UWV jaarplan 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord **2**

Infographic **3**

Inleiding **5**

1. Werken aan onze dienstverlening **7**
1.1. Betrouwbare en rechtvaardige dienstverlening 7
1.2. Dienstverlening met de menselijke maat 9
1.3. Vergroten zekerheid bij sociaal-medische beoordelen 10
1.4. Arbeidsbemiddeling 12

2. Werken aan ons fundament **15**
2.1. Vakmanschap 15
2.2. Sturing, risicomanagement en compliance 17
2.3. Digitalisering 18
2.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemen 21

3. Begroting **22**

Bijlage I Prestatieafspraken 2025 **25**

Bijlage II Bestuurlijke risico's **29**

Lijst van afkortingen **32**

Colofon **33**

Voorwoord

In 2024 hebben we in het kader van onze strategie ‘Meer ruimte voor menselijke maat in dienstverlening’ weer nieuwe verbeteringen in onze dienstverlening gerealiseerd. In 2025 gaan we hiermee verder. Onze ambitie is dat al onze cliënten zich door ons gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat willen we bereiken door uit te gaan van wat mensen van ons nodig hebben en door knelpunten in onze dienstverlening weg te nemen. Hiervoor gaan we in 2025 werken met een slagvaardigere manier van veranderen. In kleine UWV-brede multifunctionele teams, met meer autonomie en minder afhankelijkheden. Met korte lijnen en met meer werkplezier.

We werken in 2025 aan betrouwbare en rechtvaardige dienstverlening, met minder fouten en waarbij we meer rekening houden met algemene beginselen van behoorlijk bestuur en persoonlijke omstandigheden. Hoge prioriteit krijgt het corrigeren van foutief vastgestelde WIA-uitkeringen – een pijnlijke situatie voor onze cliënten, die in 2024 aan het licht kwamen. Het corrigeren zal naar verwachting veel vragen van onze capaciteit en daardoor keuzes vragen in andere onderdelen van onze dienstverlening. Tegelijkertijd zetten we in op het verder verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening in brede zin. Verder werken we aan de realisatie van Werkcentra in alle arbeidsmarktregio’s, om mensen op een laagdrempelige manier eerder en duurzamer aan (ander) werk te helpen en werkgevers beter te ondersteunen bij het oplossen van hun personeelsvraagstukken. Daarbij hebben we extra aandacht voor de meest kwetsbare groepen.

Het realiseren van onze ambities gaat gepaard met grote uitdagingen. In ons werk zijn we in hoge mate afhankelijk van IT, die zowel de motor als de rem op verandering en verbetering is. We gaan door op de ingeslagen weg: we moderniseren legacysystemen, versterken de datakwaliteit en gaan steeds meer datagedreven werken, we zetten in op innovatie en investeren verder in informatiebeveiliging en privacy. We willen (digitale) dienstverlening creëren voor cliënten en werkgevers die passend, eenvoudig, consistent en toegankelijk is en we willen onze medewerkers beter ondersteunen met gebruikersvriendelijke en toegankelijke applicaties en geïntegreerde systemen om hun werk efficiënter en effectiever uit te voeren. Met een nieuwe uniforme werkwijze verwachten we deze veranderingen in onze dienstverlening en onze IT sneller te kunnen inzetten voor onze cliënten en medewerkers. Net als andere organisaties ervaren wij de gevolgen van de krappe arbeidsmarkt; dat zal naar verwachting ook zo blijven. We spannen ons daarom extra in om een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven, waar medewerkers met plezier hun vakmanschap inzetten voor onze cliënten en zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen.

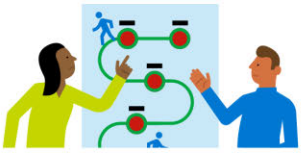
Ook zien we risico’s voor onze maatschappelijke opdracht in 2025, onder andere door de hoge en toenemende complexiteit van wet- en regelgeving. Er is een versnelling nodig in de vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Vereenvoudiging draagt bij aan de begrijpelijkheid en doenlijkheid van de regelingen die we uitvoeren en maakt onze dienstverlening beter uitlegbaar en uitvoerbaar, met minder fouten en tegen lagere kosten. Deze versnelling is ook noodzakelijk om vanuit UWV een bijdrage te kunnen leveren aan de taakstelling van het ministerie van SZW, zonder dat dit ten koste gaat van de dienstverlening aan cliënten.

Herstel van vertrouwen in de overheid is een belangrijk en steeds terugkerend thema dat ook nauw verbonden is met onze maatschappelijke opdracht. Als publieke dienstverlener dragen we daar met onze dienstverlening aan bij. Dienstverlening blijft voor een groot deel echter mensenwerk, en daar worden soms fouten bij gemaakt. Die fouten corrigeren we en we nemen maatregelen om herhaling te voorkomen. We werken samen met het ministerie van SZW aan de concrete maatregelen uit het regeerprogramma, waaronder het verbeteren van de huidige arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en het aanpakken van de krapte op de arbeidsmarkt. We zijn ons ervan bewust dat alle veranderingen een groot beroep doen op de inzet en flexibiliteit van onze medewerkers. Maar we hebben het vertrouwen dat de ingeslagen weg naar meer ruimte voor de menselijke maat de juiste is. In 2025 zetten we daarom, in goede samenwerking met alle betrokken partijen, nieuwe stappen om onze dienstverlening aan burgers en werkgevers verder te verbeteren.

Raad van bestuur

Infographic

De vijf strategische prioriteiten voor 2025 nader toegelicht



Minder fouten maken, knelpunten bij samenloop oplossen

Fouten terugdringen

Eind 2025 hebben we een landelijk beeld van de kwaliteit van de dienstverlening, inzicht in de grondoorzaken van de grootste kwaliteitsissues met impact op cliënt, werkgever en maatschappij, en wordt er gestructureerd gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit.

Knelpunten oplossen, schulden voorkomen

Bij samenloop van verschillende uitkeringen en bij verrekening of terugvordering van uitkeringen toetsen multidisciplinaire expertteams of er rekening is gehouden met algemene beginselen van behoorlijk openbaar bestuur en de persoonlijke omstandigheden van de cliënt.

We bereiden ons voor om cliënten, zodra dat wettelijk mogelijk is, proactief te informeren over voorzieningen en regelingen zoals toeslagen.

Verbeteringen in de dienstverlening sneller en effectiever realiseren

Concrete en meetbare resultaten

UWV-brede kwartaalsturing zorgt voor focus en zorgt ervoor dat we sneller en effectiever concrete verbeteringen met zichtbaar resultaat kunnen doorvoeren.

Gestructureerd verbeteren

Medewerkers uit allerlei disciplines gaan in veranderteams gestructureerd samenwerken om snel concrete verbeteringen te realiseren voor knelpunten die cliënten, werkgevers en UWV-medewerkers ervaren.

We lossen per integrale klantreis minimaal drie knelpunten op.

Digitale ondersteuning

We werken aan passende, eenvoudige, consistente en toegankelijke digitale dienstverlening voor cliënten, werkgevers en partners. Met steeds meer functies op onze beveiligde portalen en in de UWV-app.

Kwetsbare groepen

Waar mogelijk handelen we zaken digitaal af, zodat we meer ruimte creëren voor dienstverlening aan kwetsbare groepen.

Focus op re-integratie en duurzame arbeidsparticipatie

We werken met publieke en private partners aan de realisatie van regionale Werkcentra in álle 35 arbeidsmarktregio's, voor gezamenlijke dienstverlening aan alle werkzoekenden, werkenden en werkgevers.

We leggen meer focus op de re-integratie en duurzame arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen zoals mensen met een beperking en ouderen.

We nemen onze nieuwe Bemiddelingsservice in gebruik, waarmee we ook kunnen matchen op vaardigheden en competenties.

Vergroten zekerheid bij sociaal-medische beoordelingen

Uitkeringen corrigeren

We corrigeren onjuist vastgestelde WIA-uitkeringen, met als uitgangspunt dat cliënten niet de dupe mogen worden van onze fouten.

Toekomstige fouten voorkomen

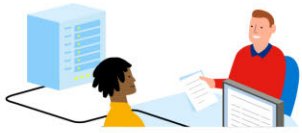
We verbeteren de kwaliteit van toekomstige sociaal-medische beoordelingen en uitkeringsvaststellingen.

Maatregelen bij oplopende wachttijden

Om de wachttijden aan te pakken, zetten we in op inzet van multidisciplinaire teams, praktisch beoordelen en een verbeterde digitale intake. We verwachten echter dat de wachttijden in 2025 zullen oplopen.

Langetermijnverbetering

We dragen met onze kennis en ervaring bij aan het ontwerp van een nieuw arbeidsongeschiktheidsstelsel. Het huidige stelsel is onuitvoerbaar en onuitlegbaar.



Digitalisering: veilig en met focus op vernieuwing

Betere dienstverlening en ondersteuning

We zorgen ervoor dat onze digitale dienstverlening aan cliënten, werkgevers en partners naadloos aansluit op de fysieke dienstverlening en deze ontlast.

We werken aan een moderne, stabiele digitale werkplek met gebruiksvriendelijke en toegankelijke applicaties en geïntegreerde systemen. Zodat onze medewerkers efficiënter en effectiever kunnen (samen)werken.

Informatiebeveiliging

We werken continu aan beveiliging van informatie en aan ons toevertrouwde persoonsgegevens volgens de hoogste overheidsstandaarden, waaronder de BIO.

Cyberveiligheid

Ons nieuwe Cyber Defense Center neemt proactief preventieve maatregelen om onze IT-omgevingen te beveiligen tegen cyberdreigingen en cybercriminaliteit.

Kracht van data

We maken in onze dienstverlening optimaal gebruik van de data waarover we beschikken en investeren in de kwaliteit en toegankelijkheid van data.

Meer grip op risico's en kwaliteit

Versterken risicomanagement

Alle organisatieonderdelen brengen op uniforme wijze mogelijke risico's in kaart en formuleren beheersmaatregelen. Inzicht in álle risico's maakt betere centrale bijsturing waar nodig mogelijk.

Sturen op compliance

We brengen voor het resterende deel in kaart of UWV voldoet aan alle geldende wettelijke verplichtingen en formuleren waar nodig (aanvullende) maatregelen om risico's te beheersen.

Sturen op kwaliteit

We analyseren binnen UWV beschikbare informatie om de oorzaken van gemaakte fouten te achterhalen.

We gebruiken de opgedane inzichten om fouten die grote gevolgen hebben te voorkomen en om de kwaliteit van ons handelen structureel te verbeteren.

We werken op basis van aanbevelingen uit extern onderzoek UWV-breed aan een structurele verbetering van kwaliteitscontroles en ons kwaliteitsmanagementsysteem.

Inleiding

Mensen zijn op hun best als ze met werk kunnen deelnemen aan de maatschappij. Wij willen samen met onze partners mensen verder helpen door werken te bevorderen. We zorgen snel voor inkomen als werken onmogelijk is. Onze strategie is erop gericht om onze dienstverlening naar een hoger niveau te brengen, met meer aandacht voor de menselijke maat en meer focus op preventie. Dat betekent dat de mens en diens persoonlijke situatie centraal staat in onze dienstverlening en dat we ons steeds meer richten op het voorkomen van werkloosheid (met inzet van dienstverlening), op het voorkomen van arbeidsongeschiktheid (met inzet van kennis over arbeid en gezondheid) en op het voorkomen van schulden.

Onze strategie 'Meer ruimte voor menselijke maat in dienstverlening' heeft ons de afgelopen jaren richting gegeven om onze dienstverlening te verbeteren, zodat onze cliënten zich door ons gezien, gehoord en geholpen voelen. In 2025 stellen wij een herijkte strategie vast, die ons de komende jaren richting geeft. Ook in de herijkte strategie zal dienstverlening met de menselijke maat centraal staan. Hierin zijn we koersvast. De uitdaging ligt de komende periode in het sneller doorvoeren van concrete en merkbare veranderingen in onze dienstverlening. We leggen meer focus op het ondersteunen van onze medewerkers, zodat zij de dienstverlening kunnen bieden die onze cliënten van ons mogen verwachten. Daarbij gaat het nadrukkelijk ook om het beter borgen van de juistheid en tijdigheid van onze dienstverlening. Daarnaast gaan we meer aandacht besteden aan de digitale ontwikkeling van onze dienstverlening, innovatie, proactieve dienstverlening en gericht handhaven.

De krapte op de arbeidsmarkt houdt in veel sectoren aan. Er zijn vooral grote personeelstekorten in de zorg (vooral door vergrijzing), het onderwijs (door verloop en uitstroom), de IT (door de digitalisering is er in veel andere sectoren ook vraag naar IT'ers) en de techniek (door de energietransitie en het woningtekort). De druk op beroepsbevolking zal met zekerheid toenemen. Dit komt onder andere door de toenemende vergrijzing, een toename van het aantal werkzoekenden met een kwetsbare arbeidsmarktpositie en veranderingen op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen vragen om andere manieren van dienstverlening door UWV en zijn ketenpartners. In 2025 start de transitieperiode op weg naar een nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur. De intentie is om met Werkcentra in alle 35 arbeidsmarktregio's de landelijke en regionale samenwerking tussen arbeidsmarktpartijen beter te stroomlijnen, om zo mensen op een laagdrempelige manier eerder en duurzamer aan (ander) werk te helpen. En werkgevers beter te ondersteunen bij het oplossen van hun personeelsvraagstukken.

1UWV

Om onze strategie te realiseren, is een slagvaardigere manier van veranderen nodig. Zodat we met meer focus drempels kunnen wegnemen die cliënten, werkgevers én medewerkers ervaren. Om dat voor elkaar te krijgen, ontwikkelen we een nieuwe manier van werken. Uitgangspunt is: samen sneller en beter veranderen. Op één en dezelfde manier. Door stappen vooruit te denken en het werk op te delen in kleine delen. Met korte lijnen en met meer werkplezier. Het is de bedoeling dat alle veranderopdrachten worden gerealiseerd in kleine UWV-brede multifunctionele teams, met meer autonomie en minder afhankelijkheden. Deze teams gaan werken aan veranderingen in onze dienstverlening en in onze IT, waarmee we ons werk in de uitvoering sneller, slimmer en makkelijker kunnen doen en waarmee we laten zien dat we midden in de samenleving staan en volop begrijpen wat nodig is om het beste voor cliënten en werkgevers te doen.

Kwaliteit omhoog

In de uitvoering gaat veel goed, maar we maken ook nog te veel fouten. Begin september 2024 hebben we aangekondigd nader onderzoek te doen naar tienduizenden WIA-uitkeringen die in de periode 2020-2024 mogelijk onjuist zijn berekend en vastgesteld. Na afronding van dit onderzoek zullen we de fouten corrigeren; dit zal grotendeels in 2025 gebeuren. Dit doen we zorgvuldig en met oog voor de menselijke maat. We nemen maatregelen om de kans op herhaling te voorkomen door de kwaliteit te borgen met een structurele verbetering van de kwaliteitscontroles en de sturing op kwaliteit. We beraden ons dan ook hoe we de kwaliteit van de WIA-vaststelling structureel kunnen verbeteren. We kijken nadrukkelijk ook naar de kwaliteit van de WW, de Wajong en de Ziektewet. Bij het uitbrengen van dit jaarplan is het onderzoek nog niet afgerond en werken we nog aan het verbeterplan, dat medio november klaar zal zijn. Het corrigeren van de fouten doet een groot beroep op onze capaciteit in 2025 en zal daarom ook tot gevolg hebben dat meer mensen langer moeten wachten op duidelijkheid over hun uitkering.

Vereenvoudigen versnellen

Om de kwaliteit te verbeteren is het ook noodzakelijk dat wet- en regelgeving minder complex worden. Vereenvoudiging draagt bij aan de begrijpelijkheid en doenlijkheid van de regelingen die we uitvoeren en maakt onze dienstverlening beter uitlegbaar en uitvoerbaar, met minder fouten en tegen lagere kosten. De wens van het kabinet om te vereenvoudigen en hardheden weg te nemen, betekent dat er een forse opgave ligt. Wij hopen dat die snel gerealiseerd zal worden.

Het streven van het kabinet om het inkomensstelsel ingrijpend te vereenvoudigen is voor UWV van groot belang. De WIA en de Participatiewet worden in dit streven expliciet genoemd en UWV wordt benoemd als partner. De uitwerking van de OCTAS zal hierin een leidraad vormen. Concrete maatregelen uit het regeerprogramma die we samen met het ministerie van SZW zullen uitwerken, zijn: een besparing op de WW, vereenvoudiging van de Toeslagenwet en afschaffing van de bruto/netto problematiek. In relatie tot de krapte op de arbeidsmarkt wordt ingezet op het verhogen van de duurzame arbeidsparticipatie. De Werkcentra worden goed gepositioneerd als schakel in dit streven. Ook onze wens om het verlofstelsel te vereenvoudigen zien we terug in het regeerprogramma.

Digitaliseren

Bij het vernieuwen van onze systemen staat de mens centraal. We kiezen voor oplossingen op basis van wat het beste werkt voor onze medewerkers. Met als doel dat IT onze medewerkers in staat stelt om de dienstverlening te leveren die cliënten, werkgevers en partners verdienen. We kiezen voor moderne technologieën en marktstandaarden en bieden hiermee een aantrekkelijk werkveld voor IT'ers en dataprofessionals.

Tegelijkertijd ervaren ook wij als organisatie de uitdagingen op de arbeidsmarkt om voldoende gekwalificeerd IT- en data-personeel aan te trekken en behouden. Daarom gaan we in 2025 onderzoeken hoe we moderne technologieën nog beter kunnen benutten om effectiever te werken, werkplezier en kwaliteit te verhogen en handmatige handelingen te automatiseren.

Dit jaarplan

In de eerste twee hoofdstukken van dit jaarplan beschrijven we hoe we werken aan de dienstverlening van UWV en aan het versterken van ons fundament. Dit geven we gericht vorm langs vijf strategische prioriteiten. Deze prioriteiten zijn niet in één jaar te behalen en zijn onderdeel van een meerjarige aanpak waarop we sturen middels onze UWV-brede kwartaalsturing:

1. We dringen fouten in de uitvoering zichtbaar terug en lossen knelpunten in onze dienstverlening op. Cliënten kunnen vertrouwen op een juiste vaststelling van de uitkering. We zijn extra alert op het voorkomen van schulden en realiseren daarvoor verbeteringen bij samenloop van verschillende wetten, verrekeningen en terugvorderingen.
2. We realiseren verbeteringen in onze dienstverlening die zo snel mogelijk concrete en meetbare resultaten laten zien. We zetten onze kennis en ervaring in om dienstverlening te realiseren op basis van wat onze cliënten nodig hebben, waarbij we ruimte creëren voor intensieve dienstverlening voor de meest kwetsbare groepen.
3. We werken aan een betere kwaliteit van sociaal-medische beoordelingen. Cliënten kunnen erop rekenen dat ze een deskundige beoordeling krijgen en dat we er alles aan doen om hen niet te lang in onzekerheid te laten.
4. We leggen bij IT-investeringen de focus op vernieuwing, om zo te zorgen dat onze IT-processen aansluiten bij de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en partners en goede werkprocessen voor onze medewerkers.
5. We harmoniseren de werkwijze op het gebied van risicomanagement en focussen op de aantoonbare werking van maatregelen om (compliance) risico's te beheersen.

Het derde en laatste hoofdstuk van dit jaarplan bevat de begroting, die is opgesteld binnen het financiële kader zoals dat door het ministerie van SZW beschikbaar is gesteld.

Het jaarplan bevat daarnaast twee bijlagen:

1. De set externe sturingsafspraken SZW-UWV inclusief toelichting
2. De bestuurlijke risico's

1. Werken aan onze dienstverlening

Als publieke dienstverlener werken we aan betrouwbare en rechtvaardige dienstverlening waarin we uitgaan van de menselijke maat, alert zijn op preventie en proactief handelen als de bestaanszekerheid van cliënten in het geding is. Mensen die een beroep doen op onze dienstverlening, verkeren vaak in een kwetsbare, onzekere positie omdat ze hun werk zijn kwijtgeraakt of kampen met ziekte of arbeidsongeschiktheid. Zij moeten kunnen vertrouwen op een betrouwbare en deskundige beoordeling en vaststelling van de uitkering. Tegelijkertijd verwachten zij eenvoud en gemak in onze dienstverlening. Ze willen dat UWV uitgaat van vertrouwen, hun persoonlijke situatie begrijpt, daarmee rekening houdt en hen goed en empathisch helpt.

1.1. Betrouwbare en rechtvaardige dienstverlening

Verbeteren kwaliteit

We maken nog steeds veel fouten in onze dienstverlening, zoals in 2024 helaas bleek ten aanzien van de vaststelling van WIA-uitkeringen. Dit is een bredere zorg binnen UWV en het lukt ons nog onvoldoende om dit structureel te verbeteren. Wij werken met mensen, voor mensen. Dat mensenwerk zal nooit helemaal zonder fouten gaan, ook niet gezien de complexiteit van wet- en regelgeving. Het signaleren, corrigeren en leren van fouten is in een continu proces.

Om te kunnen sturen op het voorkomen van fouten in onze dienstverlening, is echter meer inzicht nodig in de kwaliteit en de impact van de geconstateerde fouten op cliënten en werkgevers. Daarbij kijken we niet alleen naar de WIA, maar ook naar de WW, de Wajong en de Ziektewet. De komende periode werken we aan het vergroten van onze inzichten in de kwaliteit van dienstverlening. Dit doen we door bestaande inzichten in de kwaliteit aan te vullen met nieuwe bronnen, zoals klachten en informatie uit klanttevredenheidsonderzoeken, binnen UWV en uit te breiden met informatie over de gevolgen van fouten voor onze cliënten en werkgevers. Dit helpt ons om de meeste aandacht te geven aan die fouten die de grootste gevolgen hebben.

Tegelijkertijd werken we aan structureel verbeteren van de kwaliteitscontroles en het kwaliteitssysteem van UWV. Dit doen we door onze dienstverleningsprocessen te uniformeren, gerichte en meer uniforme metingen op de operationele kwaliteit uit te voeren en door de tweede lijn, die het management van de operatie informeert, adviseert en controleert, te versterken op het vlak van kwaliteitsmanagement.

We laten extern onderzoek doen om een onafhankelijk beeld te krijgen van ons kwaliteitsmanagementsysteem, hoe dit bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van onze dienstverlening en welke aanbevelingen er zijn voor verdere verbeteringen.

Belangrijke randvoorwaarden om deze kwaliteitsverbetering te realiseren, is het hebben van voldoende en kwalitatieve bezetting, goede en stabiele IT-ondersteuning van medewerkers en, in samenwerking met SZW, verregaande vereenvoudiging van wet- en regelgeving.

Rekening houden met algemene beginselen van behoorlijk bestuur en persoonlijke omstandigheden

UWV wil een publieke dienstverlener zijn die de burger centraal stelt en rekening houdt met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de persoonlijke omstandigheden van de cliënt. We voelen ons hierin gesteund door de recente uitspraak van de Centrale Raad van Beroep dat UWV bij ‘dringende redenen’ de mogelijkheid heeft om coulanter op te treden en door het wetsvoorstel Versterken waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht waarin onder andere is opgenomen dat er meer ruimte komt om een wet of regel niet strikt toe te passen als mensen daardoor onevenredig hard getroffen zouden worden en het doel van de regeling ook op een andere manier kan worden bereikt. Hetzelfde geldt voor ‘het recht op vergissen in de sociale zekerheid’, dat wordt genoemd in het regeerprogramma.

Om op zeer korte termijn daadwerkelijk meer rekening te kunnen houden met algemene beginselen van behoorlijk bestuur en met de persoonlijke omstandigheden van de cliënt, zijn we op al onze vestigingen gaan werken met multidisciplinaire expertiseteams die individuele casuïstiek beoordelen. We werken daarbij met een lerende aanpak, Dat houdt in dat we niet alleen concrete casuïstiek oplossen, maar ook gestructureerd en gecontroleerd ervaringen en praktijkvoorbeelden ophalen en de rode draden daaruit opnemen in (aanvullend) beleid en werkinstructies. Ook is er een Landelijk Expertise Team ingericht om bij ingewikkelde praktijkvoorbeelden te adviseren én te leren hoe de belangenafwegingtoets aan dringende redenen in de praktijk vorm krijgt.

Uiteindelijk moeten alle UWV-medewerkers in de dienstverlening die zij bieden rekening kunnen houden met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. We organiseren daarom sessies om hen in de toepassing daarvan mee te nemen. Het toepassen van de algemene beginselen van behoorlijk bestuur leidt voor de medewerker wel tot extra, langer durende en complexere handelingen om tot een besluit te kunnen komen. Dit vraagt om meer capaciteit en

extra middelen en/of vereenvoudigde wetgeving. De complexiteit van wet- en regelgeving bemoeilijkt zowel de uitvoerbaarheid als de uitlegbaarheid van onze dienstverlening aan burgers.

Nieuwe manier van invorderen

Helaas komt het voor dat we te veel betaalde uitkeringen moeten terugvorderen. We zijn ons ervan bewust dat dat vervelende gevolgen kan hebben voor de cliënt die het betreft. In de wet is echter bepaald dat UWV moet terugvorderen; alleen in uitzonderlijke gevallen is het mogelijk geheel of gedeeltelijk af te zien van de terugvordering. Op grond van de hierboven genoemde uitspraak van de Centrale Raad van Beroep over dringende redenen hebben we voortaan echter meer ruimte om de menselijke maat toe te passen bij herzieningen en terugvorderingen. We krijgen de ruimte om met een zogeheten evenredigheidstoets een belangenafweging te maken tussen het belang van de overheid en het belang van de cliënt, waardoor we ook de oorzaak van de terugvordering en de persoonlijke situatie van de cliënt kunnen meewegen. Per 1 januari 2025 krijgt UWV ook meer ruimte om langere betaalregelingen af te spreken met cliënten en om daarbij rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden van de cliënt. We werken nu aan aanpassing van ons eigen beleid, zodat we deze verruimde mogelijkheden in 2025 in onze dienstverlening kunnen toepassen.

Hulp bij geldzorgen

Daarnaast blijven we ons inzetten op het voorkomen en/of beperken van schulden. Dit doen we onder meer door actief te signaleren of cliënten geldzorgen hebben en door hen indien nodig door te verwijzen naar de gemeentelijke schuldhulpverlening. De werkwijze die we hiervoor in 2020 hebben ingevoerd gaan we in 2025 evalueren.

Met het project Online Dienstverlening Invorderen maken we in 2025 een start met het inzichtelijk maken van vorderingen. Begin 2025 hebben cliënten in de beveiligde Mijn UWV-omgeving inzicht in lopende vorderingen en een eventueel afgesproken betaalregeling.

Verder herijken we in het eerste kwartaal van 2025 het uitvoeringsprogramma Grip op Schulden. We formuleren de ambities voor de komende jaren, waarbij we aansluiten bij de plannen van het nieuwe kabinet in het kader van het Nationaal Programma Armoede en Schulden.

Nieuwe werkwijze herziening en herstel

UWV geeft dagelijks vele besluiten af aan cliënten, werkgevers en derden. Verreweg de meeste van deze besluiten zijn en blijven juist. Toch kunnen besluiten (achteraf) onjuist blijken en correctie behoeven. Correcties bij individuen vallen onder de standaardwerkzaamheden van UWV. Soms hebben correcties echter betrekking op een groep; dan is een herstelactie nodig. Op het moment van schrijven van dit jaarplan 2025 zijn we in de laatste fase beland van besluitvorming over een vernieuwd intern beleid voor herstel bij groepen: de UWV Gedragslijn herstelacties 2024. Ook is er een Proceshandreiking herstelacties 2024 opgesteld, waarin praktische procesafspraken zijn opgenomen die ervoor moeten zorgen dat de interne communicatie en afstemming verbetert. Beide documenten zijn opgesteld volgens de uitgangspunten van een betrouwbare overheid en een drempelloze dienstverlening uit de UWV-brede. Het komende jaar werken we met deze gedragslijn en proceshandreiking; naar aanleiding van de ervaringen zal er een evaluatie plaatsvinden.

Goed handhaven

De meeste cliënten en werkgevers die een beroep op ons doen, onderschrijven de regels voor het ontvangen van onze dienstverlening en houden zich eraan. We willen het cliënten zo makkelijk mogelijk maken om zich aan de regels te kunnen houden, hen faciliteren met optimale dienstverlening en met inachtneming van de menselijke maat reageren als het een keer fout gaat. Hiervoor hebben we casuïstiek- en expertisetafels ingericht, waaraan we op basis van onderzochte situaties morele kennis opbouwen. Dit noemen we moresprudentie. Toepassing van het evenredigheidsbeginsel maakt deel uit van onze werkwijze: bij het opleggen van boetes en terugvorderingen houden we rekening met de oorzaak van de terugvordering en kunnen we de persoonlijke situatie van de cliënt meewegen. Daarnaast gaan we ons in 2025 inzetten om de relatie met cliënten die een sanctie hebben gekregen te verbeteren. Dat doen we door proactief contact met hen op te nemen, bij wijze van nazorg.

Maar er zijn ook mensen en organisaties die zich bewust niet aan de regels houden of deze opzettelijk omzeilen. De maatschappij moet erop kunnen vertrouwen dat UWV deze situaties kan onderkennen en er gepast op reageert. Hierbij werken we samen met partners als de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA), de Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst (FIOD), het Openbaar Ministerie (OM), politie en gemeenten. We treden streng op bij grensoverschrijdende fraudeconstructies of misbruik van een uitkering in het buitenland. Meer mogelijkheden om gegevens uit te mogen wisselen helpt ons om misbruik van uitkeringen te voorkomen.

1.2. Dienstverlening met de menselijke maat

Samenwerken aan brede en laagdrempelige dienstverlening met menselijke maat

Er lopen binnen UWV meerdere initiatieven die bijdragen aan het bieden van brede laagdrempelige dienstverlening, zoals werken vanuit de 1UWV-gedachte, de integrale klantreizen, het verbeterinitiatief Ziektewet Werkt en de vorming van sociaal-medische centra (SMC's). Samenwerking met externe partijen krijgt in 2025 voor een belangrijk deel vorm in de regionale Werkcentra en in pilots met het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA).

In 2021 hebben we het programma Dienstverlening opgezet, onder meer als antwoord op de ervaringen uit de kinderopvangtoeslagaffaire en de eigen behoefte van UWV om de dienstverlening te verbeteren. Op het specifieke doel om meer menselijke maat in de dienstverlening te brengen en te zorgen voor laagdrempelige en waar mogelijk drempelloze dienstverlening. zijn zichtbaar flinke stappen gezet. Denk aan het werken aan drempelloze integrale klantreizen over de grenzen van organisatieonderdelen heen en begrijpelijkere en doenlijkere dienstverlening aan cliënten vanuit de 1UWV-gedachte. De activiteiten uit het programma Dienstverlening zijn in 2024 overgedragen aan de reguliere lijn. De verbeteringen zijn daarmee onderdeel geworden van onze dagelijkse praktijk. Van daaruit blijven we werken aan verdere verbeteringen:

- We blijven werken aan het verbeteren van de integrale klantreizen. We hebben ons als doel gesteld om in 2025 minimaal drie knelpunten per integrale klantreis op te lossen. We gaan daarbij met kwartaalsturing kortcyclisch sturen op zichtbare resultaten. Verder gaan we meer gebruik maken van data-inzichten, om per organisatieonderdeel minimaal twee verbeteringen aan te brengen in onze dienstverlening.
- Voor een optimale dienstverlening moeten we UWV-breed kunnen beschikken over een uniform en compleet cliëntdossier dat op basis van doelbinding en proportionaliteit door medewerkers kan worden bijgehouden en geraadpleegd. We gaan over tot een UWV-brede aanpak voor klantrelatiebeheer. Het ondersteunend softwarepakket vormt ook de basis voor een nieuw klantcontactregistratiesysteem, dat we in 2025 in gebruik nemen. Onze medewerkers krijgen hierdoor met minder verschillende systemen te maken, wat het werk prettiger en makkelijker maakt, waardoor ze cliënten beter kunnen helpen.
- Voor de dienstverlening aan werkgevers nemen we in 2025 UWV-breed het nieuwe Uniform Klantbeeld Werkgever in gebruik. Hiermee heeft elke medewerker die contact heeft met werkgevers een completer beeld van de status van de dienstverlening aan die werkgever.
- In 2025 realiseren we op alle locaties waar we cliënten en werkgevers ontvangen één klantzone voor integrale dienstverlening, waardoor ze 1 UWV ervaren. De klantzone heeft overal dezelfde gastvrije uitstraling waar de cliënt zich welkom voelt.
- Om het persoonlijk gehalte van de dienstverlening te verhogen introduceren we in 2025 ook de mogelijkheid van beeldbellen met cliënten. Met dit nieuwe contactkanaal spelen we in op de flexibiliteit die cliënten van ons mogen verwachten.
- Ook werken we verder aan laagdrempelige en toegankelijke dienstverlening via verschillende kanalen. Voor 2025 hebben we ons als doel gesteld om een zogenoemde omnichannel-dienstverlening aan te bieden, die cliënten keuzevrijheid biedt in de wijze waarop zij contact met ons hebben en ervoor zorgt dat zij consistentie ervaren tussen fysieke en digitale kanalen. Dit doen we met een nieuw dienstverleningsplatform waarin we alle kanalen en functionaliteiten integreren zodat onze cliënten naadloos via de verschillende kanalen met UWV kunnen communiceren.
- Om verder invulling te geven aan de omnichannel-dienstverlening realiseren we E-Publicatie, een UWV-brede voorziening voor het samenstellen, opmaken en versturen van communicatie-uitingen aan cliënten. In een latere fase gaan we ook beeldbrieven maken. De planning- en agendavoorziening E-Afspraak gaat het makkelijker maken om afspraken met cliënten te maken.
- We kiezen ervoor om ons meer te richten op specifieke klantgroepen die extra ondersteuning nodig hebben. We willen met verbeterde digitale dienstverlening meer cliënten die dat willen en kunnen, verleiden om gebruik te maken van selfservicedienstverlening. Daarmee creëren we meer ruimte en tijd voor full-servicedienstverlening voor jonggehandicapten met arbeidsvermogen en cliënten met zowel een Ziektewet- als een WW-uitkering. Op basis van inzichten uit recente kwartaalrapportages en de Menselijke Maat Monitor weten we dat dat kwetsbare groepen zijn.
- We geven cliënten met een Ziektewet-uitkering inzicht in hun mogelijke inkomensontwikkeling. Dat doen we door eerder met hen in gesprek te gaan over dit onderwerp. Op deze manier proberen we hun re-integratie positief te beïnvloeden en een – onverwachte – inkomensterugval bij een afwijzing van hun WIA-aanvraag te voorkomen. Het is de bedoeling dat deze voorlichtingsgesprekken uiterlijk 1 april 2025 in het hele land deel uitmaken van onze dienstverlening. Het streven is om 5.000 gesprekken per maand te voeren.
- Het Landelijk Werkgeversservicepunt (WSP) UWV en het Landelijk Werkgeversservicepunt Gemeenten ondersteunen werkgevers die landelijk of in meer dan één regio actief zijn. Op landelijk niveau zal de samenwerking tussen het Landelijk WSP UWV, het Landelijk WSP Gemeenten en Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) versterkt worden. Dit doen we samen met het ministerie van SZW, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en met betrokkenheid van VNO-NCW. Thema's waar we de samenwerking als eerste op willen intensiveren zijn advies en ondersteuning, arrangementen en kennisdeling.

Proactieve dienstverlening

We willen cliënten proactief informeren over regelingen waar zij mogelijk recht op hebben en aanvragen voor regelingen faciliteren. Zodat cliënten gezien, gehoord en geholpen worden en de UWV-dienstverlening eenvoudiger en toegankelijker is. Er is een wijziging van de Wet SUWI in de maak die niet-gebruik van uitkeringen en voorzieningen wil

tegengaan door UWV, de SVB en gemeenten de bevoegdheid te geven tot proactieve dienstverlening. We bereiden ons voor op het inzetten van verschillende vormen van proactieve dienstverlening zodra deze wettelijke bevoegdheid er is. Op dit moment passen we proactieve dienstverlening al toe bij de gecombineerde aanvraag voor WW en Toeslagenwet en bij WW-dienstverlening bij faillissementen. Ook dragen we bij aan het initiatief Aanpak Landelijk Inkomensloket van Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI) waarin een eerste stap is gezet om dit wetsvoorstel naar de uitvoeringspraktijk te vertalen.

Voor proactieve dienstverlening is gegevensuitwisseling een randvoorwaarde. UWV wisselt met veel overheidsorganisaties gegevens uit. Dat gaat vaak goed en daar zijn ook duidelijke wettelijke grondslagen voor. We merken dat we tegen grenzen aanlopen zodra we taken uitvoeren waarbij de grondslagen minder duidelijk omschreven zijn of de wetgeving nog achterloopt. Het wetsvoorstel proactieve dienstverlening helpt hierbij. Door gegevens te delen en juist te verwerken kunnen dienstverleners er bijvoorbeeld voor zorgen dat mensen niet meermaals dezelfde informatie hoeven aan te leveren bij dezelfde óf verschillende publieke dienstverlener(s). Ruimere c.q. duidelijke grondslagen voor gegevensdeling ondersteunt ons in een betere dienstverlening aan cliënten. Dit kan ook bijdragen aan het voorkomen van fouten en handhaving.

Kennis(agenda) inzetten voor beter beleid en dienstverlening

Al in de UWV Kennisagenda 2021-2025 hebben we de ambitie opgenomen om het leren als organisatie te versterken via het kennisthema lerende organisatie. Om goed zichtbaar te maken of en hoe nieuwe initiatieven bijdragen aan beter beleid en dienstverlening, expliciteren we via lerende en kwalitatieve evaluaties de werkzame mechanismen van een initiatief en de omstandigheden waaronder gewenste effecten al dan niet optreden. In 2024 zijn drie verschillende lerende evaluaties gestart van initiatieven van het Programma Dienstverlening: voor het project Een vast aanspreekpunt, voor het opvolgen van signalen via de zogeheten solvetafel van de Maatwerkplaats en voor het initiatief Van geschilbeslechter naar probleemoplosser. De laatste twee lerende evaluaties lopen door in 2025. Doordat er steeds meer initiatieven zijn om onze dienstverlening te verbeteren, nemen zowel de vraag als de mogelijkheden toe om via lerende evaluaties inzichtelijk te maken hoe en onder welke omstandigheden dergelijke veranderingen bijdragen aan het behalen van cliëntwaarde. In 2025 zullen we ook het in 2024 nieuw toegevoegde kennisthema Bestaanszekerheid verder uitwerken. Daarnaast zullen we in 2025 een start maken met het herijken van de kennisagenda, waarbij we aansluiten op de herijkte UWV-strategie.

1.3. Vergroten zekerheid bij sociaal-medische beoordelen

Al jaren is de vraag naar sociaal medische beoordelingen groter dan we met de beschikbare capaciteit aankunnen. Door deze mismatch moet een groot aantal mensen te lang op hun sociaal medische beoordeling wachten en daarmee op duidelijkheid over hun recht op een uitkering. Cliënten en ook hun werkgevers verkeren hierdoor te lang in onzekerheid. Voor onze eigen medewerkers betekent het een hoge werkdruk. We werken al langere tijd intensief aan maatregelen die verlichting moeten brengen. Daardoor is het aantal mensen dat te lang op duidelijkheid moet wachten gedaald. Recent is duidelijk geworden dat we daarbij helaas onvoldoende oog hebben gehad voor de kwaliteit van de berekening van WIA-uitkeringen, waardoor mogelijk tienduizenden WIA-uitkeringen verkeerd zijn berekend en uitbetaald. Onze beste bedoelingen om mensen sneller te helpen, mogen de kwaliteit van onze dienstverlening echter niet beïnvloeden. We verwachten dat in 2025 de wachttijden zullen oplopen, omdat een pakket aan tijdelijke maatrelen niet is verlengd en we een deel van onze schaarse capaciteit nodig zullen hebben voor het corrigeren van de onjuist vastgestelde WIA-uitkeringen en voor kwaliteitsverbeteringen – terwijl het aantal aanvragen blijft toenemen.

Correctie WIA-uitkeringen

Begin september 2024 hebben we aangekondigd dat we nader onderzoek doen naar tienduizenden WIA-uitkeringen die in de periode 2020-2024 mogelijk onjuist zijn berekend en vastgesteld. Onjuistheden in de vaststelling van een WIA-uitkering kunnen voortkomen uit de complexe berekening die onze medewerkers moeten doen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de berekening van het bedrag dat iemand verdiende in de periode voordat hij of zij ziek werd. Dat zogenoemde dagloon bepaalt mede de hoogte van de uitkering. Deze berekening wordt steeds complexer naarmate er meer bijzonderheden meegenomen moeten worden, zoals de inzet van het individuele keuzebudget of de situatie dat iemand meerdere tijdelijke contracten achter elkaar heeft gehad.

We onderzoeken zorgvuldig in hoeverre deze onjuiste vaststellingen financiële impact hebben gehad op mensen en hun (ex-)werkgevers. Daarna zullen we contact opnemen met cliënten die een te hoge of een te lage uitkering hebben gekregen. Vervolgens starten we met het corrigeren van de uitkeringen, met als uitgangspunt dat we te veel betaalde bedragen niet zullen terugvorderen, tenzij het de cliënt redelijkerwijs duidelijk had moeten zijn dat de uitkering te hoog was. Cliënten die een te lage uitkering hebben gekregen, krijgen uiteraard alsnog waar ze recht op hebben. We beraden ons hoe we de kwaliteit van de WIA-vaststelling structureel kunnen verbeteren. De plannen hiervoor laten we extern toetsen. Verder zullen we opvolging geven aan de adviezen die volgen uit het door de minister van SZW aangekondigde externe onderzoek naar de sturing op de kwaliteit door het ministerie van SZW en UWV.

Bij het uitbrengen van dit jaarplan is het onderzoek naar de omvang van de problematiek nog niet afgerond en werken we nog hard aan het verbeterplan, dat medio november klaar zal zijn. Het corrigeren van de fouten doet een groot

beroep op UWV in 2025 en zal naar verwachting tot gevolg hebben dat meer mensen langer moeten wachten op duidelijkheid over hun uitkering. In de eerste tussentijdse verantwoordingsrapportage in 2025 zal UWV de gevolgen van de correctiewerkzaamheden voor de reguliere dienstverlening nader toelichten.

Terugdringen wachttijden sociaal-medisch beoordelen staat onder druk

In het afgelopen jaar is het aantal aanvragen voor een WIA-uitkering verder toegenomen en de verwachting is dat dit in 2025 doorzet. Het hogere aantal aanvragen kent meerdere oorzaken: de groei van de beroepsbevolking, de stijging van de pensioenleeftijd, het aantal heropeningen van eerder beëindigde uitkeringen en de toename van het langdurig ziekteverzuim als gevolg van langdurige covid en psychische aandoeningen zoals stress. Dat laatste speelt vooral in sectoren waar de werkdruk hoog is door de krappe arbeidsmarkt. Ook zullen er door de krappe arbeidsmarkt vermoedelijk meer mensen met een kwetsbare positie aan het werk zijn gegaan.

Sinds oktober 2022 krijgen 60-plussers een vereenvoudigde WIA-claimbeoordeling zonder inzet van de verzekeringsarts. Het afgelopen jaar heeft UWV 10.000 mensen sneller kunnen helpen door 60-plussers op deze eenvoudige manier te beoordelen. Deze vereenvoudigde beoordeling was vrijwillig en nagenoeg elke 60-plusser heeft van dit aanbod gebruik gemaakt. Daarnaast worden er weinig bezwaren ingediend en blijkt uit onderzoek dat zowel werknemers als werkgevers zeer tevreden zijn over de vereenvoudigde beoordeling. Doordat deze maatregel per 1 januari 2025 afloopt, wordt de uitdaging waarvoor we staan in 2025 en verdere jaren alleen maar groter. Bovendien zullen we mogelijk afscheid moeten nemen van externe verzekeringsartsen die niet kwalificeren als zelfstandigen (op dit moment circa 10% van onze verzekeringsartsen) en niet in dienst of via detachering willen blijven werken bij UWV. Het vervangen van vertrekkende verzekeringsartsen is gezien de schaarste op de arbeidsmarkt niet realistisch. Verder hebben we, vanuit goed werkgeverschap, besloten om de overwerkregeling niet tot structureel beleid te maken en met ingang van 2025 te beëindigen, omdat dit niet past bij een structureel juiste werkprivébalans.

Omdat het verschil tussen het aantal beoordelingen dat kan worden gedaan en het aantal WIA-aanvragen naar verwachting vanaf 2025 weer toeneemt, neemt ook het verdringingseffect ten aanzien van de andere sociaal-medische dienstverlening toe. Dit heeft onder meer impact op de uitvoering van herbeoordelingen en Ziektewet-beoordelingen, ook voor werknemers van eigenrisicodragers. We blijven ons inspannen om de onzekerheid door de wachttijden voor sociaal-medische dienstverlening te verkleinen, maar weten dat het verder terugdringen van de achterstanden volgend jaar een onmogelijke opgave wordt. Ook omdat we volgend jaar een deel van onze schaarse capaciteit nodig hebben voor het corrigeren van de onjuist vastgestelde WIA-uitkeringen en voor kwaliteitsverbeteringen. We moeten dus keuzes maken. In 2024 hebben we prioriteit gegeven aan de WIA- en Wajong-claimbeoordelingen. Ook in 2025 zullen we prioriteiten moeten bepalen.

Maatregelen om (de gevolgen van) wachttijden te beperken

We werken al langere tijd intensief aan maatregelen die zowel op de korte als op de lange termijn moeten zorgen voor perspectief voor cliënten, werkgevers en onze medewerkers. Dat doen we in overleg met het ministerie van SZW, de Nederlandse Vereniging voor Verzekeringsgeneeskunde (NVVG), onze cliëntenraad en andere stakeholders.

Sociaal-medische centra

Cliënten die een sociaal-medische beoordeling nodig hebben, worden tegenwoordig geholpen vanuit sociaal-medische centra (SMC's). De kern van een SMC is dat een vast multidisciplinair team medewerkers onder inhoudelijke leiding van een regievoerende arts de sociaal-medische beoordeling doet. Eind 2024 moeten alle teams een basisniveau bereikt hebben op het gebied van teamsamenwerking, taakdelegatie en taakondersteuning, en multidisciplinaire besprekingen. We streven ernaar om in 2027 alle teams als volwaardig sociaal-medisch centrum te laten opereren

Uit een evaluatie in 2024 blijkt dat het aantal beoordelingen per arts bij deze teams hoger is, de tijdigheid van beslissingen beter, het aandeel wachtende cliënten lager en de gemiddelde verzuimduur van Ziektewet-cliënten korter. Daarnaast zijn medewerkers en cliënten van deze teams tevredener dan die van de teams in ontwikkeling tot sociaal medisch centrum. Ten aanzien van de professionele kwaliteit van de dienstverlening zijn er geen verschillen zichtbaar tussen de verschillende teams. De professionele kwaliteit van de dienstverlening is verbeterd ten opzichte van wat we constateerden bij de evaluatie van 2023, maar verdere verbetering is vereist.

Praktisch beoordelen

Sinds 1 juli 2024 voeren we de nieuwe maatregel praktisch beoordelen uit. Hierbij kunnen we voor mensen die werken ten tijde van de WIA-claimbeoordeling de mate van arbeidsongeschiktheid vaststellen op basis van enkel hun feitelijke verdiensten, zonder een aanvullende theoretische schatting die nu wel standaard wordt gemaakt. De arbeidsdeskundige kijkt in de nieuwe situatie dus niet meer naar het loon dat de cliënt met zijn beperking in theorie nog zou kunnen verdienen (de zogeheten restverdiencapaciteit), maar naar de feitelijke verdiensten en brengt de aard, omvang, taken en belasting in kaart van de werkzaamheden die de cliënt in werkelijkheid uitvoert. De verzekeringsarts stelt vervolgens, aan de hand van gerichte vragen van de arbeidsdeskundige, vast of er sprake is van arbeidsongeschiktheid voor die werkzaamheden. De bedoeling is dat de verzekeringsarts op deze manier gerichter wordt ingezet. Daarnaast is de verwachting dat een praktische beoordeling meer aansluit bij de werkelijke situatie en dus op meer begrip kan rekenen bij de cliënt. Deze maatregel heeft een looptijd van drie jaar en is daarmee in heel 2025 van kracht. De werking van de maatregel zal continu worden gemonitord, waarbij ook de ervaringen van cliënten worden meegenomen

Digitale intake
In 2025 vervangen we de digitale intake op medisch gebied. Door de beschikbare gegevens in de beginfase op een hoger niveau te brengen, kan tijd (van onder andere verzekeringsartsen) verderop in het proces worden bespaard. In samenhang met de al lopende digitalisering van de processen in het kader van de SMZ ITV Optimalisatie (SIO) zullen we hiermee in 2025 de doelmatigheid kunnen verhogen en neemt de afhankelijkheid van oude systemen af.

Signalen vanuit bezwaarzaken
Vanwege de mismatch blijven mensen ook bij medische bezwaarzaken lang in onzekerheid. Door ook hier de expertise van de arbeidsdeskundige breder in te zetten, zorgen we dat we de cliënt meer zien, zijn situatie en behoeftes beter in beeld krijgen en zo verder helpen. Daarnaast identificeren, verzamelen en onderzoeken we, via leercirkeloverleggen en een centrale triagegroep, signalen vanuit bezwaarzaken waarmee we onze dienstverlening kunnen verbeteren.

Cliënten meer duidelijk verschaffen
Omdat we niet iedereen tijdig kunnen helpen, bellen we mensen die een WIA-uitkering hebben aangevraagd proactief om hen te informeren over de mogelijkheid om een voorschot aan te vragen. Onze klantadviseurs kunnen ook aangeven wat de wachttijden bij benadering zijn. Hiermee geven wij duidelijkheid en inzicht in het proces en weet de cliënt beter waar hij aan toe is.

Moeilijk objectiveerbare aandoeningen
We gaan in 2025 aan de slag met de uitkomsten van aanvullend onderzoek naar onze dienstverlening aan cliënten die een covidinfectie hadden doorgemaakt en zich niet door ons gezien, gehoord en geholpen voelen. We verwachten de uitkomsten van dit onderzoek begin 2025.

Hervormingen WIA
UWV staat al jaren voor de opgave om de complexe WIA, die een veelvoud aan afzonderlijke regelingen kent, uit te voeren. Recent concludeerden de Algemene Rekenkamer en de commissie OCTAS dat het huidige stelsel onuitvoerbaar en onuitlegbaar is. Ook in het regeerprogramma is de benodigde verbetering van het stelsel benoemd. Onze medewerkers en de mensen die wij helpen ervaren dagelijks de urgentie daarvan. Eind 2024 zal de minister van SZW de Tweede Kamer informeren over de opvolging van de aanbevelingen van OCTAS. Wij bespreken onze ideeën daarvoor met de minister en zullen een en ander in 2025 betrekken bij de verdere vormgeving van de sociaal-medische dienstverlening van UWV.

1.4. Arbeidsbemiddeling

Arbeidsmarktontwikkeling
De arbeidsmarkt koelt wel wat af, maar de krapte op de arbeidsmarkt houdt in veel sectoren aan. Zoals in de zorg (vooral door vergrijzing), het onderwijs (door verloop en uitstroom), de IT (door de digitalisering is er in veel andere sectoren ook vraag naar IT'ers) en de techniek (door de energie transitie en het woningtekort). De druk op beroepsbevolking zal met zekerheid toenemen. Dit komt onder andere door toenemende vergrijzing, een toename van het aantal werkzoekenden met een kwetsbare positie (onder ander door psychosociale arbeidsbelasting) en veranderingen op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen vragen om andere manieren van dienstverlening door UWV en zijn ketenpartners. De krapte biedt kansen voor mensen die tot nu toe geen werk konden vinden. Deze banen vragen echter vaak andere vaardigheden dan waar werkzoekenden over beschikken. Daarom gaan we in samenwerking met onze ketenpartners meer investeren in het om- en bijscholen van werkzoekenden (een Leven Lang Ontwikkelen). Niet alleen door te kijken naar diploma's, maar door meer en meer te kijken naar verworven en te ontwikkelen competenties.

Omdat de beroepsbevolking in kwantitatieve en kwalitatieve zin onvoldoende aansluit bij de behoefte van werkgevers én door de krapte op de arbeidsmarkt ontstaat er een steeds grotere roep vanuit bedrijven om mensen uit het buitenland te halen om in Nederland arbeid te verrichten. Bij grensoverschrijdende arbeidsbemiddeling is het daarom noodzakelijk bedrijven te helpen met onder andere aanvragen voor tewerkstellingsvergunningen en advies. Om bijvoorbeeld arbeidsmigranten en statushouders naar duurzame arbeidsrelaties te begeleiden.

Daarnaast verandert het beeld van werken, onder andere door de ervaringen die sinds de coronapandemie zijn opgedaan met hybride werken. Denk aan zaken als een goede balans tussen werken en vrije tijd. Er is voor werkgevers een nieuwe werkelijkheid ontstaan waarin werkzoekenden andere eisen stellen aan werk en aan een werkgever. Het vraagt vaak om aanzienlijke inspanning om mensen aan te trekken, maar het vraagt ook een steeds grotere inspanning om medewerkers te behouden. Vandaar ook dat UWV zijn werkgeversdienstverlening meer gaat richten op preventie. We gaan meer aandacht besteden aan het behoud en duurzaam fit maken (en houden) van personeel, en aan wat werkgevers daaraan kunnen doen. Verder stimuleren we werkgevers om bij te dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt.

Dienstverlening groepen met lage werkhervattingskans
Volgens gegevens van het Centraal Planbureau (CPB) is in 2024 een toename van het aantal WW-uitkeringen te verwachten. Tegelijkertijd is er aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en blijft iedereen hard nodig. In dat kader is

het belangrijk om aan de groepen met een lagere werkhervattingskans binnen het huidige dienstverleningsmodel effectieve dienstverlening te bieden, zodat ook zij naar werk begeleid worden. Daarbij is ook de werkgeversdienstverlening nadrukkelijk van belang. Door te investeren in werkgevers kunnen we voor deze groepen kansen creëren en werkgevers helpen bij het vinden van personeel. In dit kader ondernemen wij in 2025 activiteiten zoals het ontwikkelen en implementeren van een digitale bemiddelingsservice, waarmee we meer kunnen gaan matchen op beschikbare en benodigde vaardigheden en competenties (zie verder hieronder, onder het kopje Matching op de arbeidsmarkt). Inzicht in de vaardigheden waarover kandidaten beschikken en in vaardigheden die ze (verder) moeten ontwikkelen zijn ook belangrijk voor onze dienstverlening om mensen met een WIA- of Wajong-uitkering aan het werk te krijgen en houden.

Een andere groep met een lagere werkhervattingskans waaraan we in 2025 extra aandacht blijven besteden zijn 55-plussers. UWV is onder andere betrokken bij een van de pilots om meer 55-plussers effectief naar duurzaam werk te begeleiden. Die pilot maakt deel uit van de zogeheten seniorenkansenvisie, een door de vorige minister van SZW geïntroduceerde aanpak om de mogelijkheden van senioren op de arbeidsmarkt beter te benutten. In deze pilot voert UWV gesprekken met werkgevers over onder andere de bedrijfscultuur, het inwerkprogramma en de ruimte voor scholing en begeleiding. Hierdoor kunnen we 55-plussers beter voorbereid introduceren bij werkgevers. De 55-plussers krijgen een coach die ook een tijd betrokken blijft wanneer zij bij een werkgever zijn gestart. Daarnaast stelt het ministerie van SZW vacatures beschikbaar waarop 55-plussers als zij-instromer aan de slag kunnen gaan. Tot slot kunnen we werkzoekenden aandragen voor een pilot van het ministerie van SZW waarbij werkzoekenden een assessment krijgen dat gebruikt kan worden bij toekomstige sollicitaties.

Arbeidsmarktinfrastructuur en Regionale Werkcentra

In 2025 start de transitieperiode naar een nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur (wijziging wet en besluit SUWI). Met de vorming van de Werkcentra in alle arbeidsmarktregio's wordt de dienstverlening voor zowel burgers als werkgevers op een meer laagdrempelige manier ontsloten. UWV krijgt samen met gemeenten de wettelijke taak om – naar verwachting – in 2026 in alle arbeidsmarktregio's een Werkcentrum in te richten. In een Werkcentrum bieden UWV en gemeenten samen met sociale partners, onderwijspartijen en andere publieke en private partners gezamenlijk een hoogwaardig, transparant en eenduidig pakket aan diensten. Zowel werkgevers als burgers kunnen van deze dienstverlening gebruik maken. Met het inrichten van één centrale toegangspoort tot de publiek-private dienstverlening raakt er niemand tussen wal en schip. Alle werkenden en werkzoekenden, met of zonder uitkering, kunnen er terecht voor hulp bij het vinden van werk, loopbaanadvies en ondersteuning bij scholing, praktijkleren en hulp bij schulden. Werkgevers kunnen bij het Werkcentrum terecht met arbeidsmarktvraagstukken zoals het vinden van geschikt personeel en opleidingen. Vanzelfsprekend kennen deze Werkcentra naast een fysieke ook een digitale toegang. UWV blijft in het Werkcentrum de eigen dienstverlening aanbieden. Er zal hierbij vooral aandacht zijn voor werkzoekenden met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. De ondersteuning die we aanbieden betreft bijvoorbeeld re-integratiediensten, loopbaanadvies, hulp bij schulden of scholingsdiensten. We blijven onze dienstverlening ook aanbieden vanuit de eigen locaties.

Onderdeel van de hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur is de inrichting van een landelijke ondersteuningsstructuur. Het ministerie van SZW heeft UWV gevraagd om, voorafgaande aan de wetswijziging SUWI, met ingang van 1 januari 2025 een landelijke ondersteuningsstructuur in te richten die zich richt op de werking van het stelsel, het versterken van de regionale samenwerking en professionalisering van de arbeidsmarktregio's. Tot nu toe was deze ondersteuning ingericht via de Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt (PRA) en het Landelijk Team Leerwerkloketten (LTL).

De overgang naar de nieuwe situatie per 2025 kent slechts een korte voorbereidingstijd. Alhoewel de transitie naar de Werkcentra in principe per 1 januari 2025 begint, geldt wel dat de ondersteuningsstructuur vanaf dat moment al van kracht is. Er zullen – in verband met de korte voorbereidingstijd – nog geen onomkeerbare en/of ingrijpende beslissingen worden genomen. De huidige ondersteuning vanuit zowel het Landelijk Leerwerkloket als het Programmaraadteam vindt een zachte landing in de landelijke ondersteuningsstructuur. De digitale ondersteuning van burgers en professionals wordt in 2025 nader uitgewerkt en afgestemd met het ministerie van SZW.

Brede functieontwikkeling, vitale en vakbekwame medewerkers

De beweging die wordt ingezet richting Werkcentra, met een laagdrempelige en meer gezamenlijk georganiseerde dienstverlening waarin de ondersteuningsbehoefte van cliënten centraal staat, vraagt van onze medewerkers een andere benadering van samenwerken en kennis en kunde inzetten dan nu veelal gebeurt. We ontwikkelen daarom bredere functieprofielen binnen onze organisatie. Dit maakt het mogelijk om vanuit een bredere basis dienstverlening in te zetten, flexibel te zijn in de inzet van adviseurs en sneller en effectiever in te spelen op de vraag van de markt.

Onderzoek invoering sollicitatieplicht

UWV en het ministerie van SZW hebben op constructieve wijze gezamenlijk een uitgebreid onderzoeksplan opgesteld om op wetenschappelijk gefundeerde wijze het effect van de inspanningsplicht en gekoppelde dienstverlening in de WW te onderzoeken. In dit onderzoek worden drie varianten van de inspanningsplicht met elkaar vergeleken:

- de huidige werkwijze
- een variant zonder inspanningsplicht, maar mét vrijwillig regulier ondersteuningsaanbod
- een variant met individuele afspraken op basis van een persoonlijk plan van de cliënt en tijdig persoonlijk contact met UWV.

Het onderzoek is in september 2024 gestart met een pilot en zal vanaf begin 2025 landelijk worden uitgerold.

Matching op de arbeidsmarkt

Om het matchen tussen vraag en aanbod op de krappe arbeidsmarkt te verbeteren, zet UWV in 2025 in op een nieuw digitaal systeem: de bemiddelingsservice. Het aanbod van vacatures aan werkzoekenden wordt daarbij mede gebaseerd op hun vaardigheden en skills, naast opleiding en ervaring. Ook wordt inzichtelijk gemaakt wat er nodig is aan opleiding om een gewenst beroep, eventueel in een andere sector, in te kunnen vullen. Werkzoekenden krijgen de regie over hun eigen gegevens en kunnen zelf aangeven welke gegevens ze met wie willen delen. Werkgevers krijgen zo meer inzicht in potentiële kandidaten en hebben de mogelijkheid zichzelf en hun vacatures beter te profileren op de arbeidsmarkt. Voor de UWV-professionals biedt de bemiddelingsservice de mogelijkheid om zowel werkzoekenden als werkgevers met een ondersteuningsbehoefte te faciliteren. Hiermee maakt UWV de arbeidsmarkt voor alle partijen inzichtelijker en kan worden ingespeeld op de veranderingen die nodig zijn om vraag en aanbod beter samen te brengen.

Matchen op basis van vaardigheden en competenties vergt een eenduidige taal, om ze te koppelen aan beschrijvingen van beroepen en relevante opleidingen. De uitwerking hiervan gebeurt via het programma CompetentNL, waarin we samenwerken met TNO, SBB en CBS. We verwachten dat de bemiddelingsservice in het derde kwartaal van 2025 operationeel is voor onze medewerkers. Daarop vooruitlopend wordt er in het eerste kwartaal van 2025 een eerste versie van CompetentNL beschikbaar gesteld ter ondersteuning van onze adviseurs werk bij adviezen over beroepen en opleidingen. De beoogde publieke livegang van Competent.NL voor ook werkzoekenden en werkgevers zal uiterlijk in september 2025 plaatsvinden.

Verhogen arbeidsparticipatie arbeidsmigranten en asielzoekers

UWV blijft bijdragen aan de maatschappelijke opgaven rond het verhogen van de arbeidsparticipatie van arbeidsmigranten en asielzoekers. In het regeerprogramma is aandacht voor dit thema en UWV denkt als kennispartner en uitvoerende partij actief mee om beleid op dit punt vorm te geven. Om ervaring op te doen in de benodigde dienstverlening voert UWV in samenwerking met het COA, een aantal gemeenten en andere samenwerkingspartners in 2025 drie pilots uit met dienstverlening aan asielzoekers en nog niet permanent gehuisveste statushouders. De ervaringen van deze pilots dienen om in een later stadium eventueel verdere dienstverlening op dit vlak vorm te geven. Hierbij wordt aansluiting gezocht met de expertise en diensten zoals die beschikbaar zijn vanuit het EURES-netwerk.

Preventieve dienstverlening

Om te voorkomen dat mensen in een uitkering terechtkomen, gaan we in 2025 meer sturen op preventie, om mensen tijdig aan werk te helpen en te voorkomen dat mensen een beroep moeten doen op een uitkering. Dit doen wij zowel in onze relatie met cliënten en als in contacten met werkgevers.

- Met ons initiatief Ziektewet Werkt werken we aan een drempelloze en effectieve dienstverlening aan cliënten met een Ziektewet-uitkering, gericht op werk. Het uiteindelijk doel is cliënten met tijdige en passende dienstverlening te helpen om snel de stap te kunnen maken naar werk en om werkgevers te voorzien van advies en ondersteuning op het gebied van re-integratievraagstukken. In 2025 geven we invulling aan preventieve dienstverlening door zelf op te treden als werkgever van cliënten die vanuit de WW ziek zijn geworden en meer aandacht te besteden aan de begeleiding richting werk om hun herstel te bevorderen. Richting werkgevers versterken wij onze rol om uitval van personeel als gevolg van onder andere ziekte te voorkomen.
- Om het gebruik van externe jobcoaching te verhogen (met 10% ten opzichte van 2024), vernieuwen we het proces van aanvraag, toekenning en verantwoording en komen we met de deelnemende gemeenten tot een gezamenlijke methodiek om de begeleidingsintensiteit te bepalen. Zolang er geen plicht bestaat, staat het de verschillende individuele gemeenten vrij om deze methodiek al dan niet in gebruik te nemen. Met deze vernieuwing willen we dat (mogelijke) cliënten en professionals de aanvraag als eenvoudiger ervaren.
- In 2025 geven wij vorm aan meer intensieve begeleiding voor WGA- en Wajong-cliënten nadat zij aan het werk zijn gegaan. Hiermee willen wij duurzame arbeidsdeelname bevorderen.

2. Werken aan ons fundament

Om onze ambities te realiseren, is een solide fundament nodig. We werken continu aan versteviging en verbetering van dit fundament, met oog voor nieuwe mogelijkheden en flexibiliteit. De focus op meer menselijke maat in de dienstverlening vraagt om vakbekwame medewerkers die hun eigen verantwoordelijkheid pakken en flexibel inzetbaar zijn. We investeren daarom in hun vakmanschap. We werken aan digitale dienstverlening die optimaal gebruikmaakt van de data waarover we beschikken en die passend, eenvoudig, consistent en toegankelijk is. We werken daarnaast hard aan optimale digitale ondersteuning van onze medewerkers, zodat ze cliënten, werkgevers en partners beter van dienst kunnen zijn. Om verbeteringen in onze dienstverlening gecoördineerd, sneller en effectiever te kunnen realiseren, werken we met UWV-brede kwartaalsturing en gaan we in 2025 aan de slag met een slagvaardigere manier van veranderen, in kleine UWV-brede multifunctionele teams, met meer autonomie en minder afhankelijkheden.

2.1. Vakmanschap

De realisatie van de UWV-strategie Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening vraagt om een grote verandering in sturing, cultuur en leiderschap. Daar is meerjarige aandacht voor nodig. Het vraagt om vakbekwame medewerkers op alle niveaus die effectief in hun werk gefaciliteerd worden. Deze uitdagende veranderingen, in combinatie met externe ontwikkelingen (zoals een krappe arbeidsmarkt), leiden tot een ambitieuze HRM-visie en -agenda. Deze visie is erop gericht dat we de juiste mensen aantrekken, werken aan hun ontwikkeling, effectief sturen en belonen, zodat zij met trots hun bijdragen aan onze organisatie en dienstverlening kunnen leveren. Bij het ontwikkelen van de professionals staat de autonomie in hun vak centraal zodat zij met plezier en energie hun werk kunnen doen, kunnen groeien in hun loopbaan én kunnen investeren in hun levenslange inzetbaarheid. De kwaliteit van onze medewerkers komt de dienstverlening aan de cliënt ten goede.

Leren en ontwikkelen

De centrale UWV Academie wordt in 2025 verder vormgegeven en biedt, in lijn met de UWV-strategie, een congruent en elkaar versterkend aanbod voor (nieuwe) medewerkers, leiders en teams, met de focus op leiderschap en vakmanschap met oog voor de menselijke maat. Daarbij wordt het aanbod samengebracht dat de afgelopen jaren is en nog steeds wordt ontwikkeld. De basis van de academie is een herijkte en gedragen UWV-brede visie op (digitaal) leren en ontwikkelen. Hierbij is het uitgangspunt dat de ontwikkelvragen van de medewerker op een centrale plek gecoördineerd worden en dat het voor medewerkers duidelijk is waar ze moeten zijn om een volgende stap te zetten in leren en ontwikkelen. Ze moeten zich daarbij gezien, gehoord en gewaardeerd voelen.

Leiderschap

In de afgelopen jaren hebben we een nieuw UWV-breed leiderschapsprogramma uitgevoerd, gericht op de implementatie van de strategie. Het jaar 2025 is een transitiejaar waarin de ingezette leiderschapsontwikkeling wordt ingebed in het structurele leiderschapsprogramma. In deze fase worden ook de verschillende initiatieven op het gebied van leiderschap in de organisatieonderdelen verder geïntegreerd in het UWV-brede programma, zodat er een herkenbare leiderschapsontwikkelaanpak en -taal binnen UWV ontstaat.

Vakmanschap met oog voor de menselijke maat

We willen onze medewerkers stimuleren en faciliteren om de menselijke maat in de dienstverlening toe te passen. Door het versterken van hun vakmanschap leren onze medewerkers om ruimte te nemen voor ambtelijk vakmanschap en hun eigen morele kompas aan te sluiten op de specifieke situatie van de cliënt. Zij leren houding en gedrag aan te nemen die bijdragen aan dienstverlening met oog voor de menselijke maat en daarmee aan het imago van UWV. Er wordt gestuurd op uniformiteit in de aanpak, hergebruik van interventierepertoire en het inrichten van een lerende organisatie op het gebied van vakmanschap. Ook dit draagt bij aan één UWV.

Aantrekkelijk werkgeverschap

In 2025 wordt de professionalisering van recruitment binnen UWV verder voortgezet. Dit omvat hoe we als één UWV kandidaten op de arbeidsmarkt benaderen, hoe recruitment binnen de organisatie wordt ingericht en zal landen en hoe de ondersteunende systemen eruitzien. Hierbij ligt niet alleen de focus op instroom, ook de interne doorstroom wordt hierin meegenomen.

Zeker gezien de krappe arbeidsmarkt blijft het belangrijk om talenten niet alleen te binden aan de voorkant, maar ook te blijven boeien gedurende hun carrière binnen UWV. Daar werken wij onder andere aan met een uitgebreid leer -en ontwikkelaanbod, dat All You Can Learn wordt genoemd. Medewerkers worden gestimuleerd om hiervan gebruik te maken en zich te blijven ontwikkelen. Bij ontwikkelvragen kunnen medewerkers gebruikmaken van de dienstverlening van onze loopbaancentra. De ontwikkeling en carrièremogelijkheden van medewerkers zijn onderdeel van ‘het goede gesprek’ met de leidinggevende. Daarnaast worden er functieladders gemaakt waardoor medewerkers meer zicht

hebben op logische en uitdagende loopbaanpaden. Ook op het gebied van (secundaire) arbeidsvoorwaarden beogen wij aantrekkelijk te blijven voor onze medewerkers.

Het inhuurproces van medewerkers (intern of extern) en de keuzes daaromtrent worden verder geoptimaliseerd. Dit zal gebeuren in lijn met de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA). Op deze manier zorgen we voor de inzet van medewerkers met een correcte arbeidsrelatie met wie we onze strategie kunnen realiseren en voorkomen we dat er kennis verloren gaat door tijdelijke inzet van externen waar dit niet passend is. Op basis van strategische personeelsplanning kijken we ook naar de opbouw van ons personeelsbestand en zetten we in op de werving van jong talent, om vergrijzing tegen te gaan. Uiteindelijk is UWV hierdoor in staat om sneller te reageren op veranderingen en kan UWV risico's beter beheersen. De doorontwikkeling van recruitment en de onderliggende thema's dragen bij aan het in dienst neen en houden van medewerkers, waarbij diversiteit en inclusie het uitgangspunt zijn.

Diversiteit en inclusie

We zetten ons in voor een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Hiervoor is het belangrijk dat we onze cliënten goed begrijpen en hun diversiteit en achtergronden erkennen en herkennen. Dit vraagt om kennis van diversiteit en om inclusief gedrag zoals sensitiviteit, het creëren van een veilige omgeving, gelijke behandeling en openheid. Daarnaast gaat het om het benutten van iemands perspectieven en talenten, en bewustzijn van de eigen diversiteit.

We hebben een grote diversiteit aan medewerkers en willen een organisatie zijn waarin iedereen zich verbonden en veilig voelt: gezien, gehoord en gewaardeerd. Daarbij is het van groot belang dat er een veilige werkomgeving gecreëerd wordt, waarin medewerkers zich durven uit te spreken en de vrijheid voelen om zichzelf te zijn. Met een cultuur waar we diversiteit omarmen en versterken en alle perspectieven en talenten benutten, met gelijke kansen en mogelijkheden voor iedereen. Zo kunnen we een afspiegeling zijn van onze samenleving en een breder fundament creëren voor goede dienstverlening en resultaten. De focus op diversiteit en inclusie heeft ervoor gezorgd dat we verwachten dat de streefcijfers op dit gebied gehaald worden. We hebben daarom aantal streefcijfers herijkt:

- *Meer genderdiversiteit in het management:* de nieuwe streefcijfers moeten leiden tot een gelijke man-vrouwverdeling in alle managementlagen in 2030.
  - Voor 2027 is het streefcijfer 45% vrouwen in de top (raad van bestuur, eerste en tweede echelon), het huidige cijfer is 43%.
  - Binnen de top streven we naar een verdere zichtbare toename van het aandeel vrouwen in vooral het eerste echelon. Dat aandeel is nu 36%; in het tweede echelon is het aandeel nu 44%. Om de kloof ten opzichte van het streefcijfer te dichten wordt onder andere gewerkt vanuit een hrm-roadmap Management development diversiteit en inclusie; daarbinnen worden verdere hulpmiddelen voorbereid.
  - Verder streven we naar consolidatie van de genderdiversiteit in de subtop. Het streefcijfer voor 2027 is 50% vrouwen in de subtop, het huidige cijfer is 49%.
- *Meer culturele diversiteit:* de nieuwe streefcijfers zijn dat in 2027 30% van onze medewerkers een achtergrond buiten Nederland heef, met 20% in de top en 22% in de subtop.
  - In 2025 streven we naar een toename van het aandeel van alle medewerkers van 28% naar 29%, van 16% naar 18% in de top en van 18% naar 20% in de subtop.
- *Meer jonge leidinggevenden in de subtop:* het huidige streefcijfer is dat in 2025 de subtop voor 12,5% bestaat uit medewerkers jonger dan 35 jaar. realisatie nu 7%.
  - Dit leidt tot de overweging om het streefcijfer te wijzigen, mogelijk door verruiming van de leeftijd naar jonger dan 40 jaar.
- *Meer duurzame plekken voor medewerkers uit de banenafspraak:* het huidige streefcijfer is dat UWV in 2025 550 duurzame banen voor deze doelgroep heeft, realisatie nu 513.
  - We blijven streven naar de realisering van 550 plekken in 2025 en gaan over tot herijking van het streefcijfer voor 2027 of 2030.

Vitaliteit en gezondheid

Het eigenregiemodel vormt de basis van waaruit UWV invulling geeft aan het bevorderen van vitaliteit en gezondheid, het voorkomen van verzuim en effectieve re-integratie wanneer toch sprake is van verzuim. De leidinggevende coacht, faciliteert en ondersteunt de medewerker hierbij als dat nodig is. Dit vraagt een andere werkwijze van zowel medewerker als leidinggevende, die daarbij ondersteuning krijgen. In 2025 gaan we nog meer inzetten op het beter werkend krijgen van eigen regie én de gedragsmatige aanpak. Daarnaast zijn we in gesprek over een gerichtere aanpak van het toenemende langdurige verzuim binnen UWV.

Integriteit

In 2025 werken we verder aan het versterken van onze integriteit:

- In het kader van waarden gedreven sturen nemen we de adviezen uit het integriteitsdashboard 2024 stapsgewijs op in de planning en-controlcyclus, zodat sturen op integriteit een integraal onderdeel wordt van de besturing.
- Ter ondersteuning van het oordeelsvermogen dat nodig is voor de menselijke maat in onze dienstverlening, introduceren we morele oordeelsvorming als gemeenschappelijk instrument binnen heel UWV, zodat medewerkers toegerust zijn om morele dilemma's uit de dagelijks werkpraktijk met elkaar te bespreken.

- Om de organisatie hiervoor goed toe te rusten vervlechten we dit gedachtegoed ook in leiderschaps- en vakmanschapsontwikkeling. We continueren de trainingen ethisch leiderschap voor alle leidinggevenden en introduceren de training ethisch vakmanschap voor alle medewerkers. In deze trainingen worden vaardigheden ontwikkeld die een werkklimaat stimuleren waarin het vanzelfsprekend is om morele vraagstukken en dilemma's in het werk met elkaar te bespreken en elkaar erop aan te spreken als hiertoe aanleiding is. Belangrijk hierbij is voorbeeldgedrag van leidinggevenden. Daarom besteden we ook aandacht aan de zogeheten toon aan de top en ontplooien we initiatieven ter verdere bevordering van een veilig werkklimaat.

2.2. Sturing, risicomanagement en compliance

Risicomanagement en compliance

Risicomanagement zien wij als een belangrijk instrument om onzekerheden voor het realiseren van onze doelstellingen vroegtijdig te signaleren en hier op gepaste wijze op te anticiperen. Daardoor kunnen we beter invulling geven aan onze maatschappelijke rol en onze ambities realiseren. In de zomer van 2024 is het nieuwe risicomanagementbeleid vastgesteld. dat de organisatie kaders biedt bij het identificeren, beheersen en rapporteren over risico's en de beheersing daarvan. In 2025 werken we aan de verdere versterking van risicomanagement door binnen elk organisatieonderdeel en op centraal UWV-niveau het gesprek te voeren over de belangrijkste risico's en in te zetten op het maken van keuzes en het inrichten van beheersing. We zorgen voor een actueel inzicht in deze risico's en de werking van de ingerichte beheersing, zodat op een passende wijze kan worden bijgestuurd.

UWV heeft als publieke organisatie allerlei wettelijke verplichtingen. Het is van groot belang dat we aan deze verplichtingen voldoen en dat we dat ook kunnen laten zien. Eén van de belangrijke aspecten daarbij is dat we handelen in lijn met de wetten die relevant zijn voor UWV als organisatie. Een uniforme en gestructureerde werkwijze ten aanzien van compliance helpt ons daarbij. Afgelopen jaar is voor ongeveer de helft van de wet- en regelgeving waaraan UWV moet voldoen een analyse gemaakt van de verplichtingen en hoe dit de organisatie raakt. Daarbij is gekeken welke risico's UWV loopt en welke maatregelen reeds getroffen zijn. Op basis van deze analyse zijn afspraken gemaakt over additionele beheersmaatregelen die ingericht moeten worden bij de geconstateerde risico's. In 2025 wordt dezelfde analyse uitgevoerd voor de resterende wet- en regelgeving. Tegelijkertijd werken we aan een uniform monitorings- en rapportageproces om risico's rondom compliance met wet- en regelgeving en de beheersing daarvan te volgen, te monitoren en te bespreken binnen de organisatie en met het ministerie van SZW.

Kwaliteitsmanagement

We kunnen alleen sturen op het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening als we inzicht hebben in de kwaliteit en in de impact van geconstateerde fouten op onze cliënten. De komende periode bouwen we ons inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening verder uit door deze aan te vullen met nieuwe bronnen, zoals informatie uit klachten en klanttevredenheidsonderzoeken, te analyseren en oorzaken te achterhalen. Op basis van de verkregen inzichten zetten we in op het voorkomen van fouten met de meeste impact voor de cliënt, werkgever en maatschappij en op structurele verbetering van de kwaliteit. Tegelijkertijd werken we aan het structureel verbeteren van de kwaliteitscontroles en het kwaliteitsmanagementsysteem. Dat laatste ziet onder andere toe op een uniforme uitvoering van dienstverleningsprocessen, gerichte en meer uniforme metingen van de operationele kwaliteit en het versterken van de tweede lijn op het vlak van kwaliteitsmanagement. Naar aanleiding van de recente inzichten in de kwaliteit van de vaststelling van WIA-uitkeringen laten we ook extern onderzoek doen naar ons kwaliteitsmanagement. Ook kijken we nadrukkelijk naar de kwaliteit van de WW, de Wajong en de Ziektewet.

Sturing

We gaan in 2025 verder met meer waarde(n)gedreven sturen en verantwoorden. Dit betekent dat we in de dagelijkse praktijk sturen op het realiseren van toegevoegde waarde voor onze cliënten, werkgevers en de samenleving. Dat doen we door te kijken vanuit het perspectief van burgers en bedrijven: wat verwachten zij van onze dienstverlening en hoe wordt die door hen ervaren. Dit vertalen we naar een juiste balans in onze kwantitatieve prestatie-indicatoren, zoals tijdigheid van betaling van uitkeringen, en de kwalitatieve indicatoren die aangeven hoe onze cliënten de dienstverlening ervaren. Zie in dit kader ook bijlage I Prestatieafspraken 2025.

Gezamenlijk met het ministerie van SZW maken we externe sturingsafspraken in een doorlopend proces. Doorlopend, omdat we continu blijven evalueren en leren om daarmee onze dienstverlening verder te verbeteren en ons daarover te verantwoorden. Dit betekent ook dat we niet altijd direct in staat zullen zijn om alle sturingsafspraken naar volle tevredenheid na te komen. De sturingsafspraken evolueren tot een set die de realisatie van publieke waarde weergeeft, wendbaar is en kan meebewegen met (toekomstige) ontwikkelingen.

In 2022 hebben we met het ministerie van SZW gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe set sturingsafspraken voor 2023, parallel aan de ontwikkeling van de interne sturing en de samenwerkingsvisie van het ministerie van SZW, UWV en SVB. In 2024 introduceerden we een aantal nieuwe prestatieafspraken voor sociaal-medisch beoordelen en werkten we aan de normering van de afspraken. In de set voor 2025 is een aantal nieuwe afspraken opgenomen over arbeidsbemiddeling, het aantal plaatsingen, contractverlengingen voor Wajong- en WIA/WGA-cliënten en volledige

werkhervatting. Daarnaast is de klanttevredenheidsmeting gedurende het jaar 2024 vervangen door de Menselijke Maat Monitor.

Sturing en integrale klantreizen
We streven naar een drempelloze dienstverlening waarvan cliënten en werkgevers zo snel mogelijk impact ervaren, zodat ze zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Dat vereist ook dat we op een andere manier kijken naar wat we doen en hoe we dat doen. We hebben daarom zorgvuldig in kaart gebracht welke route en processen cliënten en werkgevers dwars door onze organisatie afleggen en tegen welke knelpunten ze daarbij aanlopen. We onderscheiden daarbij vijf hoofdroutes die we bijeenbrengen in vijf integrale klantreizen. Hierop sturen we kortcyclisch door middel van kwartaalsturing.

Per integrale klantreis wordt per kwartaal een aantal doelen geformuleerd waarin wordt aangegeven waar we naartoe willen en wat we willen bereiken. Het gaat hier om langetermijndoelen die verder kijken dan slechts één kwartaal. Aan de hand van doelen en resultaatindicatoren worden concrete uitkomsten bepaald die bijdragen aan het behalen van de doelen in het desbetreffende kwartaal. Deze doelen en resultaatindicatoren zijn meetbaar, resultaatgericht en worden gebruikt om de gerealiseerde impact te monitoren. De volgende klantreizen zijn actief: Ik zoek werk, Ik ben ziek/(deels) arbeidsongeschikt, Ik ben van jongs af aan gehandicapt, Ik wil iets regelen voor mijn werknemer en Ik zoek een werknemer.

Verandermotor
Om veranderingen te versnellen willen we op een andere manier gaan werken, zodat we sneller en beter in staat zijn bedachte oplossingen ook echt voor elkaar te krijgen. We bereiden ons er daarom op voor dat medewerkers die zich bezighouden met verandering gaan samenwerken in de zogeheten Verandermotor. Daarbij wordt agile werken omarmd. Door stappen vooruit te denken en het werk op te splitsen in kleine delen. In de Verandermotor werken collega's UWV-breed in kleine, multifunctionele teams met meer autonomie en minder afhankelijkheden samen aan concrete veranderingen. Veranderingen waarmee wij ons werk in de uitvoering sneller, slimmer en makkelijker kunnen doen, en we laten zien dat we midden in de samenleving staan en volop begrijpen wat nodig is om het beste voor cliënten en werkgevers te doen. In 2024 is deze werkwijze al op kleine schaal beproefd. Op grond van de bevindingen gaan we deze nieuwe manier van werken in 2025 opschalen. Het streven is dat in 2027 alle veranderopdrachten via de Verandermotor gerealiseerd worden.

Menselijke maat monitor
In de dienstverlening van UWV staat de menselijke maat altijd centraal. Met de Menselijke Maat Monitor meten we tweemaal per jaar de klantbeleving in de klantreizen op vier dimensies:
- UWV ziet mij als mens
- UWV is redelijk
- UWV help
- UWV houdt het simpel

De inzichten en data uit de Menselijke Maat Monitor helpen ons te weten waar we staan en waar we zichtbare en merkbare verbeteringen hebben te realiseren. Ook coachen we onze medewerkers vanuit de normen van de Menselijke Maat Monitor, om de menselijke maat in onze dienstverlening te borgen en verder te ontwikkelen. De informatie die we ophalen uit de dagelijkse contacten van klantadviseurs, klachtenambassadeurs, cliëntondersteuners en accountmanagers, het UWV Geldzorgenteam en de Maatwerkplaats dragen verder bij aan de inzichten over hoe mensen onze dienstverlening ervaren en mogelijke verbeterpunten.

2.3. Digitalisering

Digitalisering is essentieel voor UWV. Hiermee creëren we zowel ondersteuning voor medewerkers als dienstverlening voor cliënten, werkgevers en partners die passend, eenvoudig, consistent en toegankelijk is. Op basis van inzicht in waaraan cliënten behoefte hebben en met de focus op klantwaarde breiden we de mogelijkheden op onze portalen en in de UWV-app uit. We zorgen voor een naadloze samenhang tussen digitale en fysieke dienstverlening. Daarnaast verbeteren we onze communicatie op de mobiel toegankelijke website uwv.nl met eenvoudige, beeldrijkere brieven en zetten we stappen richting proactieve dienstverlening. De focus ligt niet alleen op de dienstverlening aan onze cliënten, werkgevers en partners, maar ook op onze medewerkers. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich óók gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Daarom werken we aan een moderne, stabiele werkplek die medewerkers helpt om samen te werken en om hun werk efficiënter en effectiever uit te voeren, met gebruikersvriendelijke en toegankelijke applicaties en geïntegreerde systemen. Waarbij betrouwbare data onze medewerkers in staat stellen om onze cliënten, werkgevers en partners beter van dienst te zijn.

De mens centraal
Bij het vernieuwen van onze systemen staat de mens centraal. We kiezen voor oplossingen op basis van wat het beste werkt voor onze cliënten én voor onze medewerkers. Zodat IT onze medewerkers in staat stelt om de dienstverlening te leveren die cliënten, werkgevers en partners verdienen. We kiezen voor moderne technologieën en marktstandaarden en bieden hiermee een aantrekkelijk werkveld voor IT'ers en dataprofessionals. Tegelijkertijd ervaren wij als organisatie

ook de uitdagingen op de arbeidsmarkt bij het aantrekken en behouden van voldoende gekwalificeerd IT- en datapersoneel. Dit betekent dat we in 2025 ook gaan onderzoeken hoe we moderne technologieën nog beter kunnen benutten om effectiever te werken, werkplezier en kwaliteit te verhogen en handmatige handelingen te automatiseren. De inzet van moderne technologieën vraagt om een ontwerp waarin publieke waarden zijn geborgd, zoals bescherming van persoonsgegevens en het gelijkheidsbeginsel.

We zetten in 2025 verdere stappen in de verbetering van de dienstverlening volgens de menselijke maat. Belangrijk onderdeel hiervan is het uitzetten en vervangen van verouderde systemen, wat moet leiden tot kwaliteitsverbetering, vereenvoudiging en continuïteit van dienstverlening.

We sluiten aan bij overheidsstandaarden en de doelarchitectuur digitale overheid 2030

We werken vanuit een platformgedachte aan een wendbare organisatie waarmee we vereenvoudigen, transparantie bieden en interoperabiliteit realiseren. Naast wetgeving op het gebied van de sociale zekerheid implementeert UWV in 2025 wet- en regelgeving vanuit het publieke domein en EU-verordeningen. Veel van deze wet- en regelgeving heeft betrekking op een veilige en goede digitale dienstverlening. De Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer regelt dat burgers het recht hebben om desgewenst elektronisch met UWV te communiceren. Voor grote uitvoeringsprocessen zoals de WW-aanvraag hebben we dat al geregeld; in 2025 gaan we de resterende papieren stromen verder digitaliseren.

Tegelijkertijd blijven we ons inzetten voor toegankelijke dienstverlening door ook minder digitaal vaardige cliënten via andere kanalen te ondersteunen, zodat iedereen de hulp krijgt die nodig is. De Wet digitale overheid (Wdo) regelt de standaarden voor onder andere elektronische identificatie (DigiD) en de websites van de overheid. Deze standaarden zijn overheidsbreed en in toenemende mate EU-breed. De EU werkt nu aan de herziening van de verordening over elektronische identificatie en vertrouwensdiensten (eIDAS) waardoor de elektronische identiteit, de elektronische handtekening en de burgerkluis voor data EU-breed worden gestandaardiseerd. Op UWV heeft dit een behoorlijke impact, maar het biedt ook nieuwe kansen voor dienstverlening. In 2025 zullen we, mede afhankelijk van de ontwikkelingen binnen de EU, nadere invulling geven aan onze visie hierop.

De standaarden maken het niet alleen mogelijk voor burgers om zich met één middel (DigiD) bij alle overheden te identificeren, het wordt voor publieke dienstverleners ook steeds beter mogelijk om samen te werken voor burgers waar dat nodig is, met behoud van bescherming van persoonsgegevens. Het gaat niet meer alleen om de diensten die wij zelf leveren. Burgers verwachten ook steeds meer vanuit verschillende overheden op een vergelijkbare manier benaderd te worden en verwachten ook dat die overheden samenwerken als dat voor hun situatie noodzakelijk is. UWV heeft hier als grote landelijke uitvoerder een rol in en zet zich hier graag voor in, bijvoorbeeld via de Werkcentra en de sociaal-medische centra in de regio's. Deze ontwikkeling vereist een goede samenwerking en coördinatie op alle niveaus en zal ook dan nog een zaak van lange adem zijn.

UWV hecht veel waarde aan een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens en informatiebeveiliging

We vinden het belangrijk dat cliënten, medewerkers, werkgevers en partners erop kunnen vertrouwen dat we veilig en zorgvuldig met persoonsgegevens en informatie omgaan en dat dit gebeurt volgens de hoogste standaarden. Dat begint bij het voldoen aan wettelijke kaders zoals de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), de AI-verordening en de Network and Information Security directive (NIS2), die naar verwachting in het derde kwartaal van 2025 via de Cyberbeveiligingswet in Nederland wordt geïmplementeerd. We spannen ons in om eind 2025 volledig aan de BIO 1.0 te voldoen. Parallel hieraan werken we aan de geleidelijke implementatie van de BIO 2.0 die naar verwachting per eind 2024 in werking treedt en de Cyberbeveiligingswet, waarbij we de grootste risico’s als eerste oppakken.

De AI-verordening is in augustus 2024 in werking getreden. De verordening wordt gefaseerd van kracht. Vanaf februari 2025 gelden er eisen aan de AI-geletterdheid van ontwikkelaars en gebruikers. In augustus 2025 gaan de eisen aan taalmodellen (LLM’s) in, die vooral onze leveranciers raken. Om in augustus 2026 aan de overige eisen van de verordening te voldoen, werken we in 2025 aan het bepalen van de impact van onze AI-toepassingen op de grondrechten van cliënten en aan de specifieke maatregelen die de AI-verordening vraagt van ons risicomanagement en kwaliteitsmanagement.

Het nieuwe Privacy Office gaat in 2025 onze inzet op privacy centraal coördineren, waardoor we sneller en beter aan de uitgangspunten van privacy-by-design en privacy-by-default kunnen voldoen. Belangrijke resultaten voor 2025 zijn een geoptimaliseerd proces voor gegevensbeschermingseffectbeoordelingen en het verhogen van het risicobewustzijn en de cultuur binnen UWV op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IB&P), met onder andere learnings, korte trainingen, gamificatie en workshops.

In 2025 heeft UWV een IB&P Academy die dient als het centrale kenniscentrum voor informatiebeveiliging en privacy binnen de organisatie. De IB&P Academy biedt een breed scala aan opleidingen die zijn afgestemd op verschillende ervaringsniveaus, van beginners tot experts. Dit helpt ons om talent te ontwikkelen, aan te trekken en te behouden.

In 2025 is een start gemaakt om de IB&P-risicomanagementmethodiek te integreren in de dagelijkse bedrijfsvoering van UWV en hebben we de tools en systemen die worden gebruikt voor het identificeren, analyseren en beheersen van IB&P-risico's verbeterd en efficiënter gemaakt.

In 2025 werken we aan de versterking van ons bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM). Via een risicogestuurde aanpak implementeren we de komende jaren maatregelen en continuïteitsplannen binnen de gehele UWV-organisatie, waardoor BCM voor de kritische UWV-processen uiterlijk per 1 januari 2027 op orde zal zijn.

Preventieve en proactieve aanpak cyberveiligheid

Met het oog op de toenemende cyberdreiging en de (potentiële) schade die dit kan veroorzaken, heeft UWV eind 2024 de beweging in gang gezet om het UWV Security Operations Center (USOC) door te ontwikkelen naar een Cyber Defense Center (CDC). Het CDC heeft binnen UWV meer mandaat en slagkracht om benodigde securitymaatregelen tijdig te (laten) implementeren. In 2025 investeren we in personeel, nieuwe processen en nieuwe digitale middelen om de inzet op privacy- en security-by-design te vergroten en het proactief scannen op potentiële bedreigingen uit te breiden. Met deze beweging zijn we in staat om steeds beter preventief én proactief de cyberveiligheid van onze IT-omgevingen te garanderen.

Een overkoepelend speerpunt van het CDC is om de strijd tegen cyberdreigingen en cybercriminaliteit niet alleen te voeren. Het CDC participeert daarom in verschillende initiatieven en samenwerkingsverbanden binnen de Rijksoverheid.

Informatiehuishouding op orde en verbeterde dienstverlening door inzichten uit data

UWV werkt langs vier actielijnen aan het versterken van de informatiehuishouding, om informatie volledig, betrouwbaar en duurzaam toegankelijk te maken: professionals, volume en aard van informatie, IT-systemen, en besturing en naleving. Deze actielijnen sluiten aan op de Rijksbrede doelen van het generieke actieplan Open op Orde. We willen eind 2026 ons volwassenheidsniveau verhogen en zullen hiervoor in 2025 de werkomgeving van onze medewerkers, de Moderne Werkplek, doorontwikkelen en generieke voorzieningen implementeren waarmee medewerkers onder andere sneller en betrouwbaarder informatie kunnen leveren aan cliënten, werkgevers en partners.

We benutten maximaal de kracht van data

We hebben een UWV-brede routekaart opgesteld die ons leidt naar een toekomst waarin data ons werk verrijken en onze dienstverlening verbeteren. We bouwen een sterk fundament met focus op vereenvoudiging van het data- en IT-landschap en betere kwaliteit en toegankelijkheid van data. We investeren in de ontwikkeling van datavaardigheden van medewerkers, zodat medewerkers data beter kunnen begrijpen en gebruiken in hun dagelijkse werk. Sinds twee jaar ondersteunt de Data Academie alle UWV-medewerkers hierbij.

Innovatie duurzaam borgen in de organisatie

In 2025 centraliseren we de regie op innovatie binnen UWV, door kansgebieden voor innovatie te definiëren, onze innovatiegovernance te professionaliseren en de eerste stappen te zetten voor de realisatie van een organisatiebreed lab dat fungeert als centrum voor expertise en de (experimentele) toepassing van nieuwe technologieën.

Eén UWV-kwartaalsturing voor focus en rust

Om de digitalisering optimaal te realiseren, is een nieuwe manier van samenwerken noodzakelijk. We omarmen agile werken UWV-breed, waarbij flexibiliteit en multidisciplinaire samenwerking centraal staan. Dit gaan we in 2025 nader uitwerken. We werken met UWV-brede centrale kwartaalsturing. Per kwartaal bekijken we onze doelen en in hoeverre de activiteiten bijdragen aan de UWV-strategie. We werken met resultaatindicatoren om de gerealiseerde impact te monitoren. Dit helpt onze organisatie om sneller en effectiever veranderingen te realiseren: teams worden succesvoller, we werken sneller en effectiever en we creëren focus en rust met één UWV-ritmiek.

In 2025 zetten we belangrijke stappen op een aantal grote projecten. In de eerste helft van 2025 verwachten we de transitie van het onderhoud van onze werkplekken naar een nieuwe beheerder te hebben afgerond. Dit geldt ook voor de transitie van ons netwerk. Hierbij zijn we weer verzekerd van beheer en ondersteuning op deze cruciale onderdelen van de IT-ondersteuning van onze medewerkers en dienstverlening aan onze cliënten. We leggen in 2025 ook extra nadruk op het uitrollen en in gebruik nemen van UWV-brede, gemeenschappelijke en generieke voorzieningen. Voor cliënten zal dit onze dienstverlening eenduidiger en gemakkelijker maken. Eind 2025 ronden we de transitie naar een nieuw Datawarehouse af. Hiermee komt een einde aan een meerjarig vernieuwingstraject dat de continuïteit van de centrale informatievoorziening ten behoeve van sturen en verantwoorden en processturing binnen UWV borgt. Ten slotte verwachten we in 2025 grote stappen te zetten in het vernieuwen van een aantal uitkeringssystemen om deze niet alleen toekomst vast te maken maar ook meer flexibel en controleerbaar. Bij het uitbrengen dit jaarplan werken we nog aan een visualisatie waarin de verschillende initiatieven die we in 2025 oppakken zijn opgenomen, met een doorkijk naar mogelijke doorloop in 2026 en 2027. Dit overzicht publiceren we voor het eind van 2024.

2.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Met maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) draagt UWV bij aan de brede welvaart in Nederland. Het mvo-beleid voor 2023-2025 is gekoppeld aan de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Dit zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. De doelen beschrijven afzonderlijk thema's binnen de brede welvaart. UWV committeert zich met zijn mvo-beleid aan elf van de zeventien duurzame doelstellingen. Over deze elf doelstellingen wordt jaarlijks gerapporteerd in het UWV-duurzaamheidsverslag. De verbinding met de duurzame doelstellingen wordt ook gemaakt in het nieuwe mvo-beleid voor de periode 2026– 2028. De ontwikkeling van dit beleid start in 2025.

Op het gebied van milieu houden we vast aan onze doelstelling om uiterlijk in 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering te realiseren. Sinds de nulmeting in 2017 hebben we inmiddels ruim 65% van onze uitstoot gereduceerd. De focus ligt de komende jaren op het reduceren van de resterende 35%. Daarnaast zetten we in op 50% reductie in het gebruik van primaire grondstoffen in 2030 door circulair in te kopen.

In de komende zes jaar is het essentieel om koers te houden en in gesprek te blijven met management en medewerkers. Het verstevigen van mvo in de kerntaken van UWV wordt in 2025 een belangrijk aandachtspunt. In januari 2024 is hiermee een start gemaakt door het aanbrengen van een prioritering van mvo-thema's en bijbehorende doelen. De geselecteerde thema's zijn: klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030, 50% circulaire bedrijfsvoering in 2030 en Diversiteit en inclusie. Concrete subthema's die hieronder vallen zijn geselecteerd op basis van handelingsperspectief. Elke UWV-medewerkers kan aan de slag met deze thema's. Het doel is om medewerkers en management meer concrete handvatten te bieden om mvo-doelen te realiseren, terwijl er actief ook wordt nagedacht over de MVO-thema's. Dit kan zorgen voor meer bewustwording en een breder draagvlak. In 2025 zetten we hier versterkt op in.

In 2025 werken we ook verder aan publicatie van een dubbele materialiteitsanalyse (DMA). De totstandkoming van deze analyse is een vereiste van de MVO Prestatieladder 4.0 en de Corporate Social Responsibility Directive (CSRD). De DMA biedt UWV de kans materiële onderwerpen te identificeren die belangrijk zijn voor zowel de eigen bedrijfsvoering als voor interne en externe belanghebbenden (stakeholders). Hiervoor worden in 2025 de volgende acties opgepakt:

- We publiceren een dubbele materialiteitsanalyse in het UWV-brede duurzaamheidsverslag en actualiseren deze analyse jaarlijks.
- We gaan ten minste een keer per jaar in gesprek met stakeholders over actualisatie van de dubbele materialiteitsanalyse.

Om mvo steviger te verankeren in de kerntaken van UWV wordt in 2025 ook ingezet op een betere aansluiting van de mvo-auditcyclus bij de UWV-brede plan-do-check-act-cyclus. Organisatieonderdelen nemen hiervoor concrete mvo-doelstellingen op in hun jaarplannen voor 2025 langs de eisen van de MVO-Prestatieladder. Het streven is om toe te werken naar kwartaalsturing en -rapportage binnen het organisatieonderdeel zelf. De organisatieonderdelen stellen zich concrete tussendoelstellingen, zodat duidelijk is hoe zij toewerken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering, 50% circulaire bedrijfsvoering in 2030 en een diverse en inclusieve organisatie. De per organisatieonderdeel geformuleerde (tussen)doelstellingen moeten een verbinding hebben met onderstaande UWV-brede tussendoelstellingen:

- Voor dienstreizen gaan we uit van een verhouding van 80% openbaar vervoer en 20% ander vervoer.
- Bij dienstreizen realiseren we een lineaire reductie van €290.000 per jaar voor dienstreizen met ander vervoer.
- We handhaven het uitgangspunt om geen regionale vliegreizen te maken.
- Voor Europese vliegreizen (700–2.500 km) houden we tot en met 2025 de huidige doelstelling aan van een jaarlijkse reductie van 10% ten opzichte van het totaal in 2019; daarna herijken we deze tussendoelstelling.
- Ook voor intercontinentale vliegreizen (>2.500 km) houden we tot en met 2025 de huidige doelstelling aan van een jaarlijkse reductie van 10% ten opzichte van het totaal in 2019; daarna herijken we deze tussendoelstelling.
- Voor papierverbruik gaan we uit van een lineaire reductie van 4.500.000 vellen papier per jaar.

De MVO Prestatieladder is een certificatienorm waarmee UWV objectief de prestaties op het gebied van mvo kan aantonen. We kwalificeren ons als organisatie op niveau 4 van dit managementinstrument, waarmee UWV zich onderscheidend in de sector mag noemen. In de nieuwe versie (4.0) wordt vereist dat UWV de ketenbetrokkenheid en -verantwoordelijkheid vergroot en leveranciers en afnemers actief betrekt bij het creëren van een duurzame waardeketen.

3. Begroting

UWV wordt gefinancierd uit publieke middelen. Die middelen besteden we uiteraard zorgvuldig en rechtmatig. Wij letten erop dat al onze inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van onze doelen en dat de kosten in verhouding staan tot de prestaties. Jaarlijks verantwoorden wij ons over de uitgaven die wij hebben gedaan, in onze tertaal- en jaarverslagen en via terugkerende gesprekken met het ministerie van SZW.

Begrotingssystematiek UWV

De uitvoeringskosten fluctueren gedurende de jaren als gevolg van beleidswijzigingen en als gevolg van volumeontwikkelingen. De omvang van het budget voor de uitvoeringskosten komt tot stand op basis van een gezamenlijk rekenmodel waarin de verwachte volumeontwikkelingen per wet worden verwerkt in het financieel kader voor de uitvoeringskosten. Dit rekenmodel wordt het Light Model genoemd. De gehanteerde kostprijzen in het Light Model komen tot stand middels een systematiek van cost-accounting op basis van normtijdenonderzoek. Een mutatie van de kostprijzen wordt daarbij niet verwerkt in het financieel kader en is voor eigen rekening van UWV, een mutatie van het volume leidt wel tot aanpassing van het financieel kader. Naast volumeontwikkelingen worden beleidsmatige keuzes vanuit het ministerie van SZW verwerkt in het financieel kader.

Budgettair beeld 2025

De uitgangssituatie vanuit het begrotingsjaar 2024 is een substantieel financieel tekort van € 80 miljoen met een structureel karakter. Dit tekort wordt in de eerste plaats veroorzaakt door de problematiek met betrekking tot het sociaal-medisch beoordelen: dit leidt tot toenemende kosten voor dwangsommen en extra personeelsinzet. Tweede oorzaak is dat de omvang van het projectportfolio de afgelopen jaren sterk is gestegen boven het door het ministerie van SZW gefinancierde deel en dat ook de reguliere IT-kosten opwaartse druk geven.

De noodzakelijk omslag richting meer begrotingsevenwicht is ingezet door een reeks aan besparingsmaatregelen onder het motto ‘zuiniger aan doen’. Zo besparen we op huisvesting, indirect personeel, extern vergaderen en extern advies. Daarnaast verlagen we de omvang van het projectportfolio in 2025 van € 160 miljoen naar € 150 miljoen. In totaal levert dit besparingspakket circa € 40 miljoen op, waarvan het grootste gedeelte direct in 2025 wordt gerealiseerd.

Daarmee resteert nog steeds een begrotingstekort van circa € 40 miljoen. Meerjarig ligt hier nog verdere druk op vanuit het domein sociaal-medisch beoordelen en vanuit de (vereenvoudiging)taakstelling die het budget van UWV structureel met € 49 miljoen zal verlagen. Tot slot lopen vanaf 2030 de middelen voor Werk aan Uitvoering deels af. Alles bij elkaar telt de financiële opgave vanaf 2030 op tot structureel circa € 120 miljoen.

Uitvoeringskosten 2025

In onderstaande tabel is het totale financiële kader opgenomen zoals dat door het ministerie van SZW (en de ministeries van OCW en VWS) is gecommuniceerd via de reactiebrief op het viermaandenverslag 2024. In het budgettair kader zijn nog niet alle in 2025 te verwachten kosten opgenomen. Tot slot gaan we in deze ontwerpbegroting uit van toekenning van middelen voor onderwijsvoorzieningen door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en voor tolkvoorziening door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De budgetbrief van het ministerie van SZW hebben we nog niet ontvangen.

Tabel Begroting UWV

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2024	Begroting 2025	Verschil	%
1. Claimbeoordeling				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	699,4	703,5	3,0	0%
1.2 Continueren	456,1	467,4	10,5	2%
1.3 Handhaving	87,3	86,3	-1,1	-1%
	1.242,7	**1.257,2**	**12,4**	**1%**
2. Dienstverlening werkzoekenden				
2.1 WW dienstverlening	260,4	260,2	-0,7	0%
2.2 AG dienstverlening	276,6	280,6	3,6	1%
2.3 Inkoop re-integratie en Voorzieningen	68,2	70,0	1,6	2%
	605,2	**610,8**	**4,5**	**1%**
3. Gegevensbeheer en werkgeversdienstverlening				
3.1 Gegevensbeheer	83,4	84,6	1,1	1%
3.2 Werkgeversdienstverlening	124,1	125,6	1,3	1%
	207,4	**210,1**	**2,3**	**1%**
4. Uitkeringsverstrekking				
4.1 Uitkeringsverstrekking	139,5	140,6	0,8	1%
	139,5	**140,6**	**0,8**	**1%**
5. Cliëntcontact	-	-	-	-
5.1 Cliëntcontact	189,8	186,5	-3,7	-2%
	189,8	**186,5**	**-3,7**	**-2%**
Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening	**2.384,7**	**2.405,1**	**16,4**	**1%**
Totaal projectkosten	**160,0**	**150,0**	**-10,0**	**-6%**
Totaal frictiekosten	**5,1**	**5,1**	**4,1**	**410%**
Totaal (voor mutaties fondsen en reserveringen)	**2.549,8**	**2.560,2**	**10,5**	**0%**
Onttrekking aan bestemmingsfonds frictiekosten				
Onttrekking aan egalisatiereserve				
Totaal (na mutaties fondsen en reserveringen)	**2.549,8**	**2.560,2**	**10,5**	**0%**
Onderwijsvoorzieningen via OCW	2,2	2,5	0,3	14%
Tolkvoorziening via VWS	1,1	1,2	0,1	12%
Totaal specifieke financiering	**3,3**	**3,7**	**0,4**	**13%**

Het uitvoeringskostenbudget voor 2025 bedraagt € 2.564 miljoen. Dit is een beperkte stijging ten opzichte van 2024. Deze wordt voor het grootste deel veroorzaakt door volumewijzigingen.

Projectenbudget

UWV investeert jaarlijks in het toekomstbestendig en wendbaar maken en houden van zijn IT-landschap. De trajecten die hieraan een bijdrage leveren, beschrijven we in dit jaarplan. De afgelopen jaren is de omvang van het portfolio sterk gestegen. In 2025 brengen we de projectomvang weer meer in lijn met het daarvoor beschikbare reguliere budget.

Tabel Portfoliobudget

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2025
Reguliere projectportfolio	113,5
Indexering LPO 2024	8,0
POK-middelen	12,0
Wet- en regelgeving	15,0
Budget boven reguliere financiering	1,5
Totaal	**150,0**

Aanvullende financiering

Onderwijsvoorzieningen Wajong

UWV ontvangt financiering van het ministerie van OCW voor de onderwijsvoorzieningen voor Wajongers. Dit bedrag wordt besteed aan intermediaire voorzieningen (zoals een schrijf- en gebarentolk bij het volgen van onderwijs), meeneembare voorzieningen (zoals een brailleleesregel) en vervoersvoorzieningen (zoals de aanpassing van een auto). UWV ontvangt middelen voor de uitvoering van de Regeling onderwijsvoorziening jonggehandicapten via een bijdrage aan het Arbeidsongeschiktheidsfonds jonggehandicapten. Voor deze niet gebudgetteerde regeling verwacht UWV in 2025 een budget van ruim € 2 miljoen.

Tolkvoorziening leefdomein

Met de inwerkingtreding van de Wet centraliseren tolkvoorziening per 1 juli 2019 is UWV, naast uitvoerder voor de tolkvoorziening in het werkdomein en het onderwijsdomein, ook uitvoerder voor de tolkvoorzieningen in het leefdomein. We ontvangen van het ministerie van VWS een bijdrage voor de tolkvoorziening voor mensen met een auditieve beperking. In 2025 verwachten we voor de doventolkvoorziening in het leefdomein een budget van ruim € 1 miljoen.

Bestemmingsfondsen en egalisatiereserve

UWV heeft de beschikking over verschillende reserves. Voor de uitvoeringskosten zijn dat het bestemmingsfonds voor frictiekosten (ultimo 2023: € 78 miljoen) en een egalisatiereserve (ultimo 2023: € 109 miljoen). UWV kan met toestemming van de minister van SZW het bestemmingsfonds frictiekosten aanspreken. De egalisatiereserve is vrij besteedbaar.

Re-integratiebudget en Scholingsbudget WW

UWV ontvangt jaarlijks een taakstellend re-integratiebudget van het ministerie van SZW voor het inkopen van re-integratiedienstverlening en werkvoorzieningen voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten (inclusief Wajongers). Daarnaast is er een budget om scholing in te kopen voor WW-gerechtigden. We ontvangen in 2025 een re-integratiebudget van € 204 miljoen en een Scholingsbudget WW van € 14 miljoen.

Tabel Re-integratiebudget en Scholingsbudget WW (bedragen x € 1 miljoen)

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2024	Begroting 2025	Verschil	%
Re-integratiebudget	197	204	7	4%
Scholingsbudget WW	14	14	0	0%

Bijlage I Prestatieafspraken 2025

De prestatieafspraken van UWV hebben een functie als extern verantwoordingsinstrument en als intern sturingshulpmiddel. De prestaties op alle afspraken samen geven een beeld van de prestaties van UWV, zowel op het gebied van de kerntaken als van de bedrijfsvoering. In deze paragraaf komen de met het ministerie van SZW afgesproken prestaties van UWV voor 2025 tot uitdrukking. Over de gerealiseerde prestaties rapporteren we in onze tertaalverslagen en ons jaarverslag en via reguliere gesprekken met het ministerie. Dit betreffen voor een groot deel afspraken die we zo goed mogelijk trachten te richten op de publieke waarde van UWV – de juiste uitvoering van de kerntaken waar UWV zijn bestaansrecht aan ontleent – met daarin prominent aandacht voor de menselijke maat in onze dienstverlening en andere kwalitatieve aspecten van de uitvoering.

Onderstaand beschrijven we de belangrijkste sturingsopgaven voor UWV. Zoals hierboven geschetst hebben we hierbij te maken met meerdere perspectieven, namelijk de perspectieven van burgers en bedrijven, onze opdracht aan de maatschappij en het perspectief van onze medewerkers.

Perspectief burgers en bedrijven

Sturen op de kerntaken van UWV voor burgers

1. Wij stimuleren mensen om aan het werk te blijven of om nieuw werk te vinden.
2. Wij beoordelen ziekte en arbeidsongeschiktheid voor het vaststellen van een uitkering, voor re-integratie en participatiemogelijkheden in de maatschappij.
3. Wij verzorgen tijdig en correct uitkeringen als werken niet (direct) mogelijk is en bieden mensen op deze manier inkomenszekerheid.
4. Wij zorgen voor tijdig(e) en zorgvuldig(e) gegevensbeheer en gegevensverstrekking, zodat mensen geen gegevens hoeven te verstrekken die bij de overheid al bekend zijn.

Sturen op de kerntaken van UWV voor bedrijven

1. Wij bieden ondersteuning en advies bij arbeidsmarktvraagstukken in brede zin, bij het vinden van geschikte kandidaten voor vacatures en dragen bij aan een inclusieve arbeidsmarkt.
2. Wij brengen werkgevers met elkaar in verbinding om op regionaal niveau arbeidsmarktvraagstukken op te pakken.
3. Wij bieden actief kennis en expertise over (toekomstige) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
4. Wij ondersteunen bij faillissementen en begeleiden medewerkers van werk naar werk ter voorkoming van werkloosheid.
5. Wij bieden arbeidsjuridische dienstverlening.

Voor het overgrote deel van de cliënten voeren wij bovengenoemde dienstverlening uit via generieke processen. Dit soort processen lenen zich over het algemeen uitstekend voor kwantitatieve prestatieafspraken. Zo sturen we op de tijdigheid van de (eerste) betaling van een uitkering, het aantal geplaatste Wajongers, de verblijfsduur in de Ziektewet en juiste en tijdige gegevensleveringen– prestatieafspraken die passen bij de kerntaken van UWV. In tabel 1 in deze paragraaf zijn de kwantitatieve prestatie-indicatoren opgenomen die gericht zijn op de sturing op onze kerntaken.

Sturen op de menselijke maat in de dienstverlening aan burgers en bedrijven

We willen dat burgers en bedrijven zich in onze dienstverlening gezien, gehoord en geholpen voelen. Hiertoe hebben we een dienstverleningsconcept ontwikkeld, met daarin zes uitgangspunten voor onze dienstverlening. De menselijke maat in onze dienstverlening heeft een prominente plek in deze uitgangspunten. Hieronder beschrijven we per uitgangspunt wat burgers en bedrijven van UWV kunnen verwachten:

1. Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met hun persoonlijke situatie.
2. Burgers en bedrijven ervaren eenvoud en gemak in hoe wij communiceren.
3. Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met wat ze kunnen doen.
4. Burgers en bedrijven zien dat wij alert zijn en ons richten op preventie.
5. Burgers en bedrijven merken dat wij samenwerken met andere partijen en hen doorverwijzen waar nodig.
6. Burgers en bedrijven zien dat wij zorgvuldig en ethisch met alle gegevens omgaan.

Perspectief maatschappij

UWV is een publieke uitvoeringsorganisatie. Om die reden hebben wij niet alleen rekening te houden met het perspectief van individuele burgers en bedrijven, maar ook met dat van de maatschappij. Alleen met een juiste balans in de sturing tussen de perspectieven van burgers, bedrijven en maatschappij kunnen wij het draagvlak van het stelsel van sociale zekerheid waarborgen en een goede dienstverlening bieden. Hieronder staan de belangrijkste sturingsafspraken vanuit het maatschappelijk perspectief:

1. De maatschappij ervaart dat wij een toegankelijke organisatie zijn die openheid centraal stelt.

2. De samenleving merkt dat wij mensen ondersteunen bij het aanspraak maken op hun rechten en bij het naleven van hun plichten om niet-naleving zoveel mogelijk te voorkomen.
3. Mensen zien dat wij rechtmatig en rechtvaardig handelen conform de geldende wet- en regelgeving en dat wij publieke gelden doeltreffend en doelmatig besteden.
4. De samenleving ziet dat wij bijdragen aan eenvoudige en begrijpelijke wet- en regelgeving.
5. De samenleving ziet dat wij met onze kennis en ervaring bijdragen aan een betere werking van het stelsel van sociale zekerheid en de arbeidsmarkt.

In tabel 1 zijn een aantal prestatie-indicatoren opgenomen die betrekking hebben op het maatschappelijk perspectief.

Perspectief medewerker

Wij investeren in onze medewerkers: zij zorgen voor de publieke waarde die wij bieden aan burgers, bedrijven en de maatschappij. Onze dienstverlening is afhankelijk van de kennis, de het expertise en vakmanschap van onze medewerkers. Zij zijn de cruciale schakel in onze dienstverlening, staan rechtstreeks in verbinding met burgers en bedrijven en zien, horen en helpen onze cliënten. Daarom maken we ook afspraken met onze medewerkers, met als doel dat zij trots en vitaal werken en bij UWV werkplezier ervaren.

1. Onze medewerkers ervaren dat UWV hen ondersteunt in hun vakmanschap, dat zij kunnen acteren met respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit.
2. Onze medewerkers merken dat UWV hen ondersteunt om trots en vitaal hun werk te kunnen doen en om het werkplezier te vergroten.

In tabel 2 zijn deze sturingsafspraken voor medewerkers van UWV opgenomen.

Ethische beraadslaging

Als uitvoeringsorganisatie willen we niet alleen het juiste, maar ook het goede doen. Uitvoeringsinstanties kunnen daarbij soms met tegengestelde belangen te maken hebben. Sommige besluiten in de dienstverlening van UWV zijn daarom een balanceer-act om te borgen dat burgers en bedrijven recht wordt gedaan. Daarbij is een juiste ethische beraadslaging van groot belang, zowel vóóraf bij bestuurlijke beslissingen als bij de individuele cliëntbehandeling. Het komt neer op het stellen en invullen van de volgende drie vragen:

- Is de beslissing moreel juist, dat wil zeggen: is er voldoende rekening gehouden met de rechten, de belangen en de wensen van betrokkene(n)?
- Is de beslissing rechtmatig, namelijk in overeenstemming met de (bedoeling) van wet- en regelgeving?
- Is de beslissing toereikend, dat wil zeggen worden er voldoende schade beperkende maatregelen zijn genomen?

Als de beslissing ergens op deze drie aspecten strijdig is, zoekt de medewerker hulp om tot een juiste afweging te komen. In tabel 2 is de ethische beraadslaging opgenomen als prestatieafspraak.

Samenvattend overzicht kwantitatieve en kwalitatieve sturingsafspraken

Om te kunnen sturen op en verantwoorden over het realiseren van de juiste publieke waarde voor burgers, bedrijven en maatschappij, verzamelen we waar mogelijk indicatoren om te meten in welke mate wij aan onze afspraken voldoen (prestatie-indicatoren, zie Tabel 1). Daarnaast gebruiken we kwalitatieve informatie om te beoordelen of we onze afspraken kunnen waarmaken, daar waar kwantitatieve sturing niet mogelijk is (verhalende indicatoren, zie Tabel 2). Op die manier komen we tot een “rijke” verantwoording. Waar gemiddelden het zicht ontnemen op verontrustende uitschieters, maken we deze juist zichtbaar en geven we een toelichting. Waar kwantitatieve indicatoren ontbreken of een onvolledig beeld geven, bieden we met verhalen en cases inzicht in de stand van zaken. De prestatie-indicatoren (zie tabel 1) en verhalende indicatoren (zie tabel 2) zullen de komende periode verder ontwikkeld worden. Zo onderzoeken wij waar aanvullende kwalitatieve en/of kwantitatieve informatie nodig is, waar er nog data verzameld moeten worden en zullen wij ook onze interne sturing op onze processen moeten gaan aanpassen.

Tabel 1 Externe prestatie-indicatoren

Resultaatgebied	Prestatie-indicatoren	Norm 2025
Burgers en bedrijven		
Uitkeren	Tijdigheid:*	
	Betaling WW (eerste en continuering) binnen 10 kalenderdagen na ontvangst inkomstenformulier	≥95%
	Eerste betaling Ziektewet binnen 4 weken na ingang recht	≥88%
	Eerste betaling WIA binnen 4 weken na ingang recht	≥85%
	Eerste betaling Wajong binnen 4 weken na einde beslistermijn	≥85%
	Aandeel voorschotten in de tijdige betalingen voor bovenstaande wetten (indien van toepassing)	n.v.t. (betreft monitoringsitem)
	Het cliëntverhaal achter de niet-tijdige betalingen voor ieder van de wetten (vooral de uitschieters)	n.v.t. (betreft kwalitatieve informatie)
Sociaal-medisch beoordelen	Cliënttevredenheid over sociaal-medische centra	
	Aantal langer dan 6 maanden openstaande WIA-claimbeoordelingen in weken**	
	Verzuimduur uitzendkrachten in weken***	P.M.
	Verzuimduur eindedienstverbanders in weken	63
	Verzuimduur zieke WW-uitkeringsgerechtigden in weken	55
Bemiddeling en bevorderen re-integratie/uitstroom	UWV biedt perspectief aan uitkeringsgerechtigden in de Wajong, WIA, Ziektewet en WW op deelname aan de arbeidsmarkt en het verbeteren van hun baankansen met inzet van onze arbeidsmarkt dienstverlening en inkoop scholing en re-integratietrajecten en voorzieningen	****n.v.t. (betreft monitoringsitems)
	Plaatsingen en contractverlengingen voor mensen met een Wajong-uitkering	≥15.000
	Plaatsingen en contractverleningen voor mensen met een WIA/WGA-uitkering	≥12.000
	Beëindiging van de dienstverlening voor mensen met een WW-uitkering vanwege volledige werkhervatting	≥130.000
Menselijke Maat Monitor per integrale klantreis***	Cliënten algemeen	
	Ik zoek werk	
	Ik ben ziek en/of (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt	
	Ik ben van jongs af aan gehandicapt	
	Ik wil iets regelen n voor mijn werknemer	
	Werkgevers algemeen	
Efficiency gegevensverwerking	Percentage gegevensleveringen uit polisadministratie conform overeenkomst	≥95%
Preventieve handhaving	Uitkeringsgerechtigden zijn bekend met de plichten behorend bij de uitkering:	
	Wajongers	≥90%
	Overige uitkeringsgerechtigden:	≥94%
Maatschappij		
Doelmatigheid uitvoering	Realisatie uitvoeringskosten binnen budget	≤100%
	Realisatie re-integratiekosten binnen budget	≤100%
Rechtmatigheid uitkeringsverstrekking en inkoop	Percentage rechtmatigheid	≥99%

* *We voeren een cijfermatige analyse uit naar de groepen die niet tijdig hun eerste betaling ontvangen, om zicht te krijgen op de oorzaken en op de spreiding van de tijdigheid van betalingen en daarmee op de 'uitschieters' (cliënten die lang moeten wachten op hun eerste betaling).*

** *Doel is om cliënten zo snel mogelijk duidelijkheid te geven, met prioriteit voorde WIA claimbeoordeling. We richten ons op het terugdringen van de wachttijden en de regionale verschillen in wachttijden.*

*** *De verzuimduur betreft cliënten die dienstverlening ontvangen in het kader van de Ziektewet-arborol van UWV omdat ze langer dan 13 weken ziek zijn – tenzij eerder geconstateerd wordt dat het om langdurige ziekte gaat. Gezien de diversiteit van de doelgroepen en de impact hiervan op de gemiddelde verzuimduur willen we zichtbaar maken hoe de doelgroepen eruit zien, welke verhalen daaronder liggen en wat het huidige en het verwachte effect van de gewijzigde instroom/ uitstroom is op de gemiddelde verzuimduur in de Ziektewet. Sinds 2023 is er sprake van een sterke verschuiving binnen de vangnetgroepen als gevolg van:*

- *het eigenrisicodragerschap van Randstad en Olympia sinds 1 januari 2023;*
- *het uitzendbeding per 1 juli 2023, maar sommige bedrijven werken al op die wijze.*
- *de afname van het aantal meldingen in de eerste helft van 2023 door het wegvallen van corona (circa -10%) en het vertrek van de uitzendbedrijven (circa -63%). In de tweede helft van 2023 kwam daar het effect van het uitzendbeding bij.*

**** *UWV verschaft onder andere inzicht in het aantal dienstverleningsmomenten, ingezette aantallen en soorten instrumenten voor bemiddeling, het aantal (succesvol) ingezette re-integratietrajecten en de stijging op de participatieladder, vacaturevervullingen en (duurzame) uitstroom naar werk. Met kwaliteitsonderzoeken, structurele effectiviteitsmetingen en klantverhalen onderzoeken we of we slagen in onze doelstellingen en in welke opzichten we onze dienstverlening kunnen verbeteren.*

***** *De Klantgerichtheidsmonitor is, zoals in ons vorige jaarplan reeds aangekondigd, vervangen door de Menselijke Maat Monitor (MMM). Die geeft inzicht hoe de dienstverlening wordt uitgevoerd in lijn met de menselijke maat-indicatoren in tabel 2. Met de Menselijke Maat Monitor (MMM) meten we hoe cliënten en werkgevers tijdens de vijf integrale klantreizen de menselijke maat in onze dienstverlening ervaren.*

De Menselijke Maat Monitor meet op vier dimensies hoe burgers en bedrijven onze dienstverlening ervaren:

- UWV ziet mij als mens
- UWV is redelijk
- UWV helpt
- UWV houdt het simpel.

Het doel van deze metingen is om te begrijpen wat de menselijke maat inhoudt en welke factoren hierin een rol spelen. Deze inzichten geven ons een beter handelingsperspectief om de menselijke maat verder te versterken in onze dienstverlening.

Tabel 2 Externe menselijke maat indicatoren

Resultaatgebied	Menselijke maat-indicatoren
Burgers en bedrijven	
Uitgangspunten in de dienstverlening van UWV*	Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met hun persoonlijke situatie.
	Burgers en bedrijven ervaren eenvoud en gemak in hoe wij met hen communiceren, zodat duidelijk is wat zij van ons kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt.
	Burgers en bedrijven merken dat wij rekening houden met wat ze kunnen doen, zodat ze de acties die wij van hen vragen succesvol kunnen volbrengen.
	Burgers en bedrijven zien dat wij alert zijn en ons richten op preventie.
	Burgers en bedrijven merken dat wij intensief samenwerken met gemeenten en andere sociale partners, en hen doorverwijzen wanneer dat nodig is. Ketenpartners merken dat wij intensief samenwerken om een goede dienstverlening aan burgers en bedrijven te leveren.
	Burgers en bedrijven zien dat wij zorgvuldig en ethisch met alle gegevens omgaan.
Ethische beraadslaging	Burgers en bedrijven ervaren dat wij bij beslissingen die impact op hen hebben een juiste ethische beraadslaging toepassen. Hierbij gaat het erom of de beslissing moreel juist, rechtmatig en toereikend is.
Medewerkers UWV	
Trotse en vitale UWV medewerkers	UWV ondersteunt zijn medewerkers in hun vakmanschap en zorgt ervoor dat zij kunnen handelen met respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit.
	UWV ondersteunt zijn medewerkers om trots en vitaal hun werk te kunnen doen en om het werkplezier te vergroten.
Wet- en regelgeving	
Vereenvoudiging van wet- en regelgeving	UWV en het ministerie van SZW werken in 2025 samen aan minimaal 3 wetsvereenvoudigingen.

* *Om te kunnen sturen op de kwantitatieve prestatieafspraken in tabel 1, zullen wij continu zowel kwantitatief als kwalitatief de tevredenheid over onze dienstverlening monitoren. Hierbij zijn wij uitdrukkelijk niet alleen op zoek naar het percentage tevreden burgers en bedrijven, maar juist ook naar de mening van minder tevreden diënten en werkgevers. Vooral van die groep kunnen wij het meeste leren.*

Bijlage II Bestuurlijke risico's

Tabel Bestuurlijke risico's

Risico	Omschrijving risico	Toelichting
Spanning op verandervermogen	a) Niet halen van doelstellingen: UWV loopt het risico om de doelstellingen met betrekking tot de basisdienstverlening (wettelijk) en/of gewenste vernieuwde dienstverlening niet te halen. Dat komt doordat het lang duurt om veranderingen in zowel de IT als in de organisatie te realiseren en daarna te implementeren. Met als gevolg dat de dienstverlening kwantitatief en/of kwalitatief onvoldoende resultaten oplevert die impact voor de cliënt hebben. Toelichting: Er is een grote technische schuld. Er zijn diverse systemen die hun einddatum voorbij zijn en/of niet meer ondersteund worden, maar die niet op korte tijd vervangen kunnen worden. Dit brengt niet alleen performance- en cyberrisico's met zich mee, maar ook kosten omdat er geld moet worden geïnvesteerd in tussenoplossingen. Ook medewerkers hebben hier last van, omdat diverse systemen niet met elkaar communiceren en vaak trager zijn dan van moderne software verwacht mag worden. De omvang van UWV, ons systeemlandschap en de manier waarop we het IT-veranderproces hebben georganiseerd maken het niet gemakkelijker om hiermee om te gaan. Daarnaast heeft UWV ambities die ook vragen om systeemaanpassingen en die soms conflicteren met lopende vervangingen. Dit risico kent naast een groot IT-component ook een cultuur- en structuurelement. Het doorvoeren van veranderingen in de organisatie is complex door een pluriformiteit aan processen en een diversiteit aan sturing. Ook de organisatiecultuur is niet gewend aan continue verandering en vernieuwing.	UWV heeft verschillende maatregelen genomen. Er is in 2023 een extra raad van bestuurslid aangesteld met IT en datagedreven werken als portefeuille. Verkleining van het IT-veranderportfolio draagt bij aan de focus op het afronden van projecten. De sturing op het portfolio is versterkt door met de inrichting van kwartaalsturing, lean portfoliomanagement en een maandelijkse rapportage aan de raad van bestuur. Om sneller en effectiever veranderingen te kunnen realiseren, zijn we voornemens een organisatorische verandering door te voeren: de verandermotor. Ondanks de grote aandacht voor dit thema blijft er een substantieel restrisico over dat onze voortdurende aandacht heeft.
	b) Inbreuken op informatiebeveiliging en privacy: UWV heeft te maken met het continue risico op inbreuken op informatiebeveiliging en privacy voor de bij UWV aanwezige data door bijvoorbeeld cybercrime en/of het (nog) niet compliant zijn aan wet- en regelgeving en of onze eigen doelstellingen op dit gebied, waardoor discontinuïteit van de dienstverlening aan onze cliënten kan optreden.	De continue aandacht voor dit thema zorgt ervoor dat de beheersing redelijk is, maar dit blijft een relevant en moeilijk te wegen risico vanwege de (onvoorspelbare) kans van optreden. Aan de IT-kant is de technische schuld vanuit het verleden een aandachtspunt en aan de organisatiekant is de daadwerkelijk opvolging van maatregelen om privacyrisico's te beperken een belangrijk aandachtspunt. Er wordt in de gehele organisatie voortgang gemaakt op de BIO-implementatie, maar dit vraagt ook in 2025 veel aandacht. Als aanvullende maatregelen zijn er de continue aandacht voor het voorkomen van cyber-incidenten door onder andere ons Security Operations Center (SOC), de recente start van ons Cyber Defense Center en het Next Level Security-programma voor het verder professionaliseren van beveiliging tegen cyberincidenten. Door de samenloop van alle genoemde factoren is er ook in 2025 een belangrijk restrisico dat we actief blijven monitoren.

Kwaliteit van dienstverlening	a) Sociaal-medische beoordelingen niet in lijn met de wet: Het lukt UWV niet om de sociaal medische beoordelingen in lijn met de wet uit te voeren. Hierdoor zitten cliënten nog langer in onzekerheid en is de beoordeling mogelijk kwalitatief niet van het juiste niveau. De huidige uitvoering van de WIA is op dit moment al niet in lijn met de wet. Er is onder andere sprake van minimale inzet op medische screening en er worden minder herbeoordelingen en deskundigenoordelen gedaan. Het lukt UWV op dit moment met moeite om de achterstanden bij de sociaal-medische beoordelingen weg te werken. De komende periode zullen de wachttijden naar verwachting verder oplopen door het wegvallen van de bovenwettelijke 60-plusmaatregel, handhaving op de Wet DBA, de correctie van de onjuist vastgestelde WIA-uitkeringen en de nadrukkelijke aandacht voor kwaliteit.	We geven uitvoering aan de actielijnen uit de Tweede Kamerbrief van de minister van SZW van 4 september 2024: • We voeren het uitgewerkte plan voor herstel en correctie van de onjuist vastgestelde WIA-uitkeringen uit. • We zorgen ervoor dat de kwaliteit van de beoordelingen op orde is en rapporteren daarover via de verantwoordingscyclus. • We geven uitvoering aan het verbeterplan voor de kwaliteit van sociaal-medisch beoordelen. Om de verbeteringen te realiseren, blijven we voortdurend in dialoog met onze stakeholders en onze medewerkers. We blijven daarnaast inzetten op verbetering van de dienstverlening aan arbeidsongeschikte cliënten. De komende periode krijgen steeds meer sociaal-medische centra vorm. Deze multidisciplinaire teams werken samen om tijdige en kwalitatief goede beoordelingen uit te voeren. Het restrisico is op dit moment zeer hoog, we blijven dit risico continu wegen en blijven hierover in gesprek met het ministerie van SZW.
	b) Onvoldoende structurele verbetering van de kwaliteit van de UWV-brede dienstverlening: UWV loopt het risico dat de kwaliteit van de dienstverlening onvoldoende is doordat in het bestaande kwaliteitssysteem de sturing op structurele verbetering van de kwaliteit onvoldoende is geborgd en/of onvoldoende leidt tot de gewenste kwaliteitsverbetering. Dit kan tot gevolg hebben dat cliënten niet dienstverlening van de beoogde kwaliteit krijgen.	De komende periode werken we aan het structureel verbeteren van het kwaliteitsmanagementsysteem en de kwaliteitscontroles binnen ons organisatieonderdeel Sociaal-medische zaken en op UWV-niveau. Bij deze verbeterslag zullen we gebruikmaken van de uitkomsten het onderzoek dat we laten uitvoeren naar de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem van UWV. Kwaliteit zal ook een integraal worden van de UWV Visie 2025-2030. Al in 2025 worden van alle organisatieonderdelen de eerste stappen verwacht; de voortgang zal worden gemonitord. Voor verdere verbetering van de dienstverlening zetten we samen met het ministerie van SZW in op het vereenvoudigen van wet- en regelgeving (zie het volgende risico). Daarnaast werken we aan de IT-ondersteuning van de dienstverleningsprocessen.
Complexiteit wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving is (te) complex om uit te voeren: De socialezekerheidswetgeving is zeer complex geworden, de uitvoering van de complexe wet- en regelgeving al helemaal. Gelet op de maatschappelijke ontwikkelingen is van het belang om deze wet- en regelgeving te moderniseren en te vereenvoudigen, zodat er draagvlak blijft in de samenleving en UWV zijn maatschappelijke taken kan blijven uitvoeren.	Jaarlijks publiceert UWV een knelpuntenbrief waarin belangrijke knelpunten in de uitvoering van socialezekerheidswetgeving worden beschreven en gesignaleerd richting het ministerie van SZW, de politiek en de samenleving. We participeren in het Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD) waarin complexe wet- en regelgeving wordt geagendeerd. We doen voor alle nieuwe opdrachten een uitvoeringstoets, waarin we de uitvoeringsconsequenties beoordelen. Het lukt ons steeds beter om deze consequenties goed te beschrijven en de uitkomsten met het ministerie te delen. Met het ministerie van SZW is afgesproken dat de aanvullende bezuinigingen op de rijksoverheid vanuit het hoofdlijnenakkoord van het kabinet voor UWV ingevuld worden met vereenvoudiging van wet- en regelgeving. De samenwerking tussen UWV en het ministerie van SZW is goed en de projecten om de complexiteit te verlagen beginnen aandacht te krijgen, maar het lukt nog niet om echte vereenvoudigingen te realiseren. In 2025 zullen we hieraan nadrukkelijk samen moeten werken, anders lopen het ministerie van SZW en UWV grote financiële risico's. Specifiek op het gebied van de arbeidsongeschiktheid zullen er stappen moeten worden gezet in de vereenvoudiging van wet- en regelgeving. De uitkomsten van de OCTAS zijn inmiddels bekend; de aanbevelingen zullen bijdragen aan oplossingen op langere termijn. Het wachten is nu op politieke besluitvorming over de verdere uitwerking. Wij blijven hierover graag in gesprek met het ministerie van SZW.

Onvoldoende financiële middelen	UWV heeft onvoldoende financiële middelen om verbeteringen in zijn dienstverlening en bedrijfsvoering door te voeren: UWV loopt op verschillende onderwerpen vooruit op mogelijke financiering vanuit het ministerie van SZW, zoals voor de SMC-vorming en voor aanpassingen in de dienstverlening naar aanleiding van de uitspraak van de Centrale Raad van Beroep bij 'dringende redenen' en het wetsvoorstel Versterken waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht. Verder zijn er extra middelen nodig voor het herstel van de verkeerd vastgestelde de WIA-uitkeringen. Daarnaast gaat UWV aan de slag met het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Deze inzet vangt UWV nu zelf op door in te teren op de reserves. Tot slot heeft het ministerie van SZW aan UWV gevraagd om vanaf 2026 een bijdrage te leveren aan de aan SZW opgelegde taakstelling. Met het ministerie van SZW is afgesproken dat UWV hieraan invulling geeft door middel van vereenvoudiging van wet- en regelgeving, maar in geval dit niet (volledig) lukt UWV dit zelf in haar dienstverlening en bedrijfsvoering moet oplossen. Concrete vereenvoudigingen aan wet- en regelgeving doorvoeren is ingewikkeld (zie voorgaand risico), wat de vraag oproept of hiermee volledig invulling gegeven kan worden aan de gevraagde bezuiniging. Zonder een goede mix van extra middelen, stevige vereenvoudigingen en taakversobering binnen de dienstverlening ontstaat er een groter financieel tekort en wordt het lastiger om ons fundament op orde te brengen, waardoor de (kwaliteit van de) dienstverlening aan cliënten in gevaar komt.	Met de Meerjarig Financiële Ontwikkelingen (MFO) 2025-2030 geven we het financiële beeld en de financiële knelpunten daarin weer. Deze knelpunten kunnen mogelijk leiden tot (extra) claims voor aanvullende middelen. Verder zullen we in het kader van het WIA-verbeterplan de (extra) benodigde middelen inzichtelijk maken voor de correctie van de onjuist vastgestelde WIA-uitkeringen én het versterken van de kwaliteit van het sociaal-medisch beoordelen. Gedurende het jaar zullen we de uitnutting en prognose nauwlettend monitoren en indien nodig bijsturen. We hebben diverse besparingsacties ingezet om zuiniger aan te doen met de bedrijfsvoeringskosten. Het restrisico is momenteel hoog. Hierover moeten het ministerie van SZW en UWV de komende periode in overleg blijven.
Personele onderbezetting	Continuïteit van dienstverlening in gevaar door onvoldoende kwantiteit en kwaliteit van UWV personeel: De kwantiteit en kwaliteit van het UWV-personeelsbestand is in gevaar door vergrijzing (aanstaande pensionering) van ons personeelsbestand, de huidige gespannen arbeidsmarkt en de opgave om (nieuwe) medewerkers te binden aan UWV. Daarnaast passen de vaardigheden van UWV-medewerkers in toenemende mate niet meer bij moderne eisen. Hierdoor ontstaat er onderbezetting op diverse gebieden en komt de continuïteit van onze dienstverlening aan cliënten en werkgevers op zowel korte als langere termijn gevaar.	We nemen een veelheid aan maatregelen op zowel centraal als decentraal niveau. Een deel daarvan (zoals de inzet van recruiters) heeft een eerste positieve impact, een deel moet nog tot wasdom komen. De handhaving op de wet DBA kan op de korte termijn op een aantal specialistische vakgebieden een negatieve impact hebben, waarbij de impact op de langere termijn nog niet duidelijk is. Het risico op onvoldoende personeelscapaciteit voor goede dienstverlening blijft dus groot. In 2025 zullen additionele maatregelen worden ingezet om dit risico verder te mitigeren en wordt de werking van de bestaande maatregelen geanalyseerd.

Lijst van afkortingen

AI	Artificial Intelligence
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
Awb	Algemene wet bestuursrecht
BCM	Business continuity management
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
CDC	Cyber Defense Center
CSRD	Corporate Social Responsibility Directive
BKWI	Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen
COA	Centraal Orgaan opvang asielzoekers
CRvB	Centrale Raad van Beroep
DBA	Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties
DMA	dubbele materialiteitsanalyse
FIOD	Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst
IB&P	Informatiebeveiliging en privacy
IT	informatietechnologie
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
LTL	Landelijk Team Leerwerkloketten
LLM	Large Language Model
LPO	Loon-/prijsontwikkeling
MVO	maatschappelijk verantwoord ondernemen
NIS2	Network and Information Security directive 2
NLA	Nederlandse Arbeidsinspectie
NOVAG	Nieuwe Orde van Verzekeringsartsen Arbeid & Gezondheid
NVVG	Nederlandse Vereniging voor Verzekeringsgeneeskunde
OCTAS	Onafhankelijke Commissie Toekomst Arbeidsongeschiktheidsstelsel
OCW	(ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OM	Openbaar ministerie
POK	Parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslagen
PRA	Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt
SBB	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SMC	sociaal-medisch centrum
SUWI	(Wet) structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SZW	(ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
USOC	UWV Security Operations Center
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VNO-NCW	Verbond van Nederlandse Ondernemingen -Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
VUM	Verbeteren uitwisseling matchingsgegevens
VWS	ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wajong	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
WAO	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
Wazo	Wet arbeid en zorg
Wdo	Wet digitale overheid
WGA	Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WSP	Werkgeversservicepunt
WW	Werkloosheidwet
ZW	Ziektewet

Colofon

Uitgave
UWV *Strategie Beleid en Kenniscentrum*

Postadres
Postbus 58285
1040 HG Amsterdam

Inlichtingen
020 - 687 51 85

Volg ons

Disclaimer

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.

UWV © 2024