Datum
3 juni 2026

Ons kenmerk
[redacted]

Kopie aan
-

Bijlage(n)
-

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
[redacted]
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Onderwerp
Verbeterplan organisatie(cultuur)

Geachte heer Vijlbrief,

UWV ontwikkelt zich de afgelopen jaren van een procesgerichte uitvoeringsorganisatie naar een publieke dienstverlener met oog voor de menselijke maat. We realiseren ons dat ons werk grote impact heeft op mensen. Mensen die bij UWV aankloppen zijn op zoek naar werk, of wanneer het (tijdelijk) niet lukt om aan het werk te gaan, een inkomen. Wij willen dat cliënten zich gezien, gehoord en geholpen voelen. Daarnaast moeten onze medewerkers het vertrouwen en de ruimte voelen om dienstverlening met de menselijke maat te leveren, de ruimte benutten die de bedoeling van de wet biedt en daarbij eventuele dilemma's bespreken of bij zorgelijke signalen tijdig escaleren. Zoals blijkt uit de oplopende achterstanden, de fouten bij de WIA-dagloon-berekeningen en mediaberichten over de werkcultuur, is dat een uitdaging.

In uw brief d.d. 7 april[1] heeft u daarom aangekondigd UWV te vragen een plan op te stellen voor het verbeteren van de organisatie(cultuur). Met deze brief informeren we u over de activiteiten die wij (gaan) ondernemen om onze organisatiecultuur te verbeteren. We gaan daarbij achtereenvolgens in op de doelstellingen van UWV, de ontwikkeling naar werken als één UWV, het verbeteren van onze aanspreek- en bespreekcultuur, het verbeteren van signaalmanagement en het verder ontwikkelen van leiderschap binnen UWV. Ook gaan wij in op de stand van zaken ten aanzien van het extra lid voor de AAC, de visitatiecommissie en het onderzoek naar de het werk- en opleidingsklimaat bij sociaal-medische dienstverlening.

1. Dienstverlening met de menselijke maat

De complexiteit binnen de maatschappij en de sociale zekerheid vraagt veel van mensen en van de publieke dienstverlening. Hoewel door de krapte op de arbeidsmarkt veel cliënten snel (weer) aan het werk komen, geldt voor cliënten in de meest kwetsbare situaties dat dat vaak niet duurzaam is. Zij hebben intensieve begeleiding nodig, omdat ze vaak te maken hebben met complexe situaties en problemen. Daarnaast neemt de druk op de arbeidsmarkt toe als gevolg van de vergrijzing, er moet meer werk gedaan worden met minder mensen. Ook stijgt al jaren het aantal aanvragen voor arbeidsongeschiktheidsbeoordelingen. De vraag naar en behoefte aan onze dienstverlening is daarmee groter dan ooit.

Binnen dit krachtenveld wil UWV wil mensen duurzamer aan het werk helpen, meer zekerheid geven over inkomen en cliënten en werkgevers nog meer centraal stellen. Dit zijn de ambities uit onze strategie 2025-2030 *Meer voor elkaar. Als één UWV werken aan dienstverlening met de menselijke maat*. Deze ambities willen wij waarmaken vanuit onze vier kernwaarden: respect voor elkaar, openheid geven over wat we doen, eigen

[1] Tweede Kamer, vergaderjaar 2025–2026, 26 448, nr. 887

verantwoordelijkheid nemen en professioneel handelen (ROEP-waarden). Deze kernwaarden zijn uitgewerkt in de UWV Gedragscode. De werkcultuur die wij nastreven is een cultuur waarin medewerkers vanuit hun professionaliteit als één UWV samen werken, dilemma's durven te bespreken, elkaar aanspreken op gedrag en waarbij signalen die zij afgeven dat er een knelpunt is in de dienstverlening of samenwerking snel worden opgepakt.

2. Samenwerken als één UWV

Om te zorgen dat onze cliënten en werkgevers centraal komen te staan hebben we de afgelopen jaren veel initiatieven genomen, zoals het, binnen de bestaande organisatiestructuur, inrichten van multidisciplinaire integrale klantreisteams. Deze teams ontwikkelden vanuit het perspectief van cliënten en werkgevers verbeteringen voor onze dienstverlening. Tegelijkertijd is een kwartaalsturingsritme geïntroduceerd om de voortgang van het realiseren van strategische doelstellingen te monitoren. Hoewel er verbeteringen tot stand zijn gekomen, bleek de organisatiestructuur en- cultuur belemmerend te zijn voor fundamentele verbetering. Medewerkers die werkten aan de verbetering van de dienstverlening in een klantreis bleven versnipperd over de verschillende organisatieonderdelen; ontwikkelde instrumenten voor verbeterde dienstverlening werden niet in alle organisatieonderdelen geïmplementeerd en knelpunten kwamen onvoldoende naar boven.

Het werken als één UWV is een voorwaarde voor betrouwbare dienstverlening met de menselijke maat. Daarom richten we onze organisatie anders in. Op 1 mei jl. hebben we daarin een eerste fundamentele stap gezet met de start van de implementatie van de Verandermotor. Het doel van de Verandermotor is dat we sneller, beter en merkbaarder veranderingen doorvoeren in onze dienstverlening aan cliënten en werkgevers. En dat we onze medewerkers optimaal faciliteren om de kwaliteit te leveren die onze cliënten en werkgevers mogen verwachten.
In de Verandermotor werken de medewerkers die zich bezighouden met verandering samen aan het realiseren van samenhangende doelen en processen, zoals het verbeteren van de dienstverlening voor (deels) arbeidsongeschikte cliënten. Dat doen zij in kleine, multidisciplinaire teams met (binnen heldere kaders) veel autonomie en zo weinig mogelijk afhankelijkheden van andere teams of onderdelen. Veranderingen komen hiermee niet meer op verschillende plekken tot stand, maar in samenhang op één plek en door middel van een uniforme werkwijze. Zo kunnen we sneller inspelen op veranderende behoeften van onze cliënten en werkgevers en op vragen en signalen uit de organisatie. Op deze manier maken we onze dienstverlening menselijker, wendbaarder en toegankelijker.
Om te zorgen dat het tempo van de verandering past bij wat de organisatie aankan, vindt de implementatie van de Verandermotor stapsgewijs plaats. De betrokken medewerkers worden door middel van een onboarding-programma meegenomen in de verandering. De rest van de organisatie wordt meegenomen via diverse nieuwsberichten en kan deelnemen aan een tweewekelijkse digitale stand-up. De tweede en derde stap van de implementatie vinden respectievelijk dit najaar en begin volgend jaar plaats. Lessen die op dit moment geleerd in de eerste stap, worden meegenomen bij de volgende stappen.

Naast deze structuurwijziging zijn we op 1 mei ook gestart met een andere sturingswijze. We sturen integraal via portefeuilleteams, elk team onder leiding van een lid van de Raad van Bestuur. In deze teams nemen de betrokken leiders van de Verandermotor, de uitvoerende Operatie en de ondersteunende stafdirecties deel. De sturing op portefeuille-overstijgende thema's vindt plaats in het Executive Team, dat naast de Raad van Bestuur ook bestaat uit een aantal leiders uit de Verandermotor, Operatie en stafdirecties.
Door 'het hele systeem' in deze teams te plaatsen, worden sturingslijnen korter, komen eventuele knelpunten sneller boven tafel en kunnen kansen om gezamenlijk opgaven op te pakken eerder worden geïdentificeerd. Kortom, er kan meer direct gezorgd worden voor dat als één UWV wordt gewerkt aan het behalen van de strategische doelstellingen. De portefeuilleteams worden daarin ondersteund door datagedreven stuurinformatie. De centrale sturing op uniforme werkwijzen in zowel de Verandermotor als de Operatie draagt bij aan het verminderen van fouten (want minder variatie) en aan het sneller kunnen signaleren van afwijkingen.

Een ander voorbeeld van werken als één UWV is de Ontwikkelagenda voor sociaal-medische dienstverlening: centraal worden de processen en werkwijzen geüniformeerd en via een locatiegerichte aanpak wordt gestuurd op de implementatie daarvan. Ook wordt gestuurd op samenwerken als één UWV door te zorgen dat het organisatieonderdeel Sociaal-medische zaken zich focust op de sociaal-medische beoordelingen en andere organisatiedelen taken overnemen die passen bij hun kernactiviteiten, zoals re-integratie of het vaststellen en uitbetalen van uitkeringen.

Om het uniform werken verder te ondersteunen is de beweging ingezet om een aantal UWV-brede functies centraal te organiseren. Voor communicatie en een deel van de inkoop-, financiële en HRM-taken is dat reeds gerealiseerd. De komende tijd wordt verder onderzocht hoe UWV-brede functies het beste kunnen worden georganiseerd zodat binnen UWV ook deze onderwerpen uniform worden aangestuurd en uitgevoerd. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre de wijze waarop we onze dienstverlening over divisies en districten hebben georganiseerd, nog past bij de integrale dienstverlening die we als UWV willen bieden. Wij starten dit onderzoek in 2027 en gaan daarover in gesprek met onze medezeggenschap.

3. Versterken van bespreek- en aanspreekcultuur

De wijziging van structuur en sturing dragen bij aan een verandering in de werkcultuur, maar zijn niet een voldoende voorwaarde. Om te weten waar verbetering mogelijk is, voert UWV periodiek twee onderzoeken uit die een goede indicatie geven over hoe medewerkers het werkklimaat binnen UWV ervaren. Dat zijn het werknemersbelevingsonderzoek (WBO) en het Integriteitsdashboard. Beide onderzoeken worden eens per twee jaar uitgevoerd en bevatten onder meer vragen die gaan over samenwerking, de bespreek- en aanspreekcultuur en omgangsvormen. De onderzoeken laten zien dat er gelukkig veel goed gaat. Uit het meest recente WBO[2] blijkt dat UWV ongeveer scoort op het niveau van de benchmark Openbaar Bestuur en Veiligheid. Medewerkers zijn positief over het vertrouwen (8,1) en de steun (8,2) die ze krijgen vanuit het management, de ruimte die ze ervaren om zichzelf verder te ontwikkelen (8,1), de samenwerking met directe collega's (8,1) en de sociale veiligheid (7.7). Deze zomer wordt het werkbelevingsonderzoek weer uitgevoerd, de resultaten zullen aan het begin van het vierde kwartaal van 2026 bekend worden. Uit de eerste analyses van het integriteitsdashboard 2026 blijkt daarnaast dat 95% van de medewerkers de gedragscode kent, 90% ervaart dat ze gestimuleerd worden om de code na te leven en 78% vindt dat hun leidinggevende het goede voorbeeld geeft. De medewerkers zien dat er over het algemeen ook integer wordt gehandeld richting cliënten (93%) en binnen hun afdeling (88%). 86% van de medewerkers geeft aan de geldende procedures en werkprocessen ook onder werkdruk na te kunnen leven. UWV scoort hier hoger dan de benchmark.

We hebben dan ook veel ingericht om de gewenste werkcultuur te bevorderen en te zorgen dat medewerkers een plek hebben waar zij terecht kunnen:

- Heldere gedragsnormen in de UWV-Gedragscode en het Kader Omgangsvormen.
- Bewustwordingscampagnes op het gebied van integriteit, omgangsvormen en diversiteit, gelijkwaardigheid & inclusie (DGI), waaronder een jaarlijkse Week van Waarden en Diversity Day.
- Diverse loketten waar medewerkers terecht kunnen wanneer zij te maken krijgen met ongepast, ongewenst of zelfs ontoelaatbaar gedrag. Zoals vertrouwenspersonen, 'het Luisterend Oor', Bureau Mediation & Dialoog en Bureau Integriteit.
- Door de RvB vastgestelde meldregeling (inclusief de Klokkenluidersregeling) en een onderzoeks- en sanctieprotocol.
- Moreel beraad bij het organisatieonderdeel Sociaal-medische zaken, en maatwerkplaatsen binnen heel UWV, voor complexe casussen in de dienstverlening.

We zien ook dat er een brede behoefte leeft bij medewerkers en leidinggevenden aan handelingsperspectief bij het lastige gesprekken over bijvoorbeeld dilemma's in de dienstverlening, omgangsvormen of matig functioneren. Dat blijkt uit de enorme belangstelling voor niet verplichte trainingen:

- De training Ethisch Leiderschap is, sinds de introductie in 2021, door bijna alle leidinggevenden gevolgd (ca. 1400 deelnemers).
- De inschrijvingen voor de bijeenkomsten voor leidinggevenden en HRM'ers over het thema 'Uit de kramp' zijn ruim overschreven. Deze bijeenkomsten geven handvatten om uit de verkramping te raken die soms optreedt wanneer men het gesprek wil aangaan over omgangsvormen of het uitblijven van resultaten of matig functioneren.
- In een jaar tijd hebben 669 medewerkers de training Ethisch Vakmanschap gevolgd.
- Sinds september 2025 heeft circa een derde van alle medewerkers (8200) de e-learning Ambtelijk Vakmanschap gevolgd waarin ambtelijk vakmanschap, de rol als ambtenaar, taken en verantwoordelijkheden, algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de ROEP-waarden centraal staan.

[2] Het meest recente WBO stamt uit 2024. In de zomer wordt het volgende onderzoek uitgezet. De resultaten worden dit najaar bekend.

Uit de onderzoeken blijkt echter dat er ook ruimte voor verbetering is. Medewerkers zien niet goed terug of UWV hun ideeën en suggesties voor verbetering meeneemt (5,8), hebben door de werkdruk geen ruimte in hun agenda voor professionele ontwikkeling (5,4) en scoren laag voor de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen (5,0). Het Integriteitsdashboard laat zien dat maar 63% van de medewerkers zelf dilemma's bespreekbaar maakt en dat maar 59% van de medewerkers ruimte voelt om elkaar aan te spreken op als daartoe aanleiding is. Hier scoort UWV lager dan de benchmark.

In de grondoorzakenanalyse die in het kader van het inrichten van de Verandermotor dit voorjaar gedaan is om te onderzoeken waarom een eerdere organisatiewijziging niet volledig is doorgezet, kwam een aantal soortgelijke thema's naar boven: de visie van UWV was destijds onvoldoende vertaald naar concrete doelen, agile werken werd geïntroduceerd als werkwijze met te weinig aandacht voor cultuur en gedrag en belangen van het eigen organisatieonderdeel werden boven het gezamenlijke belang gesteld.

De hierboven geschetste wijzigingen in de structuur en sturing dragen bij aan de verbetering van de samenwerking tussen, het gelijkschakelen van de belangen van de verschillende organisatieonderdelen en de tijd voor professionele ontwikkeling. Om te zorgen dat ook verbetering in de bespreek- en aanspreekcultuur tot stand worden gebracht, worden de volgende acties ondernomen:

- Vanwege de grote belangstelling die er bij leidinggevenden was, worden ook bijeenkomsten 'Uit de kramp' georganiseerd voor medewerkers, die in de vorm van een webinar ook digitaal worden aangeboden.
- Als vervolg op deze 'Uit de kramp'-bijeenkomsten wordt, in samenwerking met medewerkers en leidinggevenden een interne podcastserie over aanspreken en bespreken ontwikkeld.
- Verdiepende gesprekken worden daarbij gefaciliteerd met behulp van bestaande en nieuw ontwikkelde werkvormen.
- In navolging van eerdere initiatieven bij het organisatieonderdeel Sociaal Medische Zaken en de UWV Maatwerkplaatsen zetten we een UWV-breed moreel leertraject op. Op basis van het zeven-stappenmodel voor morele oordeelsvorming worden leidinggevenden en medewerkers geholpen bij het vinden van handelingsperspectief bij dilemma's. We starten in de zomer bij vier organisatieonderdelen, ontwikkelen het model verder op basis van evaluaties en rollen het dan UWV-breed uit. In het Jaarverslag Integriteit, dat wij tegelijk met het UWV-jaarverslag publiceren, rapporteren wij over de voortgang van dit traject.
- Leiderschap wordt doorontwikkeld (zie ook paragraaf 5).

4. Verbeteren signaal- en kwaliteitsmanagement

Het is van belang dat signalen die kunnen wijzen op risico's voor de kwaliteit van onze dienstverlening of andere risico's in de organisatie, herkend worden en dat erop geacteerd wordt. Vaak kunnen deze worden opgelost binnen het eigen team. De hierboven genoemde instrumenten moeten ertoe leiden dat medewerkers sneller knelpunten, morele dilemma's of andere signalen bespreekbaar maken en indien nodig escaleren.

Er zijn de afgelopen jaren meerdere initiatieven in gang gezet om signalen te verzamelen en te verwerken:

- Sinds 2022 worden signalen over onze dienstverlening vanuit het perspectief van de cliënt verzameld, geanalyseerd en in dashboards beschikbaar gesteld.
- Periodiek wordt de beleving van cliënten en werkgevers gemeten via de Menselijke Maat Monitor.
- Dilemma's in de dienstverlening worden, als ze niet in het eigen team of in expertiseteams opgelost kunnen worden, ingebracht in de UWV-maatwerkplaatsen. Wanneer de oorzaak ligt in ons beleid of in wet- en regelgeving, passen wij ons beleid indien nodig aan of brengen het onderwerp onder de aandacht bij uw ministerie.
- Datagedreven werken en het bouwen van dashboards met stuurinformatie waarmee gesignaleerd kan worden of doelstellingen ten aanzien van dienstverlening achterlijven.
- Om te leren van andere signalen en omdat sommige signalen niet alleen voor UWV van belang zijn, neemt UWV actief deel aan het initiatief 'overheidsbreed signalenmanagement' van het ministerie van BZK.

Het feit dat de omvang van fouten bij de WIA dagloon-berekening niet eerder (h)erkend werd, laat echter zien dat er meer nodig is. Daarom is het programma Kwaliteit op Orde opgezet. Dat programma legt per onderdeel van de dienstverlening vast wat 'goede kwaliteit' is en zorgt ervoor dat de daarvoor verantwoordelijke organisatieonderdelen op die kwaliteit gaan sturen door middel van een vaste cyclus van plannen, meten, bijsturen en verantwoorden. De Raad van Bestuur krijgt daarmee periodiek een integraal inzicht in de kwaliteit van dienstverlening, lopende verbeteracties en de resterende risico's. Om dat te bewerkstellingen verbetert het

programma ook het signaalmanagement. Daaronder verstaan wij het systematisch herkennen, verzamelen, analyseren en opvolgen van signalen die de basis vormen voor het bewaken van standaarden en het continue verbetering van onze dienstverlening. Er wordt een register ingericht waarin signalen uit verschillende bronnen worden samengevoegd, geduid en geanalyseerd. Zo kunnen patronen, die vanuit een enkel signaal niet opvallen, zichtbaar worden. Daar waar er een risico voor bijvoorbeeld kwaliteit van de dienstverlening wordt geconstateerd, wordt ingezet op mitigeren van het risico door beleid- of systeemaanpassingen. De voortgang daarvan wordt gemonitord. Waar nodig zal worden geëscaleerd naar het portefeuilleteam dat verantwoordelijk is voor het onderwerp. De eerste stap in de ontwikkeling van dit register is het centraal registreren van de bevindingen van toetsen en audits. Dat wordt voor het einde van dit jaar gerealiseerd.

5. Leiderschapsontwikkeling

Om te zorgen dat de gewenste verbeteringen tot stand komen, is ook een doorontwikkeling van het leiderschap nodig. Het is daarom ook een belangrijk thema in het constructieve overleg dat wij over deze organisatieontwikkeling met onze Ondernemingsraad hebben.

Specifiek voor leidinggevenden is de afgelopen jaren een UWV-breed leiderschapsprogramma opgezet aan de hand van een nieuw UWV-leiderschapsprofiel. Dat profiel erkent de complexe opgave waar leiders binnen UWV voor staan en geeft handvatten aan leidinggevenden hoe om te gaan met diverse paradoxen die ze in hun werk tegenkomen waaronder de noodzaak voor vernieuwing én de basis op orde brengen en de aandacht voor één UWV én het eigen organisatieonderdeel. Bij selectie van nieuwe leidinggevenden staat dit profiel centraal. De positieve waardering in het WBO over de steun en het vertrouwen dat medewerkers voelen en de resultaten van een enquête naar hybride werken laten zien dat er positieve stappen zijn gezet in de ontwikkeling van het leiderschap.

Het veranderen van leiderschapsstijl vergt echter tijd. Daarom wordt het leiderschapsprogramma doorontwikkeld. Het doel is het creëren van richtinggevend en faciliterend leiderschap zodat medewerkers binnen heldere kaders de ruimte hebben om hun werk zo autonoom mogelijk te doen en zich daarbij door hun leidinggevende ook ondersteund voelen. Leiders moeten daarbij het goede voorbeeld geven en dragers van de gewenste beweging zijn. Zij moeten sturen op het behalen van de verbeteringen die we voor cliënten en werkgevers willen bereiken. Dat betekent dat leidinggevenden open moeten staan voor medewerkers die verbetermogelijkheden signaleren, dat zij helpen deze verbeteringen tot stand te brengen én dat zij collega's aanspreken die dit niet doen.
Bij een organisatie waarin we elkaar durven aanspreken hoort dat duidelijk is wat de afspraken zijn. Een recent voorbeeld is dat de Raad van Bestuur tien beloften heeft gedaan aan de nieuwe leiders in de Verandermotor. Daarmee maakt de Raad van Bestuur duidelijk waar zij op aangesproken mogen worden, maar ook waar medewerkers leidinggevenden op mogen aanspreken.

Binnen de Verandermotor zijn al ontwikkellijnen ingericht en ondersteunen tijdelijke transitiecoaches bij het vasthouden van de uniforme werkwijze en het gewenste gedrag, zodat de gewenste nieuwe patronen ontstaan. Deze aanpak wordt meegenomen in de verdere doorontwikkeling van het leiderschap UWV-breed. Centraal staan de kernvaardigheden gespreksvoering, besluitvorming, realisatiekracht en omgaan met de paradox om richtinggevend en faciliterend tegelijkertijd te kunnen zijn. Leidinggevenden kunnen zich blijven ontwikkelen met de reeds bestaande leerlijnen en met elementen uit het leiderschapsprogramma. Onderdeel hiervan zijn gespreksateliers, die vanaf het najaar worden ingezet om leidinggevenden te laten oefenen met manieren om complexe en lastige gesprekken met meer vertrouwen te voeren.

Deelname aan het programma wordt minder vrijblijvend: in juni 2026 starten we met een pilot voor uniforme onboarding van nieuwe leidinggevenden. Voor bestaande leidinggevenden wordt gewerkt aan een puntensysteem om blijvende ontwikkeling op het gebied van leiderschap te stimuleren en hierop te kunnen sturen. Tot slot wordt het bestaande aanbod geëvalueerd, doorontwikkeld en/of aangevuld. Eind dit jaar is het aanbod gereed.

De ingezette verandering in de structuur, sturing en de maatregelen op het gebied van aanspreekcultuur, signaalmanagement en leiderschapsontwikkeling moeten leiden tot een verbetering van de organisatie(cultuur). Het uiteindelijke doel van alle veranderingen is een dienstverlening met de menselijke maat voor onze cliënten en werkgevers. Door middel van de periodieke werkbelevingsonderzoeken, het verdiepende integriteitsdashboard, een cultuurbarometer en waar zinvol tussentijdse pulsemetingen zal UWV

periodiek meten in hoeverre er een verandering in de organisatie- en werkcultuur optreedt. Over de uitkomsten zullen wij rapporteren in onze tertaalverslagen en het UWV-jaarverslag en het jaarverslag Integriteit.

Omdat leiderschapsontwikkeling, diversiteit, gelijkwaardigheid & inclusie, integriteit, lerende organisatie en de organisatieontwikkeling samenhang kennen en UWV-breed zijn, zullen de thema's periodiek op de agenda van het Executive Team worden geagendeerd.

6. **Extra lid Audit Advies Commissie**

Om te zorgen dat UWV scherp gehouden wordt op deze onderwerpen, voegt UWV op uw verzoek een zesde lid aan de onafhankelijke Audit Advies Commissie (AAC) toe. Dit zesde lid moet specifieke expertise hebben op het gebied van organisatie-, leiderschaps- en cultuurontwikkeling. Gezien het maatschappelijke belang en de omvang en complexiteit van UWV zoeken we iemand die bestuurlijke ervaring heeft in een complexe, bij voorkeur publieke, organisatie. UWV streeft naar een evenwichtige en diverse samenstelling van de AAC. Omdat de AAC op dit moment in meerderheid uit mannen bestaat, gaat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uit naar een vrouw. Eind juni vinden de selectiegesprekken plaats. Wij hopen u snel daarna te laten weten welke kandidaat wij voornemens zijn te benoemen.

7. Visitatiecommissie

UWV stelt daarnaast een tijdelijke onafhankelijke visitatiecommissie samen. Deze commissie zal dit najaar de eerste visitatie doen en toetsen of de ingezette wijzigingen in de sturing van de organisatie en de hierboven beschreven acties (kunnen) bijdragen aan de verbetering van de organisatiecultuur van UWV. In een kort tijdsbestek analyseert de commissie relevantie documenten en voert binnen de gehele organisatie een aantal gesprekken. Op basis daarvan zal de commissie conclusies trekken en aanbevelingen doen aan de Raad van Bestuur.
Wij hebben prof. dr. Zeger van der Wal bereid gevonden om het voorzitterschap op zich te nemen en hebben vertrouwen in de kennis en kunde die hij met zich meebrengt.. Zeger van der Wal is onder andere wetenschappelijk directeur van het Nederlands Instituut voor Publiek Leiderschap (NIvPL), voorzitter van de Raad van Advies van DJI, met een bijzondere focus op sociale veiligheid en werkcultuur, en bekleedde de afgelopen tien jaar de Ien Dales leerstoel van CAOP in samenwerking met Universiteit Leiden, faculteit Governance and Global Affairs.

Omdat cultuurverandering een lange adem vergt, zal de visitatiecommissie de toets in het najaar van 2027 nog een keer herhalen om te toetsen of en in hoeverre de organisatie en werkcultuur verbeterd zijn.

8. Onderzoek werk- en opleidingsklimaat verzekeringsartsen

In de media verschenen in april signalen over het werk- en opleidingsklimaat van verzekeringsartsen bij het district Groot Amsterdam. Zoals hierboven al aangegeven vinden wij een respectvol en open werkklimaat uiterst belangrijk. Signalen over het werkklimaat nemen wij dan ook zeer serieus en wij proberen er een zo goed mogelijk vervolg aan te geven. Om dat te kunnen doen heeft UWV opdracht gegeven aan een externe partij om specifiek een onderzoek uit te voeren naar de werkcultuur en het opleidingsklimaat rondom sociaal-medische beoordelingen. Het doel van het onderzoek is om zowel een feitelijk beeld te krijgen van de huidige werkcultuur binnen de organisatieonderdelen Sociaal-medische zaken en Bezwaar en Beroep als een beeld van de onderliggende oorzaken van ervaren knelpunten bij deze organisatieonderdelen waar het de sociaal-medische beoordelingen betreft. Het onderzoeksbureau zet een team van ervaren cultuuronderzoekers en artsen in die, naast documentonderzoek, veel interviews zullen houden.
Omdat sociaal-medische beoordelingen worden gedaan en gefaciliteerd door een breed team aan functionarissen, zullen voor de interviews medewerkers uit alle betrokken functies worden uitgenodigd. Daarnaast zal de vakbond van verzekeringsartsen worden uitgenodigd voor een interview. Om een breed beeld te krijgen van het werk- en opleidingsklimaat, en mogelijke handvatten voor succes- en faalfactoren in werkcultuur, zal het onderzoek in een aantal districten uitgevoerd worden. Het onderzoeksbureau start het onderzoek in district Groot Amsterdam.

Het onderzoek zal naar verwachting ongeveer vier maanden in beslag nemen. De resultaten van dit onderzoek verwachten wij in oktober met u te kunnen delen.

Tot slot

UWV ontwikkelt zich van een procesgerichte uitvoerder naar een mensgerichte dienstverlener. Wij passen onze organisatie aan om te zorgen dat wij sneller en merkbaarder verbeteringen in de dienstverlening aan onze cliënten realiseren. Dat betekent ook veel voor onze medewerkers. Wij zijn trots op hun grote inzet voor onze

cliënten en dienstverlening leveren met de menselijke maat. En op het feit dat zij over het algemeen ook (zeer) tevreden zijn over UWV, het management en de directe collega's en over de sociale veiligheid.

Toch is er duidelijk ruimte voor verbetering. Met de wijziging van onze organisatiestructuur en -sturing, het sneller boven tafel krijgen van signalen, het makkelijker bespreken daarvan en het verder ontwikkelen van leiderschap dat medewerkers de ruimte en ondersteuning biedt om dienstverlening met de menselijke maat te bieden, zetten wij volop in op deze verbetering.

Wij informeren u over de voortgang van deze verbetering via onze (tertaal)verslagen en blijven hierover graag met u in gesprek.



Voorzitter Raad van Bestuur