

Inzicht in UWV-dienstverlening aan werkgevers

Samenwerken is nodig om
werkgevers beter te ondersteunen

UWV Kennisverslag 2022-3

Anita Strockmeijer



Inzicht in UWV-dienstverlening aan werkgevers

Samenwerking tussen UWV, werkgevers en intermediairs helpt om helderheid te verschaffen over het brede terrein van werk en inkomen en daarmee de werkgeversdienstverlening te verbeteren.

Samenvatting

Werkgevers zijn voor UWV belangrijke klanten, samenwerkingspartners en stakeholders. UWV wenst inzicht in hoe het de dienstverlening aan werkgevers kan aanpassen zodat het die beter kan laten aansluiten bij de vraag van werkgevers. Daarom is in de UWV Kennisagenda 2020-2021 het kennisthema Werkgevers beter begrijpen opgenomen. De afgelopen twee jaar is geïnvesteerd in onderzoek naar en kennis over (toekomstige) dienstverlening aan werkgevers. Dit artikel gaat in op de resultaten van het kennisthema tot nu toe en hoe deze worden benut.

Dit zijn de belangrijkste opgedane inzichten:

- De UWV-dienstverlening op het terrein van werk en inkomen is veelomvattend en divers. Onderzoek laat zien dat UWV in zijn werkgeversdienstverlening meerdere rollen heeft die zich laten kenmerken als toetsen, faciliteren of samenwerken.
- Om in het licht van toekomstige ontwikkelingen goed invulling te kunnen geven aan de taken die UWV voor werkgevers verricht, is het van belang te weten wat er gebeurt op de arbeidsmarkt. Toenemende flexibilisering (inclusief zzp), sterke groei van externe inhuur van arbeid en gebruik van platforms en sociale media bij de werving en werkzaamheden zijn trends op de arbeidsmarkt met impact op de UWV-werkgeversdienstverlening.
- De combinatie van de werkgeversstrategie om risico's te spreiden door te werken met intermediairs die de arbeidsrechtelijke risico's dragen en de diverse taken van UWV, maken het voor UWV, werkgevers en intermediairs lastig om het volledige werkveld van werk en inkomen goed te overzien.
- Bij UWV-brede dienstverlening is samenwerking tussen UWV, werkgevers én intermediairs essentieel om een goed begrip te krijgen van het volledige werkveld van werk en inkomen, en om bewustzijn te creëren van de diversiteit en de reikwijdte van de UWV-brede taken en de verschillende rollen die UWV daarmee vervult.

Kennisthema Werkgevers beter begrijpen

Werkgevers zijn belangrijke klanten, partners en stakeholders voor UWV. UWV en werkgevers hebben met elkaar van doen bij het zoeken naar of ontslaan van personeel en bij het vinden van nieuw werk voor personeel waar ze afscheid van moeten nemen. Ook bij ziekte komen ze elkaar tegen. Werkgevers moeten ziekmeldingen bij UWV doen. UWV beoordeelt hun re-integratie-inspanningen voor ziek personeel en voert op verzoek van werkgevers herbeoordelingen uit. Zit de werkgever in financieel zwaar weer, dan neemt UWV bij betalingsonmacht loonverplichtingen over en subsidieert (een deel van de) loonkosten van door de coronacrisis getroffen werkgevers (via de NOW). Op administratief vlak beheert UWV de loonaangifte van de door de werkgever verstrekte gegevens over dienstverbanden. Werkgevers zijn ook belangrijke partners voor UWV - het zijn immers werkgevers die werknemers in dienst nemen en houden. UWV helpt hen op weg met kennis en informatie en ondersteunt hen met voorzieningen en subsidies. Omdat werkgevers belangrijk zijn voor UWV, wenst UWV-inzicht in hoe het de werkgeversdienstverlening kan aanpassen zodat deze beter aansluit bij de vraag van de werkgever. In de [UWV Kennisagenda 2020-2021](#) is daarom het kennisthema Werkgevers beter begrijpen opgenomen. Hierin ligt de focus bij werkgevers en de brede UWV-werkgeversdienstverlening. Het kennisthema is uitgewerkt langs de lijn van vier kennisvragen. Om werkgevers beter van dienst te kunnen zijn en UWV-medewerkers meer inzicht te geven, gaat een vraag over het beter benutten van data. Er is een overzichtelijke informatiekaart ontwikkeld die de vraag beantwoordt op welk niveau de data binnen UWV worden ontsloten en waarvoor ze onder meer worden gebruikt. Een volgende vraag gaat over de meerdere rollen die UWV vervult bij het uitvoeren van de verschillende taken. We onderzochten de vraag in welke mate UWV-medewerkers en werkgevers samenhang ervaren in de uitoefening van die rollen. Om in de dienstverlening aan werkgevers beter te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, draait de derde kennisvraag om onderzoek naar de trends en ontwikkelingen met impact op de werkgeversdienstverlening. En tot slot onderzochten we binnen dit kennisthema de vraag hoe UWV als organisatie meer kan leren van de al aanwezig informatie over werkgevers.

In dit artikel zetten we de tot nu toe opgedane inzichten op een rij, geven we aan hoe ze worden benut en bezien we de opbrengsten in samenhang. Met de afronding van dit kennisthema uit de vorige kennisagenda zijn we er nog niet wat betreft kennisontwikkeling over werkgevers. In de nieuwe [UWV Kennisagenda 2022-2025](#) blijft UWV inzetten op het verwerven van kennis voor een betere dienstverlening aan werkgevers.

UWV voert diverse werkzaamheden uit voor werkgevers

UWV heeft veelvuldig contact met werkgevers. In het contact met werkgevers voert UWV op het terrein van werk en inkomen verschillende taken uit. Als start schetsen we een beeld van deze taken in de dienstverlening. Het totaalbeeld dat daaruit naar voren komt, is dat de taken en dienstverlening van UWV aan werkgevers veelomvattend en divers zijn (zie box 1).

Registratie en gebruik van data

UWV beschikt door al deze dienstverlening over veel data. Deze worden geregistreerd binnen het organisatie-onderdeel dat de taak uitvoert. Werkgevers kunnen beter worden bediend als medewerkers in de uitvoering weten wat voor informatie er over en van werkgevers beschikbaar is en welke afdeling die informatie kan verstrekken. Binnen het kennisthema is op basis van onderzoek daarom een informatiekaart ontwikkeld die in één oogopslag laat zien op welk niveau de data binnen UWV worden ontsloten en waarvoor ze onder meer worden gebruikt. Data op sectorniveau worden bijvoorbeeld gebruikt voor de Monitor Arbeidsparticipatie, een jaarlijkse publicatie die de ontwikkeling in de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking schetst. Data op het niveau van individuele werkgevers worden bijvoorbeeld gebruikt voor het Klantbeeld werkgevers, een digitaal gegevensoverzicht dat direct inzicht geeft in relevante informatie over de werkgever, waardoor deze gerichter en sneller geholpen kan worden. En er zijn informatieproducten voor analisten en onderzoekers zoals het Samengesteld bestand dienstverbanden met informatie over dienstverbanden, loon, type contract en datum aanvang en einde dienstverband. Deze informatiekaart biedt aanknopingspunten voor meer samenwerking tussen bedrijfsonderdelen, eenduidig gebruik van data en mogelijk onderlinge afstemming van dataregistraties.

Box 1 Taken in de werkgeversdienstverlening van UWV

1. Voorlichten over regelingen om deelname aan het arbeidsproces te bevorderen.
2. Registreren van werkzoekenden en vacatures van werkgevers. Voordragen van geschikte vacatures aan werkzoekenden en van geschikte werkzoekenden voor vacatures. Dit doen we ook binnen de EU via de dienstverlening van EURES.
3. In elke arbeidsmarktregio één herkenbaar gezamenlijk, publiek aanspreekpunt van UWV, gemeenten en SW bedrijven voor werkgevers: het Werkgeversservicepunt. De adviseurs op de Werkgeversservicepunten ondersteunen werkgevers bij hun arbeidsmarktzoekstukken en bij het vinden, behouden of naar ander werk bemiddelen van personeel. De Werkgeversservicepunten vormen ook de verbindende schakel tussen de regionale mobiliteitsteams en de werkgevers in de arbeidsmarktregio. In 2021 werden via de Werkgeversservicepunten afspraken over vacaturebemiddeling gemaakt met 31.000 werkgevers.
4. Beoordelen van aanvragen voor tewerkstellingsvergunning en verstrekken van adviezen aan Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) voor gecombineerde vergunning voor verblijf en arbeid (GVVA). UWV handelde in 2021 9.000 aanvragen voor een tewerkstellingsvergunning af en gaf 4.900 GVVA-adviezen af.
5. Verstrekken van subsidies, adviezen en voorzieningen die arbeid bevorderen. Ondersteuning van werkgevers: jobcoaching, jobcarving, bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie, werkplekvoorziening. Financiële voordelen: proefplaatsing, no-riskpolis, lage-inkomensvoordeel, loondispensatie, loonkostenvoordeel, mobiliteitsbonus, uitkering bij zorgverlof en zwangerschapsverlof, compensatieregelingen transitievergoeding, tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW). In 2021 werden 12.100 werkvoorzieningen aan werkgevers verstrekt.
6. Arbeidsmarktinformatie leveren om de werking van en het inzicht in de arbeidsmarkt te bevorderen. 20 regionale arbeidsmarktadviseurs ondersteunen werkgevers via de Werkgeversservicepunten met regionale, sectorale en beroepsgerichte arbeidsmarktinformatie.
7. Beoordelen of de regels van verzuimbegeleiding voldoende zijn gevolgd (in het kader van Wet verbetering poortwachter). UWV beoordeelde 35.050 re-integratieverslagen in 2021.
8. Na 104 weken ziekte de mate van arbeidsongeschiktheid beoordelen van een zieke werknemer en hierover communiceren met de werkgever. UWV voerde 62.500 WIA-claimbeoordelingen uit in 2021.
9. Beoordelen van ontslagaanvragen vanwege bedrijfseconomische redenen of langdurige arbeidsongeschiktheid. UWV handelde 17.100 ontslagaanvragen af in 2021.
10. Overnemen van loonbetalingen bij surséance van betaling of faillissement van de werkgever.
11. Afhandeling door UWV van bezwaar of beroep dat werkgever indient in reactie op beslissing.
12. Beheren van de registratie van banen en lonen van alle werknemers in Nederland in de polisadministratie en doorleveren van deze informatie aan interne en externe afnemers. Eind 2021 stonden in de polisadministratie 21,2 miljoen inkomstenverhoudingen van 13,8 miljoen mensen geregistreerd.

13. Handhaven richting werkgever op basis van risicomangement. Zo heeft UWV in 2021 ruim € 3,1 miljoen minder uitgekeerd doordat uitkeringen zijn stopgezet, niet zijn toegekend en teruggevorderd in verband met gefingeerde dienstverbanden. Ook is € 1,3 miljoen minder uitgekeerd doordat faillissementsuitkeringen zijn stopgezet of niet zijn toegekend. Verder ontving UWV meldingen over mogelijk misbruik van de NOW door 778 bedrijven.

14. Werkgevers bezoeken om functies in de praktijk te beschrijven, om ze vervolgens in detail in het Claimbeoordelings- en

Borgingssysteem (CBBS)-systeem te kunnen verwerken. Het CBBS dient als basis om de mate van arbeidsongeschiktheid te kunnen beoordelen en bevat ruim 6.000 functies en taken. UWV bezoekt daarvoor in een cyclus van anderhalf jaar 1.800 werkgevers. Het aantal werkgeverscontacten ligt met een factor twee tot drie hoger voor het inwinnen van tussentijdse informatie.

Bij werkgevers daalt de gemiddelde tevredenheid over dienstverlening van UWV na de hoge gemiddelde score van 7,2 in 2020 naar gemiddeld 7,0 in 2021.

Verschillende rollen bij het uitvoeren van taken

UWV voert in het contact met werkgevers dus verschillende taken uit. Bij het uitvoeren van elke taak vervult UWV een rol. Taken verwijzen naar verantwoordelijkheden die afgeleid zijn van wetgeving en beleid. Rollen verwijzen naar de persoonlijke visies van medewerkers op wat zij belangrijk vinden in hun werk en hoe ze daaraan invulling willen geven. Een UWV-medewerker kan bijvoorbeeld een werkgever benaderen over financiële ondersteuning bij het in dienst nemen van een werkzoekende met een Wajong-uitkering. Deze medewerker vervult voor deze taak een bepaalde rol. Nadat de werkgever de Wajonger in dienst heeft genomen, kan het gebeuren dat een andere UWV-medewerker hem een boete oplegt wegens een registratiefout bij een ziekmelding van diezelfde Wajonger. Deze UWV-medewerker vervult voor deze taak een andere rol. Deze benadering door UWV vanuit verschillende rollen kan leiden tot onduidelijkheid en wellicht onbegrip bij de werkgever. Deze verwacht bijvoorbeeld op grond van de relatie die hij met UWV heeft, dat UWV eerst even contact opneemt en hem wijst op de registratiefout alvorens de boete op te leggen.

Om de vraag te beantwoorden in welke mate UWV-medewerkers en werkgevers samenhang ervaren in de uitoefening van de verschillende rollen die UWV vervult, is kwalitatief onderzoek verricht waarbij we met negentien UWV-medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen en met acht werkgevers gesproken hebben.¹ Daarbij is gekeken naar de verschillen in rollen tussen taken en niet binnen een taak. Uit het onderzoek komt naar voren dat er onder de geïnterviewde medewerkers duidelijke accentverschillen bestaan in de rollen bij de uitvoering van hun taken aan werkgevers. De rolopvatting van een medewerker en de ruimte die hij heeft om invulling te geven aan zijn rol, komen tot stand in een interactie tussen zijn persoonlijke voorkeuren, kenmerken van het organisatieonderdeel en kenmerken van de werkgever (de normadressant). Er bestaat daardoor verschil tussen de *jure discretion* en de *facto discretion*. Het eerste verwijst naar de discretionaire ruimte die medewerkers formeel (volgens wet- en regelgeving) hebben, het tweede naar de ruimte die ze zelf nemen.

¹ Brummelkamp, G. (2021). *Toetsen, samenwerken, faciliteren: Rolopvattingen bij dienstverlening aan werkgevers*. Onderzoek in opdracht van UWV (op te vragen bij auteur van dit UWV Kennisverslag).

Toetsen, samenwerken en faciliteren

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft een model opgesteld voor overheidssturing. Aan de hand van doelen die de overheid heeft en probeert te realiseren in interactie met de omgeving, wordt een viertal vormen van overheidssturing onderscheiden.² Te weten een faciliterende overheid, een toetsende overheid, een samenwerkende overheid en een presterende overheid. In ons onderzoek sluiten we aan op dit NSOB-model. Bij de uitvoering van taken voor werkgevers hebben we binnen UWV op basis van de gesprekken drie rollen onderkend: toetsen, samenwerken en faciliteren.

De roluitvoering van toetsen domineert wanneer de werkgever (of zijn werknemer) een beroep doet op een sociale verzekering en een UWV-medewerker moet beoordelen of dat terecht is. Het kan daarbij gaan om een bindende beslissing die verregaande consequenties kan hebben voor de werkgever. Het gaat dan bijvoorbeeld om de beoordeling van een ontslagaanvraag of een aanvraag voor een tegemoetkoming in de kosten van een transitievergoeding.

Naast het gezicht van de toetsende overheid die lijnen moet trekken en moet beslissen of het een 'ja' of een 'nee' is, heeft UWV ook een rol die meer gericht is op samenwerken. Bij de uitvoering van deze taken benaderen medewerkers werkgevers actief en proberen ze duurzame relaties met hen aan te gaan. Het gaat bijvoorbeeld om de dienstverlening aan werkgevers op de Werkgeversservicepunten en het zijn van een gesprekspartner voor strategisch personeelsbeleid. Er worden geen beslissingen genomen die bindend zijn voor de werkgever.

Een derde rol die uit de gesprekken naar voren kwam, is die van faciliteren. Het faciliterende gezicht van UWV is dat van medewerkers die in de eerste plaats vanuit het maatschappelijke belang en het belang van de werknemer (met beperkingen) denken. Zij hebben contact in situaties waarin het de werkgever is die iets wil en waarbij UWV moet beoordelen of dat mogelijk is. De uitkomsten van het oordeel van UWV zijn niet bindend voor de werkgever. Voorbeelden van taken waarbij UWV de rol van faciliteerder vervult zijn de verstrekking van voorzieningen en re-integratiemiddelen, het verlenen van loondispensatie en de EURES-dienstverlening.

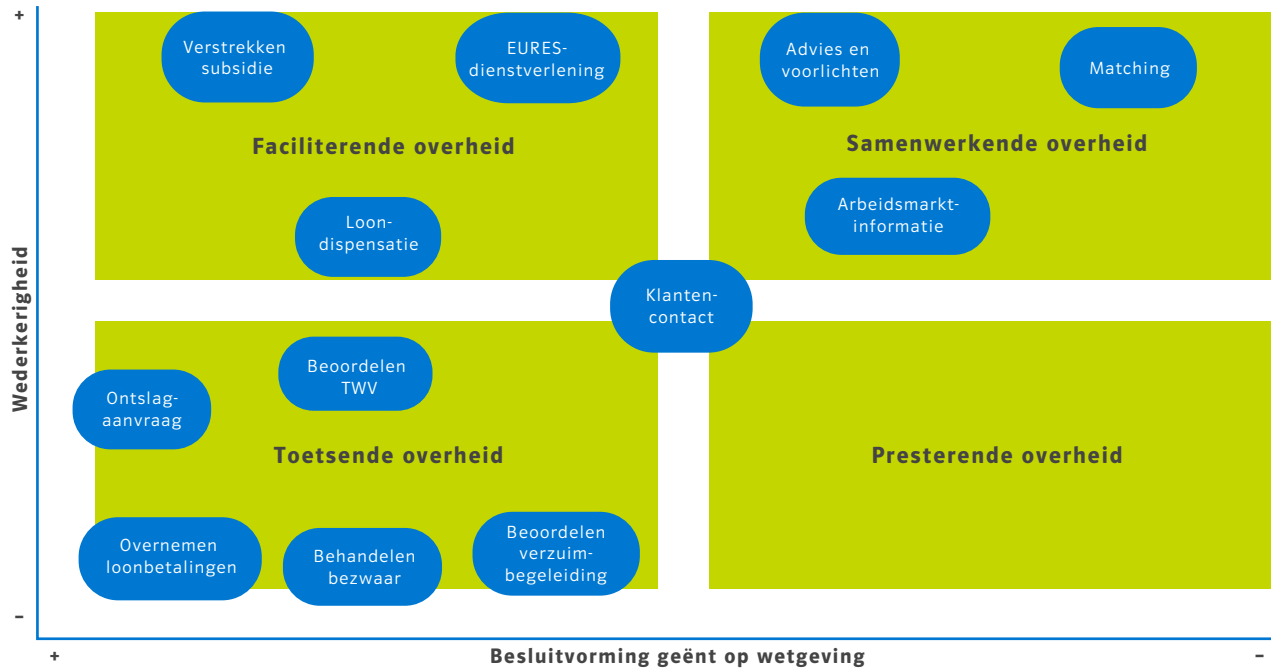
Figuur 1 laat zien welke rollen horen bij de verschillende onderzochte taken die UWV uitvoert en of het daarbij vooral gaat om besluitvorming geënt op wetgeving of om wederkerigheid met de werkgever. De rolopvatting van een presterende overheid kwam in ons onderzoek niet naar voren. Dit komt omdat wij die rol niet uitvoeren. Er is sprake van een presterende overheid wanneer een overheid bindende afspraken maakt om tot resultaat te komen met minimale afstemming met een gesprekspartner.

Werkgevers waarmee is gesproken, begrijpen dat UWV als organisatie meerdere taken uitvoert en dat dit verschillen in rollen met zich meebrengt. Dit begrip bij werkgevers laat onverlet dat herkenning en erkenning van deze verschillen handelingsperspectief bieden voor de UWV-brede werkgeversdienstverlening. Wanneer medewerkers en ook werkgevers zich bewust zijn van de reikwijdte van de UWV-brede taken en de verschillen in rolopvatting die daarmee gepaard kunnen gaan, zullen zij ook meer kennis en begrip hebben als bij de uitvoering van taken de accentverschillen van toetsen, faciliteren of samenwerken samenkomen of elkaar overlappen. Nieuwe medewerkers worden daarom bij hun inwerkprogramma actief geïnformeerd over de verschillende taken die UWV voor werkgevers uitvoert en over de bijbehorende rollen. Om werkgevers beter te ondersteunen, is beter samenwerken

² Van der Steen, M., Scherpenisse, J. & Twist, M. van (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). De eerste as die Van der Steen e.a. gebruiken is vanuit randvoorwaarden naar resultaat versus vanuit resultaat naar randvoorwaarden en kent overeenkomsten met de lijn 'besluitvorming van een medewerker moet geënt zijn op wetgeving' die binnen UWV is aangetroffen. De tweede as is vanuit de overheid naar de samenleving versus vanuit de samenleving naar de overheid en kent overeenkomsten met de lijn 'de mate waarin een medewerker afhankelijk is van de medewerking van een werkgever' die binnen UWV is aangetroffen (in figuur 1 verwoorden we het als wederkerigheid). Een toetsende overheid noemen Van der Steen e.a. een rechtmatige overheid en een faciliterende overheid betitelen zij als een responsieve overheid. De door ons gehanteerde termen van toetsen en faciliteren komen meer tegemoet aan de twee aangetroffen rode lijnen.

binnen UWV nodig. Het bevorderen van samenwerking is een van de doelstellingen van de nieuwe UWV-strategie en de concretisering daarvan geven we handen en voeten met de integrale klantreizen.

Figuur 1 Rollen bij de uitvoering van UWV-werkgeverstaken afgezet tegen vier typen van overheidssturing



Relevante trends op de arbeidsmarkt in kaart

Om in de werkgeversdienstverlening beter te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, is het van belang te weten wat er gebeurt op de arbeidsmarkt. Om die reden is onderzocht welke trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt de komende vijf jaar het relevantst zijn³, met als uitgangspunt dat de vraag naar arbeid bepalend is voor de vraag naar werkgeversdienstverlening. Met deskresearch hebben we trends onderkend op arbeidsinhoud, arbeidsvormen en wijze waarop werkgevers voorzien in hun behoefte aan arbeid. Uit de verkenning komt het beeld naar voren dat niet zozeer de omvang van de werkgelegenheid verandert als wel dat het aandeel van de sector dienstverlening in de werkgelegenheid toeneemt. De werkgelegenheid neemt toe in sectoren zoals de uitzendsector, zakelijke dienstverlening, horeca en de zorg. Knelpunten blijven aanhouden in ICT, technische beroepen en zorgberoepen. Er is al een langere tijd een trend van meer vraag naar een hoger opleidingsniveau. Verder is er vooral sprake van meer hoog- en laagbetaalde banen. Het zijn met name banen in het middensegment die verdwijnen, deels door automatisering. De kennis die werkgevers van hun werknemers verlangen, wordt gespecialiseerder omdat het werk in diverse sectoren – zoals zorg, bouw en ICT – steeds complexer wordt. Verder komt het beeld naar voren dat werkgevers bij de werving van kandidaten naast opleiding steeds vaker letten op vaardigheden waarover kandidaten beschikken.⁴

³ De Beleidsonderzoekers (2021). *Trends arbeidsmarkt & UWV werkgeversdienstverlening* (brede inventarisatie). *Trends arbeidsmarkt 2021-2026 & UWV werkgeversdienstverlening* (verdiepende analyse). Onderzoeken in opdracht van UWV (op te vragen bij auteur van dit UWV Kennisverslag).

⁴ Recent onderzoek van UWV bevestigt deze trend. Werkgevers vinden het belangrijk dat sollicitanten over de juiste vaardigheden en vakkennis beschikken. Zij hechten minder waarde aan relevante werkervaring en diploma's of certificaten. Dit blijkt uit een enquêteonderzoek van UWV onder meer dan 3.000 werkgevers naar het belang van functie-eisen voor werkgevers. https://www.werk.nl/imagesdxa/belang_van_functie_eisen_maart2022_tcm95-436750.pdf.

De Nederlandse arbeidsmarkt is sterker geflexibiliseerd dan in andere EU-landen en de trendanalyse verwacht dat de flexibiliseringstrend en de mate van externe inhuur van arbeid doorzet. De combinatie van arbeidsdeling (afsplitsing van taken) en commodificatie (verhandelen van arbeid) zorgen voor een sterke groei van externe inhuur via intermediairs. Meer bedrijven besteden werkzaamheden uit die niet behoren tot hun kernactiviteiten. Het kan hierbij gaan om zowel specialistisch werk als om routinematig werk. Ook werk waarbij arbeidskrachten makkelijk inwisselbaar zijn, zal meer worden uitbesteed. De verwachting is dat het aantal uitzendkrachten verder toeneemt en ook dat het aantal zelfstandigen zonder personeel die arbeid of diensten aanbieden, verder toeneemt. Er wordt steeds vaker gebruikgemaakt van driehoeksrelaties voor externe inhuur (relatie tussen intermediair, opdrachtgever en arbeidskracht). Vormen hiervan zijn uitzenden, payroll en detachering. Er zijn ook Managed Service Providers (MSP), intermediairs die de hele organisatie van externe arbeid overnemen in opdracht van bedrijven, waarbij de MSP de arbeidsrechtelijke risico's draagt. Platformen die vraag en aanbod van arbeid bij elkaar brengen spelen een rol van betekenis bij driehoeksrelaties voor externe inhuur. Ook de wijze waarop werkgevers werven verandert. Al jaren is een trend gaande dat werving meer online plaatsvindt. Er is de verwachting dat het gebruik van sociale media door werkgevers bij werving en selectie steeds belangrijker wordt. De kosten hiervan zijn relatief laag en het bereik is groot.

Effecten op de vraag naar werkgeversdienstverlening

Het onderzoek naar trends op de arbeidsmarkt levert een aantal voorlopige handvatten op voor een UWV-brede visie en focus op toekomstige werkgeversdienstverlening. Zo is er een sterke groei van externe inhuur van arbeid via intermediairs waarbij de intermediair in toenemende mate ook de arbeidsrechtelijke risico's draagt. De toename van het aantal betrokken partijen en de veelheid van taken op het terrein van werk en inkomen maken het nog noodzakelijker dat duidelijk is wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit vereist samenwerking en kennisoverdracht tussen UWV, werkgever en ingehuurde intermediair. De bemiddeling van werk naar werk zal bij toenemende flexibilisering de komende jaren sterk toenemen. Het belang van een leven lang ontwikkelen geldt voor de gehele beroepsbevolking en ook voor mensen zonder baan. De wijze waarop werkgevers voorzien in hun behoefte aan personeel, doet het belang afnemen van publieke intermediairs als UWV. Deze ontwikkeling ondersteunt de ambitie van UWV om te komen tot structureel publiek-private arbeidsdienstverlening die voortbouwt op de ervaringen die nu worden opgedaan bij de regionale mobiliteitsteams waaraan verschillende partijen deelnemen.

Het onderzoek laat ook zien dat het tempo waarin banen verdwijnen en ontstaan verder toeneemt. Het aantal ontslagaanvragen zal daarom kunnen gaan toenemen. Tegelijkertijd neemt de behoefte aan bepaalde typen arbeidskrachten toe, zowel aan de onderkant als aan de bovenkant van de arbeidsmarkt. Het is niet uitgesloten dat door de krapte op de arbeidsmarkt de vraag naar personeel van buiten de EU toeneemt en daarmee de vraag naar tewerkstellingsvergunningen. UWV gaat verder onderzoek doen naar de ondersteuningsbehoefte van werkgevers zelf en, in verband met hun toenemende belang, van intermediairs. Trends alleen zijn niet bepalend voor onze toekomstige werkgeversdienstverlening. UWV kan als organisatie ook leren van signalen over zijn dienstverlening aan werkgevers. Hoe UWV van ervaringen kan leren en kennis goed kan benutten in de praktijk, is een kennisvraag die nog loopt binnen het kennisthema Werkgevers beter begrijpen (zie box 2).

Samenwerken is de sleutel

Als we de opbrengsten van het kennisthema Werkgevers beter begrijpen in samenhang zien, dan is een belangrijk inzicht dat samenwerken essentieel is. UWV voert veel en diverse werkzaamheden uit voor werkgevers. Uitkomsten van het onderzoek bevestigen dat UWV daarbij meerdere rollen vervult en daardoor 'meerdere gezichten' toont, die zich laten kenmerken als toetsen, faciliteren of samenwerken. UWV streeft naar een werkgeversdienstverlening waarbij het zo veel mogelijk als één organisatie wordt ervaren. Dat vereist allereerst meer interne samenwerking. Het is daarbij belangrijk dat ook UWV-medewerkers net als werkgevers zich bewust zijn van de diversiteit en de reikwijdte van de UWV-brede taken en de verschillende rolopvattingen die daarmee gepaard gaan, zodat zij meer kennis en begrip hebben als bij de uitvoering van taken de accentverschillen van de verschillende rollen samenkomen of elkaar overlappen.

Box 2 Leren van werkgeverservaringen

Hoe leert UWV als organisatie sneller en gemakkelijker van aanwezige informatie over werkgeverservaringen, om die kennis vervolgens ook doelmatig toe te passen? Dat is een van de vraagstellingen binnen het kennisthema *Werkgevers beter begrijpen*.⁵ Factoren die het leren van (werkgevers)ervaringen beïnvloeden op het niveau van visie, professional, organisatie en instrument zijn met focusgroepen en diepte-interviews waaraan medewerkers en managers deelnamen, in kaart gebracht. Hieruit kwam naar voren dat er binnen UWV geen eenduidige visie is op het benutten van bestaande kennis. Er wordt bijvoorbeeld niet structureel of methodisch geacteerd op reeds aanwezige informatie. Medewerkers worden niet gefaciliteerd om kennis over werkgeverservaringen te vergaren en in te zetten. Bedrijfsonderdelen richten zich op hun eigen taken; hierdoor ervaren medewerkers minder verantwoordelijkheid voor de wijze waarop werkgevers UWV in den brede ervaren. Sommige organisatieonderdelen ervaren capaciteitsgebrek waardoor medewerkers bijvoorbeeld het gevoel hebben dat er te weinig tijd en ruimte

is om zich bezig te houden met inzichten over werkgeverservaringen. Bovendien zijn inzichten en instrumenten soms lastig te vinden.

Er zijn verschillende adviezen geformuleerd om in te spelen op deze belemmeringen. Deze adviezen kwamen tot stand op basis van bewezen effectieve interventies op de belemmerende factoren en de input van gedragswetenschappers. Een van de adviezen is om vaste momenten en gremia te creëren om werkgeversinzichten te benutten. Een ander advies is om het belang van UWV-brede doelen te benadrukken en dus verder te kijken dan alleen (de doelen van) het eigen bedrijfs onderdeel. Een verder advies is om in te spelen op de ervaringen van medewerkers en om vooraf goed te onderzoeken wanneer en hoe de eindgebruiker behoefte heeft aan informatie. De toegevoegde waarde van deze adviesrichtingen evalueren we in kleinschalige pilotprojecten. Dit gebeurt binnen het kennisthema *Lerende organisatie* in de nieuwe UWV Kennisagenda 2022-2025.

De binnen het kennisthema uitgevoerde onderzoeken leveren ook het inzicht op dat het noodzakelijk en wenselijk is dat de UWV-brede werkgeversdienstverlening stoelt op samenwerking tussen UWV, werkgevers én intermediairs. Uit de verkenning van trends op de arbeidsmarkt komt een sterke toename naar voren van driehoeksrelaties voor de externe inhuur van personeel. Deze strategie van werkgevers om niet-kernactiviteiten af te stoten en de arbeidsrechtelijke risico's te spreiden, in combinatie met de diverse taken van UWV, leidt ertoe dat het volledige werkveld van werk en inkomen lastig is te overzien. De veelheid van werkzaamheden en de toename van het aantal betrokken partijen maken dat het niet altijd duidelijk is wie wat doet en waarvoor verantwoordelijk is. Samenwerking tussen alle betrokken partijen – UWV, werkgevers en intermediairs – helpt om helderheid te verschaffen en daarmee de dienstverlening te verbeteren.

Deze inzichten helpen om een aantal doelstellingen te realiseren uit de UWV Strategie 2021-2025. UWV wil bijdragen aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Een van de speerpunten van de komende jaren is preventie: UWV wil een actieve rol spelen om te voorkomen dat mensen werkloos worden en dat mensen met een

⁵ In verschillende UWV Kennisverslagen schreef UWV over de implementatie van kennisproducten <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/ukv-2020-7-implementatie-van-kennisproducten.pdf> en gedragsbeïnvloeding <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-kennisverslag-juli-2017-gedragsbeïnvloeding.pdf>. Leren van werkgeverservaringen bouwt voort op deze kennisverslagen. In een kennismemo wordt onderbouwing gegeven van literatuur en bevindingen tot nu toe (op te vragen bij auteur van dit UWV Kennisverslag).

beperking aan de kant (komen te) staan. Werkgevers spelen daarbij een cruciale rol. UWV wil werkgevers daarom zo goed mogelijk ondersteunen op het gebied van werk en inkomen, met aandacht voor inclusiviteit, en intensief met hen samenwerken. De 35 regionale Werkgeversservicepunten zijn inmiddels steeds meer een herkenbaar gezamenlijk publiek aanspreekpunt voor werkgevers. Ze zijn ook de verbindende schakel tussen de regionale mobiliteitsteams en de werkgevers in de arbeidsmarktregio's die steeds meer moeite hebben om vacatures vervuld te krijgen. UWV wil een bijdrage leveren aan het oplossen van de ongekende krapte op de arbeidsmarkt en daarbij voortborduren op de samenwerking zoals die gestalte heeft gekregen. Regionale werkcentra, waarin gemeenten en UWV hun krachten bundelen en samenwerken met sociale partners en andere partijen, moeten gaan zorgen voor meer arbeidsparticipatie, omscholing en doorstroom en daarmee een beter functionerende arbeidsmarkt. Bij deze regionale werkcentra moeten alle werkzoekenden en werkgevers terecht kunnen voor de ondersteuning en begeleiding die nodig is om mensen de stap naar een nieuwe baan te laten maken.

Om te bereiken dat cliënten en werkgevers UWV meer als één organisatie gaan ervaren, start UWV binnenkort met het organiseren van vijf integrale klantreizen. Hiermee wordt samen met cliënten en/of werkgevers de route in kaart gebracht die ze door de gehele organisatie afleggen als ze gebruikmaken van dienstverlening en hoe ze deze ervaren. Op deze manier wordt zichtbaar waar zich knelpunten voordoen in processen en in de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen, zodat er concrete verbetermaatregelen kunnen worden genomen. Twee van de vijf integrale klantreizen die UWV in 2022 wil afronden, zijn specifiek gericht op werkgevers: ik zoek een werknemer en ik wil iets regelen voor mijn werknemer. Deze zullen ook onderwerp van gesprek zijn in de klankbordgroepbijeenkomsten tussen UWV en werkgevers. Verder gaat UWV brieven en e-mails voorzien van contactgegevens, zodat werkgevers weten bij wie ze terecht kunnen voor vragen.

Colofon

Uitgave

UWV Kenniscentrum

Postadres

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Inlichtingen

Anita.Strockmeijer@uwv.nl

Auteur



Anita
Strockmeijer

Volg ons



Op de hoogte blijven als er een nieuw UWV Kennisverslag verschijnt?

Dat kan. [Abonneer je op de UWV Kennisverslag e-mailalert.](#)

Disclaimer

Bronvermelding is verplicht. De informatie in het UWV Kennisverslag (UKV) is aangedragen vanuit de kennisoptiek en betreft dus niet een verantwoording of een weergave van ingenomen beleidsstandpunten van UWV.

© UWV 2022

