



# Verhaallijn

## Vakmanschap in dienstverlening

Wat vraagt dienstverlening met de menselijke maat van iedereen die werkt bij UWV



# Waarom gaat dienstverlening met de **menselijke maat** over het **vakmanschap** van iedereen die werkt bij UWV?

UWV wil de dienstverlening verbeteren door meer aandacht voor de menselijke maat. De **cliënt en zijn situatie staan centraal**. Dit doen we in de processen die we vormgeven, maar vooral met de medewerkers die de dienstverlening leveren.

Cliënten zijn **afhankelijk** van UWV. Vaak is er sprake van onzekerheid, stress en schaamte als mensen UWV om hulp vragen. Cliënten missen soms informatie over hun rechten en plichten of de te nemen stappen. En onze beslissingen hebben soms vergaande consequenties.

De medewerker van UWV kan het verschil maken. Om de juiste dienstverlening te kunnen bieden zijn naast kennis en kunde ook **vaardigheden en gedrag** nodig zodat de cliënt zich gezien, gehoord en geholpen voelt.

Alleen met goed ontwikkeld vakmanschap in dienstverlening kunnen we succesvol invulling geven aan de ambitie om een dienstverlener te zijn die oog heeft voor de **behoeften van cliënten**.

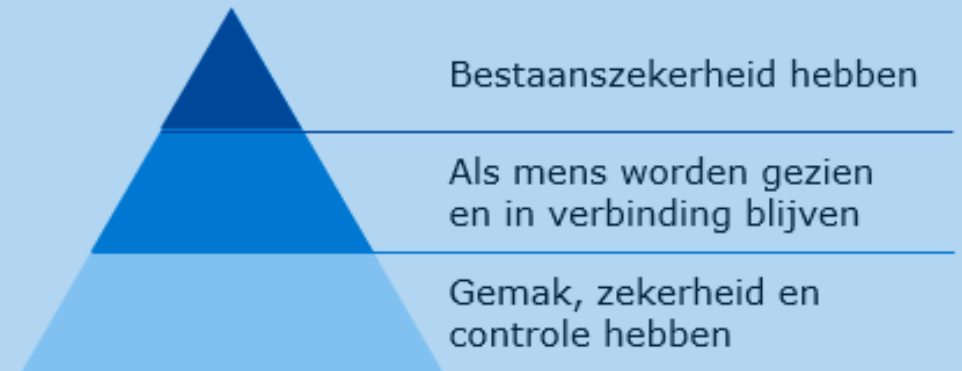
Cliënten zijn verschillend en ieders situatie kan veranderen. Dienstverlening met de **menselijke maat** houdt in dat we aandacht hebben voor de persoonlijke situatie en de behoeften van de cliënt. De drie kernbehoeften zijn in het Dienstverleningsconcept van UWV beschreven.


In de basis van de piramide bevindt zich de grootste groep cliënten. Zij verwachten van UWV **gemak, zekerheid en controle**. Deze groep zal doorgaans goed uit de voeten kunnen met de standaard dienstverlening.

Een kleinere groep cliënten in het middelste deel van de piramide heeft naast de basis behoefte aan **persoonlijke(r) aandacht**.

Voor de kleinste groep in de bovenste laag van de piramide raakt de situatie hun toekomstperspectief en **bestaanszekerheid**. Bij deze groep gebruiken we alle ruimte die UWV heeft en nu nog niet altijd gebruikt om ontstane problemen op te lossen.

# De behoeften van cliënten





# Wat waarderen cliënten in hun ervaring met de medewerker van UWV?

UWV medewerkers zijn **inlevend en empathisch**. De toon waarop gecommuniceerd wordt is **vriendelijk en begripvol**.

De cliënten geven aan dat ze UWV als **professioneel en punctueel** ervaren in contacten en bij het betalen van uitkeringen.

De medewerkers hebben over hun eigen aandachtsgebied **kennis van zaken**. Ze kennen de wetgeving die ze uitvoeren en zijn correct in het uitvoeren van de regels.

Vooraf cliënten met een vast aanspreekpunt hebben het gevoel dat de medewerker hun situatie begrijpt, met hen **meedenkt en echt behulpzaam** is.



## Waar zien cliënten verbeterpunten in hun ervaring met de medewerker van UWV?

Er worden verschillen ervaren tussen medewerkers. In contact wordt soms onvoldoende rekening gehouden met de **emoties of onzekerheid** van de cliënt.

Cliënten weten niet altijd goed wat **de volgende stap** is in het proces en worden daar onvoldoende in meegenomen. Het is lastig om de juiste medewerker van UWV te spreken. Ook de **mate van contact** is niet altijd voldoende.

Bij complexere vragen ervaart de cliënt vaker **ongeduld, tijdsdruk** en wordt verwezen naar de regels. Bij overdracht moeten cliënten opnieuw vertellen wat ze al eerder aan UWV hebben doorgegeven.

Wanneer **fouten** gemaakt worden, kost het herstellen cliënten veel moeite en is het maken van een **excuus** in de ervaring van de cliënt lastig.

De benadering van cliënten is vaak **standaard**; er wordt in de dienstverlening te weinig rekening gehouden met de situatie van de cliënt, ervaring en doenvermogen.

## Wanneer voelen cliënten zich **gezien, gehoord en geholpen**?

Een cliënt wordt graag als mens **gezien**. Dit vraagt om een vriendelijke, begripvolle houding. Het tonen van interesse, spreken met respect, zonder (voor)oordelen en met gebruik van begrijpelijke taal.

De cliënt voelt zich **gehoord** als er goed geluisterd en doorgevraagd wordt naar de persoonlijke situatie. UWV-medewerkers nemen de tijd en rust om de complexiteit van de situatie en het doenvermogen van de cliënt in beeld te krijgen.

Het maken van een goede afweging tussen de situatie van de cliënt en de mogelijkheden van de wet zorgt dat de cliënt zich **geholpen** voelt. Het handelen vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen maakt dienstverlening menselijk. Vooral bij kwetsbare cliënten is het van belang om goed in te schatten of iemand mogelijk in de problemen komt en preventief te handelen of maatwerk toe te passen.

Door ons vakmanschap kunnen we cliënten daadwerkelijk **ontzorgen**.

# De persona's in verhaallijnen

In het toetsen en verrijken van **verhaallijnen** gebruiken we persona's.

Persona's zijn **fictieve** mensen die herkenbare stukken van de **werkelijkheid** in dienstverlening laten zien vanuit cliëntperspectief.

De geschetste situaties zijn gebaseerd op informatie, kennis en verhalen uit onderzoek, ervaring en contacten met cliënten en medewerkers.

De persona's zijn zo opgebouwd dat ze een deel van het spectrum aan situaties weergeven waarin cliënten zich kunnen bevinden. Dit maakt dat we **ambities** en **uitgangspunten** van het UWV Dienstverleningsconcept kunnen vertalen naar **concrete** processen, diensten en gedrag.



Denzell



Myrna



Frank



Noor



Jos

## Denzell

is 35 jaar, woont samen en heeft twee kleine kinderen. Door het faillissement van zijn werkgever is hij zonder werk komen te zitten.

Hij is **hoogopgeleid** maar de Nederlandse taal **niet goed machtig**. Hij vindt het lastig om zijn weg te vinden in de informatie rondom **faillissementen, WW** en **ondersteuning** bij het zoeken naar nieuw werk.

Denzell begint zijn reis op de **website van UWV**, maar merkt al snel dat hij vastloopt. Hij zoekt contact door te bellen met de **UWV telefoon**, maar dat verloopt door de taalbarrière stroef. Ook het contact met een medewerker die hem later **terugbelt** over de aanvraag voor een faillissementsuitkering gaat hem niet makkelijk af.

Hij merkt dat hij **onzeker** wordt door het gebrek aan overzicht en niet goed kan begrijpen wat van hem gevraagd wordt en wat hij van UWV kan verwachten.

Bestaanszekerheid hebben

Als mens worden gezien en in verbinding blijven

Gemak, zekerheid en controle hebben

## Hoe helpen we Denzell met ons vakmanschap?

Voor Denzell is het van belang dat hij zijn verhaal kan doen en vragen kan stellen aan iemand die hem **begrijpt** en die hem **duidelijkheid** kan geven.

De UWV medewerker **herkent** en **erkent** dit in het contact en zoekt naar oplossingen die de dienstverlening voor Denzell **toegankelijk** maken. Als dat nodig is, schakelen we **proactief** hulp in van een collega die de juiste vaardigheden en kennis heeft om Denzell verder te helpen.

De basis van ons vakmanschap is oog hebben voor het **extra stukje** ondersteuning dat Denzell nodig heeft en onze dienstverlening daarop **aanpassen**.

We **toetsen** in onze contacten actief of de hulp en uitleg die Denzell heeft gekregen voldoende is.

De afspraken die we met Denzell maken, leggen we vast zodat bij volgende contacten **direct duidelijk** is wat Denzell nodig heeft.



## Myrna

is 42 jaar en is het **niet eens** met de **beslissing** van UWV over de hoogte van haar WW-uitkering.

De ervaring met UWV is tot nu toe **niet positief** geweest. Wat begon met een standaard aanvraag werd snel complex toen het dagloon van de uitkering volgens Myrna te laag werd vastgesteld.

In het begin was er nog **vertrouwen** dat dit snel en makkelijk rechtgezet kon worden, maar weken later, na **meerdere telefoontjes** naar UWV en bijna even zo vaak **teruggebeld** worden door UWV, was het vertrouwen weg.

Myrna en UWV stonden lijnrecht tegenover elkaar en ze kreeg het **advies** om een **bezwaar** in te dienen. Twee weken later werd ze al in het gelijk gesteld. Haar bezwaar was terecht. Nu wacht Myrna al meer dan drie weken op de verdere afhandeling. Het blijft stil aan de kant van UWV.

Bestaanszekerheid hebben

Als mens worden gezien en in verbinding blijven

Gemak, zekerheid en controle hebben

## Hoe helpen we Myrna met ons vakmanschap?

Bij UWV staan we open voor **feedback** en **leren** we van onze **fouten**. Dat doen we door te leren van collega's of signalen van cliënten.

Wanneer we vragen krijgen over beslissingen dan verdiepen we ons in de vraag en de situatie. Daarbij tonen we begrip voor **emotie** en **frustratie** zodat cliënten als Myrna zich **gehoord** voelen.

We staan **open** voor nieuwe informatie of een andere kijk die maakt dat een beslissing ook anders genomen kan worden. We gaan uit van **vertrouwen** en passen altijd de **menselijke maat** toe en maatwerk indien nodig en mogelijk.

Als het kan lossen we problemen en meningsverschillen op en voorkomen we dat het **klachten** of **bezwaren** worden. Dit doen we door in gesprek te blijven.

Als er een fout gemaakt wordt of een cliënt als Myrna in het gelijk gesteld wordt na bezwaar, dan stellen we ons **ruimhartig** op. We **maken excuses**, van mens-tot-mens. En het afhandelen en corrigeren van fouten of bezwaren doen we altijd **snel** en **juist**.

## Frank

is 44 jaar en heeft door een **ongeluk** sinds zijn tienerjaren een **rolstoel** nodig. Hij heeft het altijd lastig gevonden om met die beperking om te gaan. Zijn middelbare school heeft hij door het ongeluk niet af kunnen maken. Frank heeft dit later proberen goed te maken met het halen van verschillende vakdiploma's.

Frank ervaart het contact met UWV als **moeizaam**. Hij weet dat hij waarschijnlijk **de rest van zijn leven afhankelijk** zal zijn van de hulp en inkomensondersteuning van UWV of soortgelijke organisaties.

Eens in de zoveel tijd krijgt hij een nieuw aanspreekpunt bij UWV die hem helpt bij het zoeken naar of houden van het werk dat hij heeft. Soms lukt dat beter dan anders, soms heeft Frank **geen klik** met de medewerker van UWV, soms wel.

Frank heeft behoefte aan **stabiliteit, rust** en **begrip** voor de problemen die hij al zijn hele leven ervaart.

Bestaanszekerheid hebben

Als mens worden gezien en in verbinding blijven

Gemak, zekerheid en controle hebben

## Hoe helpen we Frank met ons vakmanschap?

Voor cliënten die langdurig, of hun hele leven, contact hebben met UWV is het extra belangrijk dat het contact gebaseerd is op **vertrouwen**.

We investeren in het opbouwen van de relatie door **oprechte interesse** te tonen en de **tijd** te nemen om Frank te leren kennen.

In sommige situaties is het denkbaar dat een **persoonlijke klik** en het vertrouwen ontbreekt om goede dienstverlening te kunnen leveren. We helpen Frank dan door dit **bespreekbaar** te maken en een **match** te vinden binnen UWV die beter bij hem past.

Als UWV zijn we een **betrouwbare** partner die begrijpt waar Frank zijn behoefte zit aan ondersteuning, hem helpt om te groeien en deel te nemen aan de maatschappij.

We zorgen er met elkaar voor dat Frank niet iedere keer opnieuw zijn verhaal hoeft te vertellen, zo nodig een **vast aanspreekpunt** heeft en zorgen voor goede, **warme overdrachten** wanneer een collega een vraagstuk of het dossier overneemt.

Op deze manier **ontzorgen** we Frank en helpen we mee aan het creëren van een **stabiele basis**.

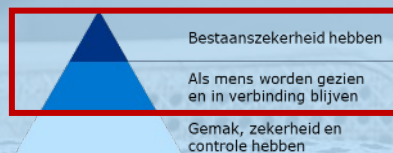
## Noor

is 35 jaar en **ruim twee jaar ziek**. Haar klachten zijn ontstaan na een virusinfectie en maken dat ze slechts een paar uur per dag actief kan zijn en dan nog met mate. Flinke inspanningen bekoopt ze met dagen op bed liggen waarbij licht en geluid uit den boze is.

Na bijna twee jaar ziek te zijn geweest heeft Noor een **WIA-uitkering** aangevraagd. Haar werkgever heeft haar geholpen met het invullen van alle formulieren voor UWV, maar nu blijft het al heel lang stil.

Noor heeft een paar keer contact gezocht met de **UWV-telefoon** waarbij ze hoorde dat het nog **maanden** kan duren voordat ze opgeroepen wordt voor een **beoordeling**. In de tussentijd krijgt ze een voorschot.

De situatie veroorzaakt veel **stress**. Haar ziekte is ongrijpbaar en heeft enorme impact op haar leven. De **onzekerheid** rondom de WIA kost veel extra energie die Noor liever in haar herstel zou steken.



## Hoe helpen we Noor met ons vakmanschap?

Medewerkers van UWV **begrijpen welke impact** ziekte kan hebben op iemands bestaan. We bieden in woord en daad **een helpende hand** om stress en onzekerheid te verminderen.

Bij UWV kunnen we goed **uitleggen** wat wet- en regelgeving kan betekenen voor cliënten **in hun situatie**. We kijken daarbij **verder vooruit** in de klantreis en **denken** met Noor **mee** welke stappen nodig zijn.

We zijn **alert** op mogelijke risico's en adviseren en helpen **proactief** om problemen te voorkomen.

Als cliënten als Noor langer dan verwacht moeten wachten op een beslissing, nemen we **contact** op om dat toe te lichten. Ook dan **denken** we **mee** en bieden **hulp** aan als dat in de ontstane situatie nodig is of gevraagd wordt.

We zorgen ervoor dat Noor **weet bij wie** ze met vragen en problemen terecht kan zodat UWV geen anonieme, onpersoonlijke dienstverlener is.

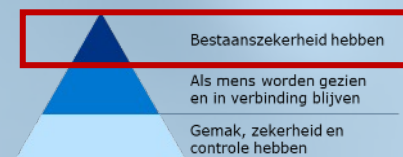
## Jos

is 59 jaar en na de middelbare school aan de slag gegaan als stratenmaker. Na **meer dan dertig jaar** te hebben gewerkt, kreeg Jos steeds meer **lichamelijke klachten** totdat het werken uiteindelijk niet meer gaat. Dit raakt hem omdat hij het werk met veel plezier en **trots** heeft gedaan en de 'jongens' als zijn familie ziet.

De sociale zekerheid is voor Jos een **onbegrijpelijke jungle**. De **werkgever** bij wie hij zolang gewerkt heeft, wil van hem af, maar zonder hem ziek te melden. Jos weet niet wat hij anders kan of wil.

De financiële onzekerheid voelt als een **molensteen**. Terwijl alles steeds **duurder** wordt, moet Jos nog steeds de vastgestelde alimentatie voor zijn ex-partner en kinderen opbrengen. Achter de voordeur stapelen **onbetaalde rekeningen** zich op.

Op een dag staat Jos bij de **balie** van het UWV kantoor met de vraag: wie kan mij helpen?



## Hoe helpen we Jos met ons vakmanschap?

Voor Jos is het **niet makkelijk** om naar UWV toe te gaan en te vragen om hulp. Als hij die hulpvraag stelt, dan zorgen we ervoor dat hij ook echt **gezien, gehoord** en **geholpen** wordt. Waar hij ook binnenkomt.

We zorgen er voor dat Jos **zich met zijn probleem welkom voelt**, of hij zonder afspraak binnenloopt op een kantoor en een host treft of belt met een klantadviseur bij de UWV-telefoon.

Samen met Jos verkennen we op een **gelijkwaardige** en **invoelende** manier wat zijn persoonlijke en financiële situatie is.

Iedere medewerker van UWV is in staat om te **signaleren** wanneer een cliënt meer hulp nodig heeft. We **kennen de wegen** binnen UWV, en soms daarbuiten, om iemand als Jos verder te helpen. En als we de weg niet kennen dan helpen we **zoeken** of **vragen** we zelf hulp.

We benutten de mogelijkheden die we hebben om Jos verder te helpen door collega's in te schakelen en te kijken naar mensgerichte oplossingen. Als de complexiteit daarom vraagt met extra inzet zoals die van Team Geldzorgen, een **cliëntondersteuner** of de Maatwerkplaats.

# Onze ambitie voor vakmanschap in dienstverlening

- Medewerkers nemen **tijd en ruimte** om te werken aan kennis, houding en gedrag dat hoort bij dienstverlening met de menselijke maat.
- Medewerkers hebben **kennis van klantreizen** en werken proactief samen met collega's die hier invulling aangeven, om zo de cliënt een drempelloze klantreis te laten ervaren.
- Medewerkers zijn **empathisch en respectvol**, weten zich te verplaatsen in de cliëntsituatie en geven uitleg in begrijpelijke taal. Met verkregen informatie wordt integer omgegaan.
- Medewerkers zijn in staat de cliëntbehoefte en het doenvermogen in te schatten en bieden **rechtvaardige en rechtmatige oplossingen** waarbij ze het cliëntbelang en de bedoeling van de wet goed afwegen.
- Managers **faciliteren en coachen** hun medewerkers. Ze hebben een voorbeeldrol in houding en gedrag, sturen op klantwaarde en creëren een omgeving waarin aan de hand van echte cliëntsituaties **geleerd en verbeterd** wordt.

# UWV kent al meerdere initiatieven om **vakmanschap in dienstverlening** te versterken

- Alle divisies hebben de beschikking over **leertijdmiddelen** die ingezet worden voor het versterken van vakmanschap in dienstverlening.
- De **Community of Practice** biedt ondersteuning bij het borgen van nieuw gedrag op de werkvloer door het delen van werkwijzen en interventies.
- **De Beleving** van K&S ontwikkelt interventies die helpen bij het denken in klantreizen en het eigen handelingsperspectief.
- In de 'serious game' **Ervaar UWV** beleven multidisciplinaire teams in coalities de UWV dienstverlening door Rosa.
- Het programma **Toezicht op de bedoeling** werkt aan cultuur- en gedragsinterventies bij Handhaving om medewerkers vanuit klantperspectief te laten handelen.
- Bij **Gezien Gehoord en Geholpen** werken medewerkers aan het verbeteren van de emotionele klantreis vanuit hun eigen handelingsperspectief in de uitvoering van districten.

# Wat hebben we te doen?

- Werken aan menselijke maat in dienstverlening verankeren in de manier waarop we **coachen** en **opleiden**
- Blijven ontwikkelen van '**zachte**' **vaardigheden** van medewerkers anders dan kennis van wet, regelgeving, processen en systemen.
- Investeren in tijd en ruimte om te **reflecteren** op en te **leren** van **klantsignalen**.
- De principes van **waardegedreven sturen** uitwerken zodat sturen op goede dienstverlening de basis wordt.
- Medewerkers **kennis** laten nemen van hun plek in **een klantreis** zodat deze ervaring over te dragen is aan cliënten.
- Het ontwikkelen van **sociale (netwerk)kaarten** zodat gemakkelijk hulp te vinden en vragen is om cliënten binnen en buiten UWV goed te kunnen helpen

Bijlage:

totstandkomingsproces verhaallijn 'Vakmanschap in Dienstverlening'



## De inhoud van de verhaallijn is vormgegeven met input uit:

- Klantexpertise: deskstudies op basis van KGM's en thema onderzoeken
- Twee spiegelsessies (30 maart en 5 april) met vertegenwoordigers uit de centrale cliëntenraad en medewerkers uit de klankbordgroep dienstverlening
- Themases­sie Vakmanschap (11 mei) met de volgende vertegenwoordigers van de divisies:
  - Concern HRM: 5.1 lid 2 sub e
  - Uitkeren: 5.1 lid 2 sub e en 5.1 lid 2 sub e
  - Werkbedrijf: 5.1 lid 2 sub e
  - K&S: 5.1 lid 2 sub e
  - SMZ: 5.1 lid 2 sub e
  - B&B: 5.1 lid 2 sub e
  - Handhaving: 5.1 lid 2 sub e

## De inhoud van de verhaallijn is in mei en juni getoetst met:

- De deelnemers uit de spiegelsessies en de themases­sie
- 5.1 lid 2 sub e (concern HRM)
- 5.1 lid 2 sub e (K&S)
- 5.1 lid 2 sub e (Diversiteit & Inclusie)
- 5.1 lid 2 sub e (IHH)
- UWV Academies (HLO)