



UWV Jaarplan 2026

Koersvast op weg naar 2030



Inhoud

UWV Jaarplan 2026	0
Inhoud	1
Voorwoord	2
Samenvatting	5
1 Werken aan onze dienstverlening	7
1.1 Duurzamer aan het werk	7
1.2 Meer zekerheid over inkomen	7
1.3 Cliënt en werkgever centraal in de dienstverlening	9
2 Werken aan ons fundament	13
2.1 De Verandermotor: sneller, concreter en merkbaarder veranderen	13
2.2 Medewerkers gezien, gehoord en gewaardeerd	14
2.3 Integere beheersbare bedrijfsvoering in control	15
2.4 Vereenvoudigen, uniformeren en digitaliseren van processen	18
3 Begroting	20
Lijst van afkortingen	23
Bijlage I Strategie 2025-2030: Meer voor elkaar	24
Bijlage II Prestatieafspraken 2026	26
Bijlage III Bestuurlijke risico's	30
Colofon	33
Disclaimer	33

Voorwoord

De afgelopen jaren zijn grote stappen gezet in het toepassen van meer menselijke maat in onze dienstverlening. Dat was ook het doel van onze strategie 2021-2025. Zo zijn we persoonlijke begeleiding gaan bieden aan bezorgde cliënten in een kwetsbare of schrijnende situatie. We nemen in meer situaties eerder en proactief contact op met cliënten, bijvoorbeeld om uitleg te geven over het proces bij een WIA-aanvraag of om meer inzicht te geven in mogelijke inkomensontwikkeling bij een ziektebewaking. Cliënten die geld moeten terugbetalen aan UWV kunnen sinds augustus 2025 in de beveiligde Mijn UWV-omgeving inzien wat zij nog moeten terugbetalen en hoeveel zij al hebben betaald.

Met de UWV-strategie 2025-2030 'Meer voor elkaar' borduren we hierop verder. De menselijke maat blijft onze basis en staat centraal in alles wat we doen. We vergroten de persoonlijke aandacht, gaan het makkelijker maken voor cliënten en werkgevers en werken meer samen – zowel binnen UWV als met onze partners.

Om onze strategische ambities voor 2030 - duurzamer aan het werk, meer zekerheid over inkomen en cliënten en werkgevers nog meer centraal in de dienstverlening – te realiseren, geven we de hoogste prioriteit aan:

- Het uitvoeren van de WIA herstelactie om foutief vastgestelde daglonen bij WIA-uitkeringen in de periode 2020-2024 te herstellen.
- Het uitvoeren van de ontwikkelagenda sociaal-medisch dienstverlening om zorgvuldig en snel duidelijkheid te kunnen geven over de arbeidsongeschiktheid en de uitkering.
- Het op orde brengen van de kwaliteit door meer begrijpelijke interne werkprocessen en deze eenduidiger en uniform uit te voeren en dit te borgen in een versterkt kwaliteitsmanagementsysteem.
- Het implementeren van de Verandermotor om sneller, concreter en merkbaarder veranderingen in onze dienstverlening door te voeren.

Andere belangrijke prioriteiten zijn het werken aan maatschappelijke weerbaarheid om in deze tijden van geopolitieke spanningen en cybercriminaliteit de continuïteit van onze dienstverlening te waarborgen, de noodzakelijke versnelling in de vereenvoudiging van wet- en regelgeving en uitvoeringsbeleid om de uitvoerbaarheid en daarmee de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren en tot slot het verbeteren van de dienstverlening aan onze cliënten en het oplossen van knelpunten.

Diverse initiatieven voor het verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening zijn al gestart en leiden in 2026 tot merkbare verbetering. Zoals het realiseren 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 vergroten we de inzetbaarheid van cliënten door het ontwikkelen van vaardigheden en competenties en werken we aan drempelloze re-integratiedienstverlening. We maken onze dienstverlening eenvoudiger voor onze cliënten door in te zetten op meer proactieve en toegankelijke dienstverlening. De complexiteit van wet- en regelgeving, het daarmee samenhangend beleid en de wijze waarop onze dienstverlening is georganiseerd werpt nog steeds drempels op voor cliënten om de hulp te krijgen die ze nodig hebben. We nemen onze verantwoordelijkheid als publieke dienstverlener om deze drempels weg te nemen, zowel binnen UWV als in samenwerking met andere overheidsorganisaties en het ministerie van SZW.

Als belangrijkste risico voor onze maatschappelijke opdracht in 2026, zien we de te hoge en steeds verder toenemende complexiteit van wet- en regelgeving. Versnelling van vereenvoudiging van wet- en regelgeving is en blijft nodig om onze dienstverlening uitlegbaar en uitvoerbaar te maken en te houden, met minder fouten en tegen lagere kosten. Deze versnelling is ook noodzakelijk om vanuit UWV een bijdrage te kunnen leveren aan de financiële vereenvoudigingstaakstelling van het ministerie van SZW, zonder dat dit ten koste gaat van de dienstverlening aan cliënten.

In de loop van 2025 zijn Johanna Hirscher en Nathalie van Berkel vertrokken als lid van de Raad van Bestuur. We zijn blij dat per 1 november 2025 het RvB-team weer compleet is, met Judith Duveen en Joost Brouwer. In de zomer van 2025 zijn we gestart met een Tijdelijk Executive Team, waarin de Raad van Bestuur samen met een aantal directeuren vanuit een gezamenlijke en integrale blik de opgaven met betrekking tot de strategische doelstellingen voor de primaire dienstverlening, de Verandermotor, de Herstelorganisatie en de Ontwikkelagenda, inclusief de daaruit voortvloeiende organisatorische en bestuurlijke vraagstukken, kunnen overzien en verbinden. De uiteindelijke invulling van het Executive Team zal de komende maanden worden bepaald, mede op basis van de geleerde lessen in de transitiefase. Daarmee is de basis gelegd om in 2026 samen te sturen op de ambities en doelen die er liggen voor UWV.

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. We zijn ons ervan bewust dat het realiseren van onze ambitie en daarbij horende veranderingen een groot beroep doen op de inzet en flexibiliteit van onze medewerkers. Maar we hebben het vertrouwen dat onze herijkte strategie 2025-2030 blijft bijdragen aan meer menselijke maat in onze dienstverlening. In 2026 zetten we daarom samen met onze medewerkers nieuwe stappen om onze dienstverlening aan burgers en werkgevers verder te verbeteren.

Raad van bestuur
Maarten Camps, voorzitter
René Steenvoorden



De vier strategische prioriteiten voor 2026 nader toegelicht



1. WIA herstelactie

Corrigeren gemaakte fouten

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

Toekomstige fouten voorkomen

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

Langetermijnverbetering

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



2. Ontwikkelagenda sociaal-medische dienstverlening

- Continueren en versterken vorming Sociaal Medische Centra.
- Continueren en versterken professionele lijnen met (duale) sturing.
- Verdergaande uniformering en vereenvoudiging.
- Verdergaande digitalisering van processen.
- Volledige openheid: perspectief bieden in wat we wel en niet kunnen doen, naar de eigen organisatie en naar de maatschappij.
- Terug naar de kerntaak van sociaal-medische zaken, herschikking van taken.



3. Kwaliteit op orde

- We blijven werken aan tijdige, juiste en begrijpelijke beslissingen.
- Met het programma *Kwaliteit op orde* verbeteren we onze manier van werken.
Belangrijkste programmapunten
 - Eenvoudigere, duidelijkere werkwijzen.
 - Meer leren van fouten.
 - Meer gezamenlijke sturing op kwaliteit.
- Bevindingen van onderzoeken nemen we mee om onze dienstverlening verder te verbeteren.



4. Verandermotor

Sneller en merkbaarder verbeteren

- UWV verandert van een procesgerichte naar een mensgerichte organisatie.
- We willen dat verbeteringen sneller zichtbaar en voelbaar zijn voor cliënten en medewerkers.
- De Verandermotor helpt daarbij: teams uit de hele organisatie werken samen aan concrete verbeteringen.
- Doel: betere dienstverlening, meer vakmanschap en meer werkplezier.
- Medewerkers krijgen meer ruimte en verantwoordelijkheid om echt het verschil te maken.
- 1 UWV Verandermotor-werkwijze.

Samenvatting

Meedoen in de samenleving, daar gaat het voor onze cliënten om. Elke dag staan we klaar voor 1,2 miljoen mensen die onze hulp nodig hebben. Ieder met een eigen verhaal en behoefte. De kern van onze strategie voor de komende jaren blijft daarom ook de menselijke maat: meer voor elkaar. In onze dienstverlening stellen we cliënten en werkgevers nog meer centraal. Samen werken we aan duurzame arbeidsparticipatie en zekerheid over inkomen. Dit doen we door meer focus op begeleiding, vereenvoudigen en uniformeren, digitaliseren en samen werken binnen en buiten UWV. We werken aan één gezamenlijk doel: een samenleving waarin zoveel mogelijk mensen meedoen.

Onze strategie 'Meer voor elkaar' geeft ons de richting om onze dienstverlening te verbeteren, zodat onze cliënten zich door ons gezien, gehoord en geholpen voelen. Want we willen de beweging maken van procesgerichte uitvoerder naar mensgerichte dienstverlener, die bijdraagt aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Met de strategische koers naar 2030 zetten we hier op in. Daarbij hebben we drie ambities geformuleerd:

- **Duurzamer aan het werk** – cliënten en werkgevers krijgen de ondersteuning die ze op dat moment nodig hebben. Wij zetten in op het behouden of verkrijgen van duurzaam betaald werk en het bevorderen van een goed functionerende, inclusieve arbeidsmarkt. Dit doen we ook door uitval uit werk zoveel mogelijk te voorkomen.
- **Meer zekerheid over inkomen** – cliënten en werkgevers kunnen vertrouwen op inkomensondersteuning die juist, tijdig en overzichtelijk is.
- **Cliënten en werkgevers staan nog meer centraal in onze dienstverlening** – wij bieden menselijke maat waarbij zij zich gezien, gehoord en geholpen voelen.

De strategische ambities hebben we uitgewerkt in concrete strategische subdoelstellingen (zie tevens bijlage 3). Binnen deze subdoelstellingen hebben we voor 2026 een nadere prioritering gemaakt voor die doelstellingen die bijdragen aan onze vier belangrijkste prioriteiten: WIA herstelactie, Ontwikkelagenda sociaal-medische dienstverlening, Kwaliteit op orde, Verandermotor en maatschappelijke weerbaarheid.

WIA herstelactie

In de zomer van 2024 zijn we erachter gekomen dat voor mogelijk tienduizenden cliënten de dagloonberekeningen voor de WIA-uitkeringen in de jaren 2020-2024 niet juist zijn vastgesteld. Hierdoor hebben cliënten mogelijk niet gekregen waar ze recht op hebben en zitten zij nu in onzekerheid. In 2025 zijn we gestart met de WIA-herstelactie voor cliënten met mogelijke fouten in de dagloonvaststelling. Daarnaast corrigeren we in vier andere herstelacties voor cliënten met een lopende WIA-uitkering die is vastgesteld in de periode van 2020 tot en met 2024, met name vanwege gerechtelijke uitspraken.

Daarbij willen we keteneffecten van een nabetaling voorkomen zoals bijvoorbeeld terug moeten betalen van eerder ontvangen toeslagen. Met ketenorganisaties, waaronder de Belastingdienst, Dienst Toeslagen en de SVB, en de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Financiën werken we aan een aanpak om het keteneffect voor cliënten zo klein mogelijk te maken.

Ontwikkelagenda sociaal-medische dienstverlening

Mensen gaan ervan uit dat UWV hen helpt wanneer zij door ziekte niet meer volledig of slechts deels kunnen werken. Zij verwachten van ons snel duidelijkheid over hun uitkering, dat deze klopt en dat zij goed worden geholpen. Deze verwachtingen zijn begrijpelijk en UWV wil daaraan voldoen. Helaas lukt dat niet altijd, omdat onze sociaal-medische dienstverlening op sommige delen niet op orde is. Dit leidt onder andere tot een groeiend aantal mensen dat te lang moet wachten op een sociaal-medische beoordeling en dat er fouten worden gemaakt in de dagloonberekening. Daarom gaan wij in 2026 door met een aantal grondige verbeteringen en veranderingen onderzoeken en doorvoeren, met als doel het op orde brengen van de sociaal-medische dienstverlening.:

- Continueren en versterken vorming sociaal-medische centra.
- Continueren en versterken professionele lijn met (duale) sturing.
- Verdergaande uniformering en vereenvoudiging.
- Verdergaande digitalisering van processen.
- Volledige openheid: perspectief bieden in wat we wel en niet kunnen doen, naar de eigen organisatie en naar het ministerie van SZW.
- Terug naar de kerntaak van sociaal-medische zaken, herschikking van taken.

Kwaliteit op orde

In 2026 zetten we door met het verder verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening om zo te zorgen dat onze beslissingen tijdig, juist en begrijpelijk zijn. We versterken daarvoor het interne UWV kwaliteitsmanagementsysteem. We bouwen voort op de initiatieven die we al hebben genomen om de sociaal-medische dienstverlening te versterken en eerder gemaakte fouten in de herstelorganisatie te corrigeren. Daarnaast lanceren we het programma *Kwaliteit op orde*: een UWV-brede aanpak om ons kwaliteitsmanagement structureel te versterken.

Speerpunten in het programma *Kwaliteit op orde* zijn uniformeren en vereenvoudigen. We versterken de centrale sturing op kwaliteit en werken aan een cultuur van aanspreken en continu leren en verbeteren. We gaan de medewerkers nog meer ondersteunen met begrijpelijke processen en werkinstructies en zullen meer gaan sturen op de eenduidige uitvoering daarvan.

Verandermotor

We willen sneller, concreter en merkbaarder veranderingen doorvoeren in onze dienstverlening, waarbij we nog beter in staat zijn vanuit het belang van de cliënt en werkgever te handelen en onze ambities en bijbehorende strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Met meer digitalisering kunnen cliënten en werkgevers beter worden geholpen en worden onze medewerkers verder ondersteund in hun werk. Om deze transitie te versnellen gaan we een krachtige Verandermotor neerzetten in de organisatie. Dit wordt dé plek waar alle veranderopdrachten worden gerealiseerd. Met de Verandermotor beogen we een organisatieverandering waarin de volgende twee doelen centraal staan:

- Het realiseren van concrete verbeteringen van de dienstverlening met hoge klantwaarde: snel aantoonbare, meetbare resultaten om waarde te creëren voor cliënten, werkgevers en medewerkers.
- Verhogen van vakmanschap en werkplezier: binnen de Verandermotor staan vakmanschap en continue leren centraal. We introduceren doorlopende leer- en ontwikkelingsprogramma's gericht op de ontwikkeling van kennis, expertise en competenties. We werken hierbij als 1 UWV samen op basis van een uniforme werkwijze.

Na raadpleging van de OR gaan we in 2026 gefaseerd starten met de implementatie.

Overige prioriteiten

Maatschappelijke weerbaarheid

Veel mensen vertrouwen op de dienstverlening van UWV en daarom willen wij een betrouwbare uitvoerder zijn die ook bij incidenten en crises blijft bijdragen aan de bestaanszekerheid en begeleiden naar werk. UWV werkt daarom voortdurend aan zijn bedrijfscontinuïteit door het verbeteren van continuïteitsplannen en het treffen van maatregelen. Gezien de actuele ontwikkelingen in de wereld is het verhogen van onze weerbaarheid noodzakelijk. UWV komt daarom in 2026 met aanvullende initiatieven om de continuïteit van de uitkeringsbetaling, de cliëntcommunicatie en de daarvoor benodigde vitale IT-systemen van UWV verder te versterken. Ook worden de continuïteitsplannen herzien en de aandacht gaat daarbij uit naar alle scenario's met een prominente dreiging voor UWV en de samenleving. Zo werkt UWV aan het vergroten van zijn eigen weerbaarheid en, samen met ketenpartners, de maatschappelijke weerbaarheid.

Vereenvoudigen Wet -en regelgeving en uitvoeringsbeleid

Het vereenvoudigen van wet- en regelgeving en uitvoeringsbeleid versterkt het realiseren van de menselijke maat in de dienstverlening en de juistheid van ons werk en is daarmee fundamenteel voor het realiseren van de Strategie 2025-2030. UWV is in 2025 gestart met een werkwijze waarin kortcyclisch zowel voorstellen voor hervorming van wet- en regelgeving als voorstellen voor de vereenvoudiging en mensgerichtheid van uitvoeringsbeleid worden uitgewerkt. De focus ligt op het verminderen van complexiteit voor cliënten. In 2026 werken we aan de volgende speerpunten en activiteiten:

- Elk kwartaal minimaal een ontwikkelproces op een nieuw idee voor vereenvoudiging, een beleidsregel of een vereenvoudigingsvoorstel voor uitvoeringsbeleid.
- Opstellen van een hervormingsagenda wet- en regelgeving en in samenwerking met het ministerie van SZW en andere stakeholders deze hervormingsagenda gaan realiseren.
- Voorstellen uitwerken met betrekking tot vereenvoudiging beleid en regels rondom dagloon en op het snijvlak van fiscaliteit en arbeidsrecht.

Betere dienstverlening en oplossing knelpunten

We stellen onze cliënten en werkgevers meer centraal in onze dienstverlening. Dit doen we door onze dienstverlening proactief en toegankelijk te maken. We zorgen voor een integrale en drempelloze klantreis door één UWV en binnen één overheid. Belangrijke activiteiten in 2026 zijn:

- Het implementeren en toepassen van de Wet proactieve dienstverlening om onze dienstverlening meer proactief maken, te vereenvoudigen, niet-gebruik tegen te gaan en onze cliënten meer zekerheid te bieden over hun inkomen.
- Pilots om overheidsbrede dienstverlening in te zetten voor kwetsbare cliënten.

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 de hiervoor genoemde prioriteiten. Deze prioriteiten zijn niet in één jaar te behalen en zijn onderdeel van een meerjarige aanpak waarop we sturen door middel van onze UWV-brede kwartaalsturing.

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 drie bijlagen:

1. De UWV-strategie 2025-2030 'Meer voor elkaar'
2. De set externe sturingsafspraken SZW-UWV inclusief toelichting.
3. De bestuurlijke risico's.

1 Werken aan onze dienstverlening

1.1 Duurzamer aan het werk

Met onze dienstverlening richten wij ons erop dat cliënten en werkgevers de ondersteuning ontvangen die zij nodig hebben op het behouden of verkrijgen van duurzaam betaald werk. Ook helpen wij om uitval door ziekte of werkloosheid te voorkomen. Op deze manier dragen we bij aan een goed functionerende en inclusieve arbeidsmarkt. Om dit te bereiken werken we in 2026 nadrukkelijk aan het vergroten van de inzetbaarheid van cliënten, een drempelloze re-integratiedienstverlening en werken we verder aan de versterking van de arbeidsmarktinfrastructuur.

Inzetbaarheid cliënten vergroten door inzet op skills

Door (steeds snellere) ontwikkelingen in de maatschappij, op de arbeidsmarkt en op het gebied van technologie (o.a. AI), neemt de noodzaak tot wendbaarheid en het belang van het ontwikkelen van vaardigheden en competenties (skills) naast kennis toe. Dit sluit aan bij aan de primaire taak van UWV om mensen duurzaam mee te laten doen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Het matchen en leven lang ontwikkelen op basis van skills bevordert de wendbaarheid en weerbaarheid van mensen, bedrijven en daarmee de maatschappij. Het onderwijs richt zich steeds meer op het ontwikkelen van skills. Het is van belang dat wij gelijke tred houden bij deze ontwikkelingen. Leerlingen, maar ook werkzoekenden baseren hun keuzes voor de toekomst steeds meer op hun talenten, kwaliteiten en skills. Daarom hebben we samen met de markt CompetentNL als landelijke standaard voor het beschrijven van skills ontwikkeld. Met de lancering van CompetentNL in 2025 is er voor het eerst in Nederland een gezamenlijke, uniforme skillstaal beschikbaar. In 2026 bouwen we hierop verder door ons te richten op:

- Investeren in het vakmanschap van onze medewerkers, zodat zij bewust zijn van wat matchen (en ontwikkelen) op basis van “skills” inhoudt en dit kunnen toepassen richting cliënt en werkgever.
- Het ontwikkelen van de ondersteunende instrumenten en IT ten behoeve van het toepassen van “skills” in onze dienstverlening.
- Het verder bouwen aan het draagvlak bij onze medewerkers en samenwerkingspartners, zoals werkgevers, bonden, gemeenten en scholen, maar ook bij (toekomstige) cliënten en werkgevers voor een “skills based” arbeidsmarkt.

Drempelloze re-integratie dienstverlening

Complexiteit van de situatie en kwetsbaarheid van onze cliënten en werkgevers neemt nog steeds toe. Er zijn verschillen in re-integratie dienstverlening als gevolg van de wet waaronder cliënten op dat moment vallen, deze verschillen zijn steeds minder goed uit te leggen. Uit onderzoeken en klantreizen blijkt dat UWV-clieënten de re-integratiedienstverlening niet als drempelloos en één geheel ervaren en daarmee niet altijd de ondersteuning (kunnen) krijgen die zij nodig hebben om stappen te zetten in hun re-integratie. Het is daarom nodig dat UWV het re-integratieinstrumentarium integreert en completeert tot één geheel waarbij de aparte voorwaarden, regels, processen en protocollen per type dienstverlening worden terugbracht. UWV wil mensen daarbij zo vroeg mogelijk de dienstverlening bieden die hen helpt bij hun re-integratie richting duurzaam (betaald) werk, onafhankelijk van de wet waar ze op dat moment onder vallen, het UWV-organisatieonderdeel waar ze onder vallen en de medewerker die hen begeleidt. Om te werken aan drempelloze re-integratie dienstverlening met een één-UWV ervaring gaan we in 2026:

- Zorgen dat het re-integratie dienstverleningsconcept gereed is als basis voor de daaropvolgende doorontwikkeling van onze re-integratie dienstverlening en de ondersteunende processen. Hierbij staat ondersteuning richting duurzame werkhervatting centraal, dit is niet altijd de kortste weg naar werk.
- We gaan door met de verbetering van onze dienstverlening aan zieke WW-ers. Bij proeven in 2025 zagen we een positief effect op werkhervatting voor mensen met een WW-uitkering en een daling in het aantal ziekmelding. Bij de verdere inrichting van deze dienstverlening worden medewerkers begeleid en opgeleid, zodat zij beter in staat zijn een zieke WW-er gedurende de gehele WW- en ZW-periode te begeleiden (en in 2027 ook zieke vangnetters).
- Onze dienstverlening richting werkgevers vullen we (meer) integraal in om werkgevers bewuster te maken van de ondersteuningsmogelijkheden op hulpmiddelen en voorzieningen rondom inzet van mensen met een beperking. We stellen hiervoor in Q1 een strategie op.
- Realiseren brede functieontwikkeling voor onze re-integratie adviseurs: in 2026 worden medewerkers opgeleid en geplaatst binnen de gewijzigde (brede) functieprofielen, elke adviseur is voor 1 juni 2026 functievolwassen in lijn met het gewijzigde profiel.

Arbeidsmarktinfrastructuur verder versterken

In samenwerking met onze samenwerkingspartners gaan wij in 2026 door met het realiseren van Werkcentra in alle regio's. Het doel is om in samenwerking met onze partners toegankelijke en integrale dienstverlening aan te bieden die aansluit bij de ondersteuningsbehoefte van cliënten en werkgevers. De Werkcentra richten we in 2026 verder in met een (geharmoniseerd) dienstverleningsconcept. Daarbij biedt UWV samenwerkingspartners de mogelijkheid gebruik te maken van onze contractafspraken met re-integratiebedrijven, opleidingsinstellingen en leveranciers van voorzieningen.

1.2 Meer zekerheid over inkomen

Onze cliënten en werkgevers moeten kunnen vertrouwen op inkomensondersteuning die juist, tijdig en overzichtelijk is. Hierop hebben we in 2026 een aantal belangrijke stappen te zetten. In 2024 werd duidelijk dat in de periode 2020-2024 mogelijk tienduizenden WIA-uitkeringen niet juist zijn vastgesteld. In 2025 zijn we gestart met de WIA-herstelactie die we in 2026 verder uitvoeren. Naar aanleiding hiervan starten we ook met een UWV-breed programma om meer grip te krijgen op de kwaliteit van onze dienstverlening, waar juistheid een belangrijk onderdeel van is (zie paragraaf 2.3). Ook werken we verder aan de

Ontwikkelagenda sociaal-medische dienstverlening en zetten we in op het vergroten van de tijdigheid en juistheid van sociaal-medische beoordelingen.

WIA-herstelactie

In de zomer van 2024 zijn we erachter gekomen dat voor mogelijk tienduizenden cliënten de dagloonberekeningen voor de WIA-uitkeringen in de jaren 2020-2024 niet juist zijn vastgesteld. Hierdoor hebben cliënten mogelijk niet gekregen waar ze recht op hebben en zitten zij nu in onzekerheid. UWV draagt de verantwoordelijkheid om deze fouten te herstellen. In 2025 zijn we dan ook gestart met de WIA-herstelactie. Daarbij controleren we de dossiers van circa 43.000 mensen handmatig op mogelijke fouten in de dagloonvaststelling. Ons uitgangspunt bij de correctie is dat cliënten recht hebben op nabetaling van het bedrag dat ze de afgelopen jaren te weinig hebben ontvangen, plus de wettelijk verschuldigde rente. Het bedrag van te veel ontvangen uitkering vorderen we niet terug. Daarnaast lopen er vier andere herstelacties, waaronder een herstel vanwege gerechtelijke uitspraken rondom de toepassing van loonloze tijdvakken, die ruim 70.000 mensen met een WIA-uitkering raakt. Ook in de berekening van deze uitkeringen kunnen mogelijke dagloonfouten zitten in de jaren 2020-2024. Die nemen we dan mee bij de berekening van het nieuwe dagloon.

Voor de uitwerking van onze herstelaanpak zijn we in gesprek met cliënten, vakbonden en andere belanghebbenden. Ook houden we rekening met opgedane inzichten van recente herstelacties bij andere publieke dienstverleners en de aanbevelingen van onderzoekscommissies. Belangrijk voor de cliënt zijn onder andere de keteneffecten van een nabetaling. Dit betekent dat een verandering bij één instantie, zoals een nabetaling van een uitkering, er bij andere organisaties toe kan leiden dat de cliënt bijvoorbeeld toeslagen moet terugbetalen, met mogelijk financiële problemen tot gevolg. Met ketenorganisaties, waaronder de Belastingdienst, Dienst Toeslagen en de SVB, en de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Financiën zijn we in gesprek om tot een aanpak te komen om het keteneffect voor cliënten zo klein mogelijk te maken. Daarom werkt SZW momenteel een compensatieregeling uit, waarbij UWV de uitkering naar de toekomst toe herstelt en een tegemoetkoming toekent voor het in het verleden te laag vastgestelde dagloon, waarop eindheffing wordt toegepast. Op deze manier blijft de nabetaling buiten het verzamelinkomen, en treedt het merendeel van de keteneffecten niet op. UWV moet nog een uitvoeringstoets uitvoeren op deze regeling en daarna implementeren. Indien voor deze regeling gekozen wordt, kan er daarom pas op z'n vroegst in het tweede kwartaal van 2026 nabetaald worden.

Ontwikkelagenda sociaal-medische dienstverlening

Mensen gaan ervan uit dat UWV hen helpt wanneer zij door ziekte niet meer volledig of slechts deels kunnen werken. Zij verwachten van ons snel duidelijkheid over hun uitkering, dat deze klopt en dat zij goed worden geholpen. Deze verwachtingen zijn begrijpelijk en UWV wil daaraan voldoen. Helaas lukt dat niet altijd, omdat onze sociaal-medische dienstverlening op sommige delen niet op orde is. Dit leidt onder andere tot een groeiend aantal mensen dat te lang moet wachten op een sociaal-medische beoordeling en dat er fouten worden gemaakt in de dagloonberekening. Daarom gaan wij in 2026 door met een aantal grondige verbeteringen en veranderingen onderzoeken en doorvoeren. Met als doel het op orde brengen van de sociaal-medische dienstverlening. In tabel 1.1. staat een overzicht van de verschillende ontwikkellijnen en doelen die we nastreven.

Om aan de verwachtingen te kunnen voldoen en mensen goed te kunnen helpen, moeten wij terug naar de basis van ons werk, zorgvuldig en snel duidelijkheid geven over de arbeidsongeschiktheid en de uitkering. Dit doen we aan de hand van de speerpunten van onze strategie (begeleiden, vereenvoudigen en uniformeren, digitaliseren, samen werken). Zo zetten we steviger in op ontwikkeling en versterking van de sociaal-medische centra (SMC's). Hierin werken verschillende medische professionals samen om mensen sneller te beoordelen op arbeidsongeschiktheid. De samenwerking in SMC's wordt verder geïntensiveerd door onder andere taakdelegatie in het beoordelingsproces. Ook vereenvoudigen en uniformeren we onze werkwijze verder, zodat deze minder complex wordt. Daarnaast onderzoeken wij de komende tijd hoe een herschikking van taken binnen UWV ervoor kan zorgen dat deze taken weer volledig worden uitgevoerd en mensen de dienstverlening krijgen die zij van ons mogen verwachten. Aanvullend gaan we processen in de vaststelling van arbeidsongeschiktheidsuitkeringen meer digitaliseren om fouten zoveel mogelijk te voorkomen.

In dit kader verkennen we ook mogelijkheden om door middel van publiek-private samenwerking te komen tot een nieuwe, verkorte werkwijze waarmee onze cliënten sneller duidelijkheid krijgen over hun WIA-aanvragen. Dit doen we door de samenwerking in de keten te optimaliseren, op basis van vertrouwen in de bijdrage die iedere professional hierin heeft. Waar werknemer, werkgever en bedrijfsarts, mede op basis van informatie van huisarts en/of behandelend arts, het eens zijn over de mate van belastbaarheid, kan de aanvraag van de cliënt op basis van een goed voorbereid dossier worden beoordeeld. Verzekeringsartsen krijgen hiermee meer ruimte om zich te richten op complexere zaken. Cliënten en hun werkgevers krijgen in duidelijke gevallen sneller een oordeel dat aansluit bij de bestaande inzichten. Bovendien voorkomt deze werkwijze dat cliënten onnodig dezelfde informatie moeten verstrekken aan verschillende artsen.

Een speciale ontwikkellijn betreft 'volledige openheid', die impliceert dat we explicieter vooraf zullen aangeven welk werk we wel en niet aankunnen. Dit is noodzakelijk omdat de vraag naar onze sociaal-medische dienstverlening groter is dan de capaciteit die we daarvoor hebben, met grote aantallen cliënten die te lang moeten wachten op een (her)beoordeling tot gevolg. Samen met de minister van SZW werken we aan een duidelijke prioritering van de dienstverlening die mensen van ons mogen verwachten en welk deel we niet meer zullen doen. Daarmee ontstaat vooraf meer duidelijkheid zowel voor cliënten als voor onze medewerkers.

	1. Continueren en versterken vorming Sociaal Medische Centra	- Op basis van evaluatie uitwerken plan doorontwikkeling SMC's: regionale samenwerking van sociaal-medische teams, onderzoeken vorming centrale SMC's, samenhang met de Werkcentra in de regio (RWC's), onafhankelijke toetsing. - Eind 2026 werken alle SMC's op het niveau <i>volwaardig</i>, volgens de dan geldende definitie en normen.
	2. Continueren en versterken professionele lijnen met (duale) sturing	- De duale sturing is ingericht op het ontwikkelen van een gezamenlijke standaard van <i>operational excellence</i>, vakinhoudelijk en bedrijfsmatig. - De professionele lijn is ingevuld op alle niveaus van de organisatie zodat er ook kan worden gestuurd op vakmanschap. - Het organisatiemodel van duale sturing 'werkend maken' volgens ontwerp.
	3. Verdergaande uniformering en vereenvoudiging	- Uniforme werkwijze op basis van een vastgestelde en beproefde standaard (met gebruikmaking van best practices). - Landelijke standaard voor werkverdeling, capaciteitsmanagement en prioritering. - Landelijk en op districtsniveau werkend kwaliteitsmanagementsysteem. - Structureel gebruik van bestaande en nieuw te ontwikkelen dashboards voor sturing op kwaliteit en kwantiteit, ter ondersteuning van het continu leren en ontwikkelen van medewerkers.
	4. Verdergaande digitalisering van processen	- Planmatige verbetering en vernieuwing van het systeemlandschap dat medewerkers ondersteunt om met minimale foutrisico's en maximale eenvoud sociaal-medische dienstverlening te bieden. - Om dit te realiseren is het belangrijk dat er samenhang zit in de verschillende bestaande en nieuwe ontwikkelingen die bijdragen aan procesoptimalisatie, automatisering en vernieuwing. - Waar mogelijk met toepassing van slimme technologie, bijvoorbeeld in het samenvatten van gespreksverslagen.
	5. Volledige openheid: perspectief bieden in wat we wel en niet kunnen doen, naar de eigen organisatie en naar de maatschappij	- Voor korte termijn: heldere verwachtingen naar de minister van SZW en naar de politiek over wat we wel en niet (kunnen) doen. - Voor langere termijn: opbouwen capaciteitsbuffer, differentiatie werkzaamheden, werkverdeling, Publiek-private samenwerking om de achterstanden te verminderen.
	6. Terug naar de kerntaak van sociaal-medische zaken, herschikking van taken	- SMZ voert de (sociaal-) medische kerntaken uit. - UWV-breed hebben we een integraal werkproces voor sociaal-medische dienstverlening waarin de kennis en capaciteit van de betrokken divisies Uitkeren en Werkbedrijf (en stafdirecties) optimaal worden ingezet om de best mogelijke dienstverlening voor cliënten en werkgevers te bieden. - Het uitvoeren van de sociaal-medische dienstverlening en borgen van de kwaliteit wordt landelijk en op districtsniveau uniform ondersteund vanuit de stafdiensten. - IV-ontwikkeling van de sociaal-medische dienstverlening is structureel belegd in de Verandermotor. - Betere samenwerking met private partijen in de keten helpt bij gerichte inzet van (sociaal-) medische professionals (actieplan Arbeid en Gezondheid).

Tabel 1.1. Ontwikkellijnen sociaal-medische dienstverlening

Tijdigheid en juistheid beslissingen

Op basis van de OCTAS-eindrapportage heeft SZW in samenwerking met UWV maatregelen uitgewerkt. In 2025 is daarover een brief over deze uitwerkingen naar de Tweede Kamer gestuurd met de doelstelling om de WIA te vereenvoudigen, zowel voor cliënten als voor UWV. **Het is aan een nieuw kabinet om deze hervormingen voor het arbeidsongeschiktheidsstelsel verder uit te werken en te implementeren.** De verwachting is dat in 2026 uitvoeringstoetsen gaan plaatsvinden over praktisch beoordelen en het voorstel om het advies van de bedrijfsarts leidend te maken bij de RIV-toets omdat hiervoor reeds middelen zijn gereserveerd in 2025.

Vanuit de gedachte van één UWV zullen verschillende organisatieonderdelen meer samen verantwoordelijk worden voor tijdige en juiste medische beslissingen. Dit betekent dat de divisies Sociaal-medische zaken en Bezwaar en Beroep:

- Meer samenwerken op het werven, selecteren en opleiden van artsen.
- Elkaar tijdig betrekken bij het afstemmen van nieuw beleid of aanpassingen op beleid en afspraken gaan maken over hoe ze op kwaliteitsgebied beter van elkaar kunnen leren en met elkaar kunnen samenwerken (bijvoorbeeld in SMC's of door verstevigen van de leercirkels).

1.3 Cliënt en werkgever centraal in de dienstverlening

UWV wil de volgende stap zetten in de dienstverlening met de menselijke maat. Daarbij richten we ons op de ambitie 'cliënt en werkgever centraal in de dienstverlening' uit de UWV strategie 2025-2030. Uiteindelijk is ons handelen, in zowel beleid als dienstverlening, erop gericht dat onze cliënten de menselijke maat in onze reguliere dienstverlening steeds meer ervaren. Dat betekent concreet, dienstverlening die aansluit bij de persoonlijke situatie van de cliënt (nog vóórdat er maatwerk nodig is). Zo

hebben we in 2025 de eerste WW cliënten een nieuwe en overzichtelijke beeldbrief ontvangen. Dit is het begin van een landelijke uitrol van beeldbrieven, waarmee we onze communicatie duidelijker, moderner en klantvriendelijker maken.

We verbeteren onze dienstverlening op basis van integrale klantreizen, de route die cliënten en werkgevers dwars door onze organisatie afleggen, met welke processen ze te maken krijgen en tegen welke knelpunten ze dan aanlopen. Daarmee sturen we op een persoonlijker, mensgerichte en effectieve aanpak. We maken de dienstverlening eenvoudiger en uniformer en voorkomen zoveel mogelijk dat cliënten in de knel raken. Bevorderen van menselijke maat vraagt ook aandacht voor het faciliteren en ondersteunen van medewerkers. Daarom werken we verder aan maatwerk, bevorderen we de menselijke maat in onze werkgeversdienstverlening en versterken we het waardengedreven sturen. In dat kader bouwen we bijvoorbeeld verder aan de teams voor dringende redenen. Deze teams houden meer rekening met het toepassen van de dringende reden bij een herziening, intrekking en terugvordering.

Om het handelen naar de menselijke maat te stimuleren is het daarnaast nodig dat we de omgeving, structuren, instrumenten en randvoorwaarden creëren die daarvoor nodig zijn waaronder een uniforme werkwijze, passende systemen en een effectieve organisatiestructuur. Zo bouwen we aan een responsief UWV, met meer eenduidigheid en kwaliteit in onze dienstverlening en waar onze medewerkers meer tijd kunnen besteden aan persoonlijk contact met cliënten. Ook onze ambities op het gebied van ervaringsdeskundigheid en cliëntparticipatie, proactieve dienstverlening, drempelloze dienstverlening en toegankelijke dienstverlening passen binnen deze beweging.

Proactieve en toegankelijke dienstverlening

UWV zet proactieve dienstverlening in om niet-gebruik van uitkeringen en voorzieningen tegen te gaan en zo meer zekerheid op inkomen te bieden en onze dienstverlening eenvoudiger te maken voor cliënten. Proactieve dienstverlening is actief de cliënt benaderen, vóór de cliënt hier zelf om heeft gevraagd, om hem te informeren over dienstverlening, zoals een uitkering, ondersteuning of een voorzieningen waar hij recht op heeft, en de aanvraag hiervan te faciliteren. We ontwikkelen gericht proactieve dienstverlening die gebruik maakt van de bevoegdheden die we krijgen door de wet proactieve dienstverlening SZW die naar verwachting half 2026 in werking treedt. Deze wet biedt ons de mogelijkheid om gegevens van cliënten die UWV in huis heeft in te zetten voor proactieve dienstverlening. Ook kunnen we via een besluit gegevens uitwisselen met SUWI-partijen als dit bijdraagt aan proactieve dienstverlening. Dit biedt UWV de gelegenheid om de cliënt nog meer centraal te stellen in de dienstverlening. UWV heeft om en nabij 40 ideeën waarmee we de dienstverlening meer proactief kunnen maken. Zo hebben UWV en gemeente Rotterdam de handen ineen geslagen om Wajongers die betalingsachterstanden hebben op hun zorgpremie te helpen. Het doel is om in contact te komen met deze Wajongers, hen door te geleiden naar een zorgverzekeraar om een betalingsregeling te treffen of warm door te geleiden naar de gemeente voor hulp bij schulden (en niet-gebruik tegen te gaan). Deze pilot willen we uitbreiden naar de G4 gemeenten. We sluiten aan bij initiatieven van proactieve dienstverlening van onze partners. Daarnaast blijven we aandacht vragen bij de politiek voor een bredere inzet van proactieve dienstverlening om complexiteit rond regelgeving bij de burger weg te nemen.

Belangrijke activiteiten in 2026 voor proactieve en toegankelijke dienstverlening zijn:

- Het toepassen van de wet proactieve dienstverlening SZW om onze dienstverlening waar nodig proactief te maken en te vereenvoudigen om niet-gebruik tegen te gaan en onze cliënten meer zekerheid te bieden over hun inkomen.
- Proactieve dienstverlening agenderen binnen UWV en een doorlopend proces realiseren waarmee we de dienstverlening, werkwijzen en systemen zo inrichten dat proactieve dienstverlening foutloos, soepel en op korte- en middellange termijn mogelijk is.
- Datagedreven werken, gegevens eenmalig opvragen bij cliënt en dienstverlening vanuit cliëntperspectief uitvoeren.
- Proactieve dienstverlening waar mogelijk inzetten bij het voorinvullen van gegevens. Dit draagt eraan bij dat cliënten inzicht hebben in een compleet, helder, toegankelijk en begrijpelijk overzicht van hun situatie en gegevens, de status en de vervolgstappen.
- Waar mogelijk en nodig gegevens delen met SUWI-partijen om niet-gebruik tegen te gaan.

Integrale en drempelloze klantreis door één UWV binnen één overheid

De complexiteit van beleid, organisatie en wet- en regelgeving werpt drempels op voor cliënten om de hulp te krijgen die ze nodig hebben. We nemen deze drempels daarom waar mogelijk weg binnen UWV en in samenwerking met andere overheidsorganisaties.

Het zou voor cliënten geen verschil moeten maken met welk onderdeel van UWV ze te maken hebben. We brengen daarom binnen UWV een cultuur van één UWV tot stand, die wordt ondersteund met een uniforme werkwijze, passende systemen en effectieve organisatiestructuur. De integrale klantreizen die we de afgelopen jaren hebben ontwikkeld, zijn hierin een belangrijke stap. En we zetten deze ontwikkeling nu verder door met behulp van de Verandermotor (zie paragraaf 2.1). Wat binnen UWV geldt, geldt ook binnen de overheid als geheel. We zoeken daarom de samenwerking met andere organisaties om meer te werken als één overheid en ervoor te zorgen dat de cliënt ook tussen UWV en andere organisaties zo min mogelijk drempels ervaart. We kiezen daarbij voor een aanpak op basis van *no wrong door*. Deze inzet krijgt vorm in gezamenlijke projecten en pilots waar deze het hardst nodig zijn én in deelname aan omvangrijke programma's om voor de toekomst structuren op te zetten die dit soort samenwerking makkelijker maken.

Belangrijke activiteiten voor het werken aan binnen één overheid zijn:

- Overheidsbrede dienstverlening inzetten voor kwetsbare cliënten. We starten pilots om samen met andere organisaties dienstverlening aan te bieden die voor onze meest kwetsbare cliënten de bestaanszekerheid en kans op duurzaam werk versterken. Een voorbeeld hiervan is de pilot voor Wajongers van team Geldzorgen met onder andere het Centraal Administratie Kantoor (CAK).
- Leren van wat werkt voor cliënten. Om de juiste dingen te doen, blijven we ons aanbod van overheidsbrede dienstverlening toetsen aan de praktijk en aan de menselijke maat. Dit doen we onder meer door inzet van de kennisagenda, kennisvragen en pilots op het gebied van overheidsbrede dienstverlening.

- Samenwerken met andere organisaties en ministeries aan randvoorwaarden en een instrumentarium voor overheidsbrede dienstverlening.
- Samen met onze partners in het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) en daarbuiten voeren we de druk op om gegevensuitwisseling ten behoeve van overheidsbrede dienstverlening in te regelen. Zonder deze gegevensuitwisseling en de daarvoor benodigde grondslagen is overheidsbrede dienstverlening onhaalbaar.

Vereenvoudiging wet- en regelgeving:

Het vereenvoudigen van wet- en regelgeving en uitvoeringsbeleid versterken het realiseren van de menselijke maat in de dienstverlening en is daarmee fundamenteel voor het realiseren van de Strategie 2025-2030. We werken samen met SZW aan fundamentele vereenvoudiging van wet- en regelgeving en het stelsel van inkomensondersteuning op veel onderdelen van het werk van UWV. UWV is in 2025 gestart met een vereenvoudigingslab (leer- en werkruimte) waarmee kortcyclisch zowel voorstellen voor de vereenvoudiging van uitvoeringsbeleid als voorstellen voor hervorming van wet- en regelgeving worden uitgewerkt. We sluiten daarmee aan op bestaande processen en trajecten, zoals de innovatiefunnel, de integrale klantreizen en het kwaliteitsprogramma. De focus ligt op het verminderen van complexiteit voor cliënten. Voorstellen voor uitvoeringsbeleid of beleidsregels worden in samenwerking met organisatieonderdelen intern verder gebracht. Voorstellen voor wet- en regelgeving nemen we op in onze vereenvoudigingsinzet. Deze inzet ontwikkelt UWV vanaf 2026 en vormt een integraal beeld van de mogelijkheden die UWV ziet voor vereenvoudiging, zowel ten aanzien van uitvoeringsbeleid als ten aanzien van wijziging van wet- en regelgeving. Daarmee houden we overzicht en dit gebruiken we als basis voor samenwerking met SZW.

In 2026 werken we aan de volgende speerpunten en activiteiten:

- Werken aan de vereenvoudiging van wet- en regelgeving: UWV werkt op allerlei terreinen met SZW samen aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Een aantal belangrijke trajecten betreffen de WIA, de dagloonsystematiek, proactieve dienstverlening, de Toeslagenwet, de WW, gegevensdeling en harmonisatie van begrippen, het handhavingsinstrumentarium, de WAZO, terugvorderingen, de arbeidsmarktinfrastructuur en de banenafpraak. We houden daarbij overzicht en bepalen de prioriteiten voor UWV door middel van de vereenvoudigingsinzet.
- Werken aan vereenvoudiging van beleid: UWV zet in 2026 een zogenoemd vereenvoudigingslab (leer- en werkruimte) voort met bijbehorende processen: ontwikkelen van voorstellen voor aanpassing van wet- en regelgeving en deze agenderen bij SZW en ontwikkelen van voorstellen voor aanpassing van uitvoeringsbeleid. In het vereenvoudigingslab (leer- en werkruimte) doen we in 2026 elk kwartaal minimaal een ontwikkelproces op een nieuw idee voor vereenvoudiging, een beleidsregel of een vereenvoudigingsvoorstel voor uitvoeringsbeleid. De uitkomst vormt de basis van verdere beleidsvereenvoudiging.
- Voorstellen met betrekking tot vereenvoudiging beleid en regels rondom Dagloon en op het snijvlak van fiscaliteit en arbeidsrecht zijn uiterlijk eind 2026 ingediend bij SZW.

Handhaving

Handhaving blijft een essentiële taak van UWV. Samen met het ministerie van SZW werken we aan een nieuwe meerjarenkoers en -plan waarin wordt gekozen voor het bestendigen van ingezette ontwikkelingen. Dat betekent dat we blijven werken aan het voorkomen van regelovertreding, het versterken van de cyclus waarmee we risico's op regelovertreding beheersen en dat we bewust misbruik effectief aanpakken. Vanuit onze maatschappelijke opdracht en ontwikkelingen in de samenleving geven wij hiermee als volgt invulling aan de UWV ambities:

- Duurzamer aan het werk; kansen van de cliënt zien bij een (mogelijke) overtreding
We kijken in het handhavingsdomein niet enkel naar de overtreding maar ook naar de kansen en mogelijkheden om de cliënt te begeleiden naar werk. Verder kijken dan de overtreding speelt ook binnen de samenwerking met externe partijen. In de samenwerkingsverbanden richten we ons op georganiseerde vormen van misbruik. Daarbij treffen we ook cliënten aan die makkelijk beïnvloedbaar zijn en zich in een kwetsbare positie bevinden. Deze cliënten zijn gebaat bij dienstverlening om zich los te kunnen maken van deze positie. Aan de andere kant willen we dat de kwaadwillende partij (bijvoorbeeld een malafide werkgever, tussenpersoon of derde) wordt aangepakt. Door UWV of door een ketenpartner.
- Meer zekerheid over inkomen; terugvorderingen voorkomen en passende sancties opleggen
We zetten in op het voorkomen van veelvoorkomende fouten en vergissingen van cliënten. Hierbij betrekken we de inzichten uit het onderzoek "In aanraking met waarschuwingen, boetes en terugvorderingen". Door ons te richten op preventie van regelovertreding, dragen we bij aan het voorkomen van terugvorderingen en vergroten we de inkomenszekerheid van onze cliënten. Wanneer cliënten zich houden aan verplichtingen zoals het doorgeven van inkomsten, voorkomen we dat UWV later (een deel van) de uitkering moet terugvorderen of sancties moet opleggen. Het voorkomen van regelovertreding is onderdeel van de UWV-brede verbetering van onze dienstverlening. We helpen mensen zich aan de regels te houden door contact te houden en op verschillende momenten in het cliëntcontact de regels bespreekbaar te maken.
Het voorkomen van fouten en vergissingen, geeft ons meer ruimte om onderzoek te doen naar bewuste overtredingen en meldinggedreven fenomenen. We richten ons dus steeds meer op detectie en sanctionering van bewust misbruik. Daarnaast blijven we (nieuwe) risico's op overtredingen in kaart brengen. Dit geeft ons inzicht in de aard van zowel vergissingen als bewust misbruik. Met beheersmaatregelen op deze risico's, beperken we zowel de mogelijkheden voor cliënten om fouten te maken als om bewust de regels te overtreden. Door beheersmaatregelen op misbruikrisico's te implementeren maken we het makkelijker voor mensen en organisaties om zich aan de regels te houden en beperken we mogelijkheden om bewust misbruik te maken. Bij een overtreding is een sanctie op z'n plaats. Op 1 januari 2027 treedt naar verwachting de wet Handhaving Sociale Zekerheid in werking waarmee UWV passend kan reageren op regelovertreding. In 2026 worden hier met een implementatietraject de voorbereidingen voor getroffen.
- Cliënt en werkgever centraal in dienstverlening; letter én de geest van de wet, zowel voor cliënten als werkgevers
Naast de wet staat de mens met zijn of haar specifieke situatie centraal, samen vormen ze het uitgangspunt van ons handelen. Cliënten mogen drempelloze dienstverlening van UWV verwachten. Omgekeerd verwachten wij dat cliënten zich aan de regels houden, als we een sanctie opleggen dan doen we dat passend en met de menselijke maat. We helpen mensen zich aan de

regels te houden door alert te zijn in de contacten met onze cliënten en geven extra uitleg om vervelende situaties te voorkomen. Hierbij is meer aandacht voor de persoonlijke en financiële situatie van de cliënt. Daarbij zijn we ons ervan bewust dat een handhavingsonderzoek kan zorgen voor frictie en druk zet op de relatie. In samenwerking met de wetenschap onderzoeken we hoe we de dienstverlening vorm kunnen geven om dit te voorkomen en de relatie zo nodig hersteld kan worden.

Naast alle inzet om te voorkomen dat cliënten fouten maken, zijn we ons ook bewust dat mensen de grenzen van de wet opzoeken en daaroverheen gaan – zowel individueel als georganiseerd. We zijn niet naïef. Het is onze ambitie om in de komende jaren de focus verder te verleggen naar zaken waarin doelbewust misbruik aan de orde is. Waar het kan, doen we dit samen met ketenpartners en gebruiken we moderne technieken om dit soort zaken te detecteren. Wanneer regelovertreding toch plaatsvindt, stelt UWV het sanctioneren van echt misbruik boven dat van kleine regelovertredingen en fouten. Deze focus betekent dat we kleine regelovertredingen waar het kan zoveel mogelijk oplossen met dienstverlening in plaats van met sancties.

2 Werken aan ons fundament

2.1 De Verandermotor: sneller, concreter en merkbaarder veranderen

Dagelijks werken we aan dienstverlening met ruimte voor de menselijke maat. In de transitie van een uitvoeringsorganisatie waarin processen en systemen centraal staan naar een waardengedreven publieke dienstverlener waarin mensen centraal staan, hebben we als organisatie de afgelopen jaren al de nodige stappen gezet.

Ondanks het vele harde werk zien we nog onvoldoende concrete en merkbare resultaten in onze dienstverlening én missen we de noodzakelijke wendbaarheid in ons verandervermogen. We moeten sneller, concreter en merkbaarder veranderingen doorvoeren in onze dienstverlening, waarbij we nog beter in staat zijn vanuit het belang van de cliënt en werkgever te handelen en onze ambities en bijbehorende strategische doelstellingen te realiseren.

Om deze transitie te versnellen gaan we een krachtige Verandermotor neerzetten in de organisatie. Dit wordt dé plek waar alle veranderopdrachten door multidisciplinaire teams, waarin IT en dienstverlening samenkomen, worden gerealiseerd. Deze teams werken concrete veranderingen uit om zowel de ondersteuning van medewerkers, als de dienstverlening aan cliënten en werkgevers te verbeteren. Voor onze medewerkers betekent het een andere manier van samenwerken, waarbij ze met meer focus en autonomie en met minder afhankelijkheden, werken aan een veranderopgave.

De Verandermotor bestaat uit vakgroepen en clusters

Vakgroepen worden ingericht als formele, structurele en verbindende eenheden voor vakmanschapsontwikkeling. De vakgroepen bieden medewerkers ruimte voor vakinhoudelijke verdieping, professionele ontwikkeling en samenwerking over de clusters heen. Er zijn zes hoofdvakgroepen ingericht in de Verandermotor, elk met een duidelijke missie en afgebakend vakgebied. Eén hoofdvakgroep op dienstverlening, vier hoofdvakgroepen op technologie (Architectuur, DevOps, Data & Analytics en Security & Privacy) en één voor de borging van de werkwijze (1 UWV Verandermotor-werkwijze). De interactie tussen de vakgebieden komt terug in de clusters en in onderlinge samenwerking en afstemming. De Vakgroepleider geeft invulling aan goed werkgeverschap en investeert gericht in vakmanschap en daarmee in de belangrijkste kracht van onze organisatie; de medewerkers. Vakgroepen zijn daarmee een krachtig instrument om werkplezier en duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

De Verandermotor bestaat daarnaast uit clusters. In deze clusters wordt vanuit een cliëntperspectief samengewerkt aan verbeteringen van dienstverlening voor cliënten, werkgevers en medewerkers. Bemensing van deze clusters vindt plaats vanuit de Vakgroepen. In de clusters werken we met kleine multidisciplinaire teams, waarin teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat.

Prioriteren en waarde creëren

Eén van de problemen waar we op dit moment tegen aan lopen, is dat binnen UWV op veel plekken sturing wordt gegeven op prioritering van inzet en middelen. Sturing vindt daarmee plaats vanuit veel richtingen, maar niet altijd vanuit één UWV belang of vanuit één strategie. En dat heeft weer impact op hoe besluiten worden genomen en uitgevoerd. In 2023 zijn we gestart met kwartaalsturing. In 2026 wordt de ondersteuning hiervan geformaliseerd in een Value Management Office (VMO). Via het proces van kwartaalsturing brengt UWV de teams die aan vernieuwing werken in lijn met de UWV-strategie. Dat doen we op operationeel (cluster en team) en strategisch (kwartaalsturingsbijeenkomst) niveau. Om cliëntwaarde te leveren, zet het VMO Lean Portfolio management (LPM) in als belangrijk onderdeel van het zogenaamde SAFE framework. De UWV-strategie is daarbij uitgangspunt. Met een volledig ingericht VMO geven we meer aandacht aan de concretisering van de strategie en krijgen we meer inzicht in de realisatie van de strategie en de waarde die we in de clusters gaan realiseren.

Veranderopgave

We willen met de Verandermotor groeien naar een organisatieonderdeel waarin we als één UWV met elkaar samenwerken op basis van de 1 UWV Verandermotor Werkwijze. Een organisatieonderdeel waarin we groeien naar vertrouwen in vakmanschap. Door teams van begin tot eind verantwoordelijk te maken voor het continu werken aan (grote) veranderingen en het leveren van waarde aan onze cliënten. Met minder sturing en meer focus. Focus die we mede vergroten door met kwartaalsturing te prioriteren. En leiders die een duidelijke visie kunnen neerzetten op basis van de doelen van de organisatie en een voorbeeld zijn voor mensen. Waarin het geven van constructieve feedback en het geven van ruimte aan vakmanschap en vertrouwen de basis is.

En dat in een lerende organisatie, waarin we leren met elkaar en van elkaar. De wereld om ons heen verandert continu en dat vraagt om een organisatie die in staat is om zich daar snel op aan te passen en met de veranderingen mee te bewegen. Veranderen is geen eenmalige actie, maar een continu proces. Dit vraagt om een integrale veranderaanpak (ontwikkelingsroute) waarin we gezamenlijk stappen zetten en er aandacht is voor o.a. structuur, leiderschap, cultuur, processen, communicatie én gedrag. In 2026 gaan we dit in de praktijk brengen. Deze beweging starten we in de Verandermotor, maar zal op termijn ook in de Operatie worden voortgezet.

Samen met de Operatie

We willen als één UWV werken. De Verandermotor en de organisatieonderdelen die de dienstverlening aan onze cliënten verzorgen (dit noemen we de Operatie) spelen daarin ieder hun eigen rol. De Verandermotor zal straks in samenspel met de Operatie

oplossingen bedenken voor de problemen waarmee cliënten in onze dienstverlening worden geconfronteerd. Dat gebeurt allereerst in de teams binnen de clusters, waar collega's van de Operatie deelnemen aan het proces van het ontwikkelen van nieuwe toepassingen ten behoeve van de dienstverlening aan onze cliënten en de collega's die onze dienstverlening verzorgen. Maar dat is niet voldoende. Daarom ontwikkelen we een aanpak voor wat de Operatie nodig heeft om naadloos aan te sluiten op de nieuwe werkwijze in de Verandermotor. We realiseren ons daarbij dat we niet de hele organisatie in één keer kunnen veranderen. We zullen daarbij goed kijken wat de Operatie op korte termijn nodig heeft om aan te sluiten op de Verandermotor en wat op meer lange termijn gerealiseerd kan en moet worden.

Geleerde lessen van onze koplopers

In 2024 zijn we met twee Koplopers van start gegaan om te leren hoe het is om op de Verandermotormanier te werken. Hier zijn waardevolle lessen uit voortgekomen die we in 2026 meenemen in de implementatie van de Verandermotor. Dan gaat het bijvoorbeeld om lessen op het gebied van cultuur en leiderschap.

Kortom

Met de Verandermotor beogen we een organisatieverandering waarin de volgende twee doelen centraal staan:

- Het realiseren van concrete verbeteringen van de dienstverlening met hoge klantwaarde: snel aantoonbare en meetbare resultaten om waarde te creëren voor cliënten, werkgevers en medewerkers.
- Het verhogen van vakmanschap en werkplezier: binnen de Verandermotor staan vakmanschap en continue leren centraal. We introduceren continue leer- en ontwikkelingsprogramma's gericht op de ontwikkeling van kennis, expertise en competenties.

We zien de Verandermotor als een volgende noodzakelijke stap in de transitie van onze organisatie om onze ambitie waar te maken: een organisatie die ervoor zorgt dat cliënten en werkgevers zich gezien, gehoord en geholpen voelen.

Na raadpleging van de OR gaan we in 2026 gefaseerd starten met de implementatie. We starten aan het begin van het jaar met de eerste zes clusters die een hoge urgentie kennen door veranderingen in de sociaal-medische dienstverlening bij UWV. De ervaringen nemen we mee in de verdere implementatie van de overige clusters in de 2e helft van 2026.

2.2 Medewerkers gezien, gehoord en gewaardeerd

Afgelopen jaren heeft UWV belangrijke stappen gezet om vakmanschap, leiderschap, diversiteit en aantrekkelijk werkgeverschap te versterken. De ingezette lijn van versterking van het fundament wordt doorgezet in 2026. Daarmee groeit UWV steeds verder uit tot een organisatie waar medewerkers trots op zijn en waar cliënten goede kwalitatieve dienstverlening ervaren, met oog voor de menselijke maat.

Vakmanschap: trots op UWV

In voorgaande jaren is veel geïnvesteerd in het neerzetten van een solide HRM-fundament. Het verder versterken van dat fundament zetten we voort in 2026. De kern blijft dat vakbekwame medewerkers op alle niveaus effectief worden gefaciliteerd. Het eigenaarschap, de autonomie en trots van al onze medewerkers wordt gestimuleerd, wat ertoe leidt dat zij hun professionaliteit dagelijks inzetten voor een duurzame dienstverlening aan onze cliënten.

Leren en ontwikkelen

We werken aan een volledig operationele en zichtbare UWV Academie, wat als hét centrale punt voor leren en ontwikkeling gaat gelden. De UWV Academie is hét loket waar medewerkers terecht kunnen voor al hun ontwikkelvragen en waar zij worden geholpen met een passend aanbod van leer- en ontwikkelinterventies. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van ons digitale leeraanbod op het *All You Can Learn*-platform. Dit aanbod wordt permanent uitgebreid op basis van de vraag uit de organisatie en actief benut door medewerkers. Dit draagt bij aan een leercultuur waarin medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. De UWV Academie bundelt verschillende initiatieven uit de organisatie en sluit naadloos aan bij de UWV-strategie om ons meer als één UWV te organiseren. In 2026 is expliciet aandacht voor onderstaande onderwerpen:

- **Leiderschapontwikkeling:** een structureel en integraal programma gericht op leiderschap in een wendbare en mensgerichte organisatie. Focus hierbij is om leiders handvatten te bieden om richting te geven, ruimte te bieden en eigenaarschap te stimuleren. Daarnaast is er meer aandacht voor reflectie en intervisie waardoor leiders elkaar versterken in hun rol. Daarbij wordt gewerkt met dezelfde leiderschapstaal en ontwikkelprincipes. Specifiek voor de Verandermotor geldt dat leiders worden opgeleid op basis van agile leiderschapsprincipes.
- **Teamontwikkeling:** ontwikkelmodules waarin samenwerking, eigenaarschap, gezamenlijke reflectie, psychologische veiligheid en een uniforme taal centraal staan. We streven naar high impact teams die waarde toevoegen, continu leren en verbinden.
- **Versterken van vakmanschap:** een UWV brede e-learning waarmee het ambtelijk vakmanschap van medewerkers wordt versterkt. Medewerkers oefenen in het herkennen en bespreken van dilemma's op basis van hun moreel kompas wat uiteindelijk leidt tot het maken van afgewogen keuzes. De UWV brede aanpak zorgt voor een herkenbare standaard maar met ruimte voor maatwerk in cliëntsituaties. Door het gebruik van casuïstiek en een uniform leeraanbod ontstaat een organisatie die de menselijke maat als uitgangspunt neemt. Specifiek voor de Verandermotor wordt iedereen die daarin werkt opgeleid in de 1 UWV Verandermotor Werkwijze.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Recruitment is uitgegroeid tot een strategisch instrument om met de juiste snelheid de juiste kandidaten aan UWV te binden. We optimaliseren en professionaliseren het hele proces van recruitment, zodat kandidaten UWV als een professionele, toegankelijke en inclusieve werkgever ervaren. Dit wordt onder andere gerealiseerd door de recruitmentondersteuning te concentreren in één recruitmentafdeling voor de gehele organisatie. De recruiters gaan werken per vakgebied en borgen zo dat er geen onderlinge

concurrentie (binnen UWV door verschillende vacatures) meer plaatsvindt op de arbeidsmarkt. De recruiters borgen daarnaast inclusieve werving en selectie en de samenwerking met de interne Loopbaancentra, team Diversiteit & Inclusie Banenafpraak en het Werkgeversservicepunt van UWV voor de matching met cliënten.

De recruiters borgen daarnaast inclusieve werving en selectie en ondersteunen het realiseren van de doelstellingen van de banenafpraak, interne doorstroom van medewerkers en de samenwerking met de interne Loopbaancentra, team Diversiteit & Inclusie Banenafpraak en het Werkgeversservicepunt van UWV voor de matching van cliënten.

Duurzame inzetbaarheid is hierbij het uitgangspunt. Met behulp van strategische personeelsplanning houden we zicht op de opbouw van ons personeelsbestand ook in het licht van vergrijzing, een veranderende arbeidsmarkt en nieuwe technologie. Verschillende UWV-faciliteiten, waaronder de UWV Academie en de loopbaancentra ondersteunen medewerkers in hun ontwikkeling en leveren zo een bijdrage aan het behoud en de doorstroom van medewerkers. Hiermee anticiperen wij op wat er nodig is om onze passende en juiste dienstverlening te blijven bieden.

Diversiteit en inclusie

We hebben een grote diversiteit aan medewerkers en willen een organisatie zijn waarin iedereen zich verbonden en veilig voelt. Wij willen immers dat medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Ook willen we dat UWV een afspiegeling is van de maatschappij. In 2025 zijn diversiteit en inclusie steviger verankerd in de dagelijkse praktijk. Dat vertaalt zich onder andere in een verdere stijging van het aandeel vrouwen in het management en een stijging van het aantal plekken in het kader van de Banenafpraak. De bewustwording bij medewerkers is gegroeid en in leiderschapstrainingen, teamontwikkeling en recruitment hebben diversiteit en inclusiviteit een prominente plek gekregen. Zo werkt UWV ook in 2026 aan een inclusieve cultuur waarin iedereen zich verbonden, veilig en gewaardeerd voelt.

Solide HRM-fundament

In 2026 zullen wij verder bouwen aan het fundament van HRM en deze toekomstgericht maken. Wij zetten daarbij vooral in op de volgende onderwerpen:

- **Eigen regie:** medewerkers en leidinggevendenden werken steeds beter met het eigen regiemodel. De focus ligt op preventie van verzuim, vitaliteit en effectieve re-integratie. Voor langverzuim is een specifiek actieplan ontwikkeld.
- **HRM-informatie en dashboards:** het project Datagedreven HRM wordt in 2026 afgesloten waarbij datagedreven werken wordt verankerd in de reguliere bedrijfsvoering. In 2025 is het merendeel van de dashboards opgeleverd die de organisatie ondersteunen bij het sturen en verantwoorden op personeelsdata.
- **Modernisering Interne Bedrijfsvoering (MIB):** de vereenvoudiging en standaardisering van HRM-processen is in volle gang. Eenduidigheid en gebruiksgemak staan hierin centraal. Zo wordt de basis gelegd voor de implementatie van het nieuwe ERP-systeem. Deze transitie wordt in 2026 voorbereid. De nieuwe financiële en inkoopprocessen worden in 2027 geïmplementeerd, de HRM processen in 2028.
- **Arbeidsvoorwaarden:** de huidige cao is per 1 augustus 2025 afgelopen. De cao-onderhandelingen zijn in maart 2025 gestart en hebben nog niet tot een nieuwe cao geleid. De verdere voorbereiding van de pensioentransitie vraagt ook in 2026 aandacht, zowel van sociale partners als van het pensioenfonds.

Integriteit

In 2026 werken we verder aan het versterken van integer handelen binnen UWV:

- De komende jaren ligt de focus op het structureel verhogen en versterken van de bespreekbaarheid van morele zorgen en dilemma's, zowel in de uitvoering van ons werk als in de omgang met elkaar.
- In het kader van waardengedreven sturen nemen we de adviezen uit het Integriteitsdashboard 2026 op in de planning en controlcyclus zodat sturen op integriteit een integraal onderdeel is van de besturing.
- We introduceren morele oordeelsvorming als gemeenschappelijk instrument voor heel UWV met een pilot in een aantal organisatieonderdelen. Dit zorgt ervoor dat medewerkers beter toegerust zijn om morele dilemma's uit de dagelijkse werkpraktijk, bijvoorbeeld bij het toepassen van de menselijke maat, met elkaar te bespreken en op te lossen.
- Om de organisatie hiervoor goed toe te rusten vervlechten we dit gedachtegoed ook in leiderschaps- en vakmanschapontwikkeling. We hebben 'psychologische veiligheid' opgenomen in de leerlijn van UWV-brede leiderschapontwikkeling en continueren de trainingen ethisch leiderschap voor alle leidinggevendenden en de training ethisch vakmanschap voor alle medewerkers wordt verder doorontwikkeld. 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 leidinggevendenden. Daarom besteden we ook aandacht aan de zogenaamde 'toon aan de top' en gaan verder met initiatieven ter bevordering van een veilig werkklimaat door: het uitvoeren van arbo risico-inventarisatie op psychosociale arbeidsbelasting, het doorontwikkelen van een serious game voor teams, het beter inzichtelijk en toegankelijk maken van het opleidings / werkvormen / interventie aanbod op het gebied van veilig werkklimaat en het een aantal keer per jaar meten hoe medewerkers de veiligheid om zorgen en dilemma's bespreekbaar te maken ervaren.

2.3 Integere beheersbare bedrijfsvoering in control

Kwaliteit op orde

In 2026 zetten we verder in op het verder verbeteren van de kwaliteit van onze dienstverlening om zo te zorgen dat onze beslissingen tijdig, juist en begrijpelijk zijn. We versterken het UWV kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). We bouwen voort op bestaande initiatieven om de sociaal-medische dienstverlening te versterken en eerder gemaakte fouten in de herstelorganisatie te corrigeren. Daarnaast lanceren we het programma *Kwaliteit op orde*: een UWV-brede aanpak onder leiding van een programmadirecteur waarmee wij ons bestaande kwaliteitsmanagement structureel versterken

Uit onze Interne Toetsen KMS en het EY Adviesrapport KMS UWV blijkt waar de belangrijkste verbeterpunten in ons kwaliteitsmanagementsysteem liggen. Met een programmatische aanpak zorgen we voor de nodige versnelling en stellen we prioriteiten bij het uitvoeren van de aanbevelingen.

Speerpunten in het programma *Kwaliteit op orde* zijn het uniformeren en vereenvoudigen. We versterken de centrale sturing op kwaliteit en werken aan een cultuur van elkaar aanspreken en continu leren en verbeteren. We gaan de medewerkers nog meer ondersteunen met begrijpelijke processen en werkinstructies en zullen meer gaan sturen op de eenduidige uitvoering daarvan. We versterken ons risicomanagement op operationeel niveau. De komende jaren zetten wij, onder meer met de Verandermotor, in op een digitale transitie waarmee we onze medewerkers beter ondersteunen.

In november 2025 verwachten we het rapport van de Algemene Rekenkamer naar aanleiding van haar 'WIA-verzoekonderzoek'. Hierin onderzoekt de Algemene Rekenkamer de omvang en oorzaken van de fouten, het functioneren van de sturing op kwaliteit (kwaliteitsborging) van het sociaal-medisch beoordelen en het vaststellen van WIA-uitkeringen door UWV en de sturing en het toezicht op de uitvoering door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. We integreren de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer omtrent het kwaliteitsmanagement van UWV in het programma *Kwaliteit op orde*.

Risicomanagement

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 ambities. In de zomer van 2024 is het nieuwe risicomanagementbeleid vastgesteld dat de organisatie kaders biedt bij het identificeren, beheersen en rapporteren over risico's. In 2025 is de focus gelegd op het implementeren van het vernieuwde beleid. Als onderdeel daarvan is de risicobereidheid door de Raad van Bestuur opnieuw vastgesteld en wordt de ontwikkeling van de top risico's door de risico-eigenaren actiever gemonitord. Hierover wordt intern periodiek gerapporteerd in de kwartaalrapportage van UWV. Daarnaast is geïnvesteerd in het opleiden in het werken met risico's (met een focus op risicogestuurd gedrag) en het verbeteren van de technische uitvoering van risicobeheer. Dit is een doorlopend proces dat ook in 2026 aandacht zal vragen, als onderdeel van het meerjarige 'doorontwikkelplan risicomanagement'. Dit heeft als doel om risicomanagement tot een hoger volwassenheidsniveau te brengen.

Voor 2026 heeft UWV een drietal speerpunten voor de ontwikkeling van risicomanagement:

- De kwaliteit van het risicomanagementproces binnen de gehele organisatie monitoren en waar nodig verbeteren.
- Het (verder) ontwikkelen en implementeren van risicomanagement, passend bij de nieuwe werkwijze in de Verandermotor en de daarbij behorende kwartaalsturing.
- Verdieping van risicomanagement op operationeel niveau, binnen onder andere de uitvoering en processen. Dit heeft sterke raakvlakken met kwaliteitsmanagement en het programma *Kwaliteit op orde*.

Compliance

Als uitvoeringsorganisatie voert UWV niet alleen wettelijke taken uit maar voldoet zij ook aantoonbaar aan alle op haar rustende wet- en regelgeving. De afgelopen jaren hebben wij een groot aantal wettelijke verplichtingen geïnventariseerd en beoordeeld op beheersing. Waar nodig zijn verbeteracties uitgevoerd zoals het versterken, implementeren of aanpassen van beheersmaatregelen. Zo sluiten wij beter aan bij de huidige praktijk en de bedoeling van de wet.

Als speerpunten voor 2026 zijn geformuleerd:

- Uniformeren van rapportagestructuren over compliance binnen UWV, in lijn met wet- en regelgeving.
- Compliance-eisen UWV-breed verankeren, tot op medewerkersniveau.

Maatschappelijke weerbaarheid

Veel mensen vertrouwen op de dienstverlening van UWV en daarom willen wij een betrouwbare uitvoerder zijn die ook bij incidenten en crises blijft bijdragen aan de bestaanszekerheid. UWV werkt daarom voortdurend aan zijn bedrijfscontinuïteit door het verbeteren van continuïteitsplannen en het treffen van maatregelen. Gezien de actuele ontwikkelingen in de wereld is het verhogen van onze weerbaarheid noodzakelijk.

In nauwe samenwerking met onze (private) ketenpartners werkt UWV de komende jaren aan de 5 prioritaire aandachtsgebieden van het ministerie van SZW om proactief en preventief een bijdrage te leveren aan de weerbaarheid van onze samenleving. UWV komt daarom in 2026 met aanvullende voorstellen om de continuïteit van de uitkeringsbetaling, de cliëntcommunicatie en de daarvoor benodigde vitale IT-systemen van UWV verder te versterken. Ook worden de continuïteitsplannen herzien op basis van het actuele dreigingsbeeld en wordt ingezet op integraal testen en oefenen. De aandacht gaat daarbij uit naar alle scenario's met een prominente dreiging voor UWV en de samenleving.

Zo werkt UWV aan het vergroten van zijn eigen weerbaarheid en, samen met ketenpartners, de maatschappelijke weerbaarheid.

UWV hecht veel waarde aan verantwoorde inzet van algoritmen en AI, zorgvuldige omgang met persoonsgegevens en informatiebeveiliging

We vinden het belangrijk dat cliënten, werkgevers en partners er op kunnen vertrouwen dat we veilig en zorgvuldig met persoonsgegevens en informatie omgaan, dat de inzet van algoritmes niet leidt tot ongelijke behandeling en dat dit gebeurt volgens de hoogste standaarden. Dat begint bij het voldoen aan wettelijke kaders. We spannen ons in om in control te zijn op de BIO en werken in 2026 verder aan de geleidelijke implementatie van de BIO 2.0 en de Cyberbeveiligingswet, waarbij we de grootste risico's als eerste oppakken. In 2026 zullen maatregelen worden geïmplementeerd waarmee UWV aan de complexe eisen voor hoog risico-AI-systemen voldoet, zoals opgenomen in de AI-verordening. We denken samen met het ministerie van SZW over de modernisering van gegevensgrondslagen die onze dienstverlening mogelijk maken.

AI heeft de potentie om de dienstverlening van UWV te verbeteren, te versnellen en te vereenvoudigen. Omdat cliënten, werkgevers, partners en medewerkers hiervan kunnen profiteren, staat UWV positief tegenover het gebruik van (generatieve) AI zolang dit goed geregisseerd, veilig en verantwoord gebeurt. Hiervoor is in 2025 een centraal strategisch team gestart dat de coördinatie van AI oppakt en zorgt voor de benodigde kaders en richtlijnen. Dit heeft onder andere geresulteerd in een visie AI, AI-principes en AI-beleid voor UWV. Daarnaast is dit centrale team de spil voor de samenwerking met verschillende teams, waaronder het innovatieteam van UWV. Hierdoor beschikt UWV nu over een Basis AI-geletterdheid learning, AI-experience workshops en zijn er verschillende experimenten en pilots met generatieve AI gestart binnen een beveiligde omgeving zoals het tijdelijke openstellen van Le Chat van Mistral en pilots voor inzet van AI bij redacteurs en ontwikkelaars.

In 2026 wordt de governance verstevigd via een Programma AI, dat zich richt op het verder verankeren van verantwoord en uitlegbaar gebruik van AI binnen UWV. We nemen hierbij de ervaringen met de proeven uit 2025 mee. Onder regie van het programma wordt gewerkt aan één geïntegreerde governance-structuur waarin beleid, risico, data, techniek en adoptie samenkomen. Daarnaast wordt geïnvesteerd in AI-geletterdheid van medewerkers en zullen wij actief een bijdrage leveren aan wetenschappelijk onderzoek via een onderzoekssamenwerkingen tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen op het gebied van AI, het zogeheten ICAI-Lab¹. Ook blijven we leren hoe belangrijke randvoorwaarden zoals het voorkomen van bias kunnen worden versterkt. Zo werkt UWV aan een publieke organisatie die AI inzet met mensgerichte waarden, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid als uitgangspunt.

Automatische selectietechnieken en besluitvorming

De analyse van het gebruik van automatische selectietechnieken door het Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD), die uiterlijk eind 2025 aan de Tweede Kamer wordt aangeboden, biedt een eerste inzicht in de werkwijze van een aantal uitvoeringsorganisaties. De analyse richt zich specifiek op de toepassing van de vijf waarborgen die de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) in oktober 2024 heeft geformuleerd, alsmede de benodigde randvoorwaarden, zoals tijd en expertise. Indien nodig zal er vanuit UWV afstemming plaatsvinden met het ministerie van SZW over een eventueel vervolgtraject.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) draagt UWV bij aan de brede welvaart in Nederland. Het MVO-beleid is gekoppeld aan de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, bedoeld 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 het MVO-beleid aan elf van de zeventien duurzame doelen, uitgewerkt langs de pijlers Mens, Milieu en Maatschappij. Hierover wordt jaarlijks gerapporteerd in het UWV-duurzaamheidsverslag. De verbinding met de duurzame doelen wordt ook gemaakt in het nieuwe MVO-beleid dat 2026 ingaat.

Koers houden en verbreden

Komend jaar houden we koers op de geprioriteerde thema's klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030, 50% circulaire bedrijfsvoering in 2030 en diversiteit en inclusie. De thema's komen terug in de jaarplannen van ieder organisatieonderdeel en over de voortgang wordt gerapporteerd in de reguliere PDCA-cyclus.

Daarnaast verbreden we onze scope verder met het nieuw MVO-beleid naar de eigen bedrijfsvoering en de waardeketen van UWV en voegen we een aantal nieuwe beleidsterreinen toe waaronder 'Green IT'.

Concrete doelstellingen

De organisatieonderdelen nemen concrete doelstellingen op, zodat duidelijk is hoe zij toewerken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering, 50% circulaire bedrijfsvoering in 2030 en een diverse en inclusieve organisatie. De geformuleerde (tussen)doelstellingen moeten in verbinding staan met onderstaande UWV-brede tussendoelstellingen.

Mens

De doelstellingen op deze pijler zijn terug te vinden in paragraaf 2.1.

Milieu

Onze doelstelling blijft om uiterlijk in 2030 een klimaatneutrale bedrijfsvoering te realiseren. Dit betekent dat komende jaren de focus ligt op het reduceren van de laatste 8.434 ton oftewel de laatste 31,6 % ten opzichte van de nulmeting.

Daarnaast zetten we in op 50% reductie in het gebruik van primaire grondstoffen in 2030 door circulair in te kopen.

Maatschappij

We vervullen onze maatschappelijke rol door het uitvoeren van onze kerntaken en wettelijke verplichtingen. Om onze impact te maximaliseren, hebben we via een dubbele materialiteitsanalyse de belangrijkste thema's bepaald. Deze staan beschreven in ons duurzaamheidsverslag². Daarnaast werken we samen met partners zoals Stichting Prokkel³ en JINC⁴ om onze maatschappelijke bijdrage te vergroten vanuit de bedrijfsvoering.

¹ Innovation Center for Artificial Intelligence

² <https://www.uwv.nl/assets/files/7aad584-213d-495f-b61d-ddce92465d08/uwv-duurzaamheidsverslag-2024.pdf>

³ Stimuleert organisaties, bedrijven, particulieren én mensen met een verstandelijke beperking elkaar te ontmoeten.

⁴ Nederlandse non-profitorganisatie die jongeren helpt bij het krijgen van een gelijke start op de arbeidsmarkt.

2.4 Vereenvoudigen, uniformeren en digitaliseren van processen

In ons dagelijkse werk en dienstverlening zijn we in hoge mate afhankelijk van IT oplossingen die daarbij ondersteunen. Optimaliseren, digitaliseren en automatiseren van bedrijfsprocessen gaat ons helpen om tijd te besparen, administratieve lasten te verminderen, minder fouten te maken en dienstverlening te verbeteren. Met verbeterde digitale dienstverlening verleiden we cliënten, die dat willen en kunnen, om meer gebruik te maken van selfservicedienstverlening. We zien dat voor uwv.nl de Customer Effort Score (de moeite die cliënten moeten doen om een probleem op te lossen, een doel te bereiken of een interactie met UWV te voltooien) de afgelopen periode gestaag daalt en de Task Completion Rate (de mate waarin de cliënt heeft kunnen doen wat hij wilde doen) gestaag stijgt. In 2025 hebben we de mogelijkheden op onze portalen en in de UWV-app uitgebreid waarbij, cliënten sinds augustus een bericht krijgen wanneer ze in de UWV-app hun betaalspecificatie kunnen inzien. Cliënten die geld moeten terugbetalen aan UWV kunnen sinds augustus 2025 in de beveiligde Mijn UWV-omgeving inzien wat zij nog moeten terugbetalen en hoeveel zij al hebben betaald.

In 2026 zetten we onze digitale strategie richting drempelloze dienstverlening in 2030 voort. Dit doen we door te investeren in vakmanschap van medewerkers en versterken van onze digitale fundamenteën: infrastructuur, data, informatiebeveiliging en privacy. We continueren de modernisering van ons IT landschap en inzet van digitale toepassingen zoals cloud, data en AI oplossingen. In onze digitale strategie staan mensen en dienstverlening centraal: We kiezen voor oplossingen op basis van wat het beste werkt voor onze medewerkers, cliënten, werkgevers, afnemers en ketenpartners, zodat verbetering van onze dienstverlening aansluit op wat zij nodig hebben.

Digitale transitie naar drempelloze dienstverlening

We willen dat cliënten en werkgevers een drempelloze klantreis ervaren, waarin we als één organisatie samenwerken. Dat vraagt een uniforme wijze van werken, zodat we optimaal kunnen samenwerken binnen UWV en met onze ketenpartners. Digitale ontwikkelingen vormen nieuwe kansen voor de ontwikkeling van nieuwe of betere dienstverlening. Met digitalisering en innovatie worden we efficiënter en creëren we betere ondersteuning voor medewerkers, zodat zij meer tijd hebben om cliënten en werkgevers te begeleiden. Digitaliseren helpt om kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren en te zorgen dat deze juist, tijdig en overzichtelijk is en blijft, op basis van persoonlijke voorkeuren.

Onze strategie is gericht op vereenvoudigen, uniformeren en digitaliseren van processen om te bereiken dat onze:

- Cliënten, werkgevers, afnemers en ketenpartners een correcte, tijdige en persoonlijke dienstverlening ervaren via de door hun gewenste digitale en/of fysieke kanalen.
- Processen zoveel mogelijk geautomatiseerd zijn.
- IT oplossingen en systemen geactualiseerd zijn, toekomstvast, veilig, toegankelijk en gebruikersvriendelijk.
- Digitale fundamenteën compliant zijn aan wet- en regelgeving, processen en systemen optimaal ondersteunen.
- Digitalisering aansluit bij markt- en overheidsstandaarden en de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS).

Versterken digitaal fundament en weerbaarheid

Als publieke dienstverlener willen we een wendbare organisatie zijn die klaar is voor de toekomst. Met menselijke maat als uitgangspunt willen we zorgen dat informatie onder alle omstandigheden beschikbaar is: tijdig, correct, volledig en toegankelijk voor de juiste personen. Er is veel te doen en we kunnen niet alles tegelijk. Voor realisatie van onze digitale strategie naar drempelloze dienstverlening, brengen we onze ambitie en doelen samen in 3 prioriteiten, die we de komende 3-5 jaar in samenhang realiseren:

- Prioriteit 1. Bedrijfsprocessen vereenvoudigen, uniformeren en digitaliseren met een toekomstvast IT-landschap: zorgen dat alle belangrijke processen die onze dienstverlening mogelijk maken voldoen aan de doelen van digitalisering zoals gebruikersvriendelijkheid. Dit doen we door onder meer door: versimpeling beleid (bijvoorbeeld dagloonberekening), meer automatisering en minder handmatige activiteiten, betere kwaliteit data, meer 1 UWV en minder procesvariatie, digitaliseren van processen passend bij de cliëntverwachtingen over onze dienstverlening.
- Prioriteit 2. Sterk en vereenvoudigd data- en IT-fundament realiseren dat data van hoge kwaliteit levert en toegankelijk maakt: Onderhouden en bijwerken van al onze systemen naar moderne, toekomstvast technologie met voldoende expertise in UWV en bij onze externe partners, waarbij data de juiste kwaliteit heeft, de onderliggende infrastructuur optimaal ondersteund en zorgen dat de systemen ook veilige, wendbare en privacy gebaseerde zijn. Dit doen we onder meer door: stapsgewijs moderniseren van ons verouderde IT-landschap, data en datagericht werken zo gaan inrichten dat de cliënt volledig inzicht heeft in alle data die UWV van hem beheert.
- Prioriteit 3. Focus op mensen en waarde(n): Zorgen voor de beste ondersteuning voor onze medewerkers met aandacht voor digitaal vakmanschap en 1 UWV werkwijze gebaseerd op vertrouwen, eigenaarschap en continue ontwikkeling voor verbetering van onze dienstverlening

Werken aan toekomstvast IT landschap

We zetten verdere stappen in het uitzetten van verouderde (legacy) systemen en moderniseren van het IT-landschap van UWV; een omvangrijk, complex, meerjarig proces. De noodzaak tot modernisering wordt gedreven door een combinatie van technische en functionele veroudering, maar ook contractuele verplichtingen en periodieke heraanbestedingen zijn aanleiding voor vernieuwing. Programma's en projecten in het veranderportfolio bevinden zich in verschillende stadia van uitvoering. We werken met resultaatindicatoren om impact van ons veranderportfolio kort cyclisch te monitoren en waar nodig bij te sturen. Dit gebeurt via kwartaalsturing waarin we bekijken in hoeverre activiteiten bijdragen aan realisatie van onze ambities en doelen. Zo zijn in 2025 belangrijke stappen gezet op een aantal grote projecten, zoals de succesvolle afronding van de Bouw en Implementatie van de Netwerkdienst van de Toekomst (BINDT), wijziging van leverancier voor de werkplekdiensten na Europese aanbesteding, uitfasering van het verouderde Operational Data Store (ODS) voor opslag van basisregistratiegegevens en afbouw Citrix. En samen

met arbeidsmarktpartners is VUM (Verbeteren Uitwisseling Matchinggegevens) live gegaan. VUM moet zorgen voor een betere gegevensuitwisseling binnen de SUWI-keten.

Veranderportfolio 2026

Uitzetten en vervangen van verouderde systemen moet leiden tot kwaliteitsverbetering, vereenvoudiging en continuïteit van dienstverlening. In 2026 gaan we meer repeterende handmatige processen automatiseren met Robotic Process Automation (RPA). Ook zullen we de digitale Moderne Werkplek voor medewerkers doorontwikkelen om werk efficiënter en effectiever uit te voeren. We blijven onderzoeken hoe we nieuwe technologieën beter kunnen benutten en werken daarbij met architectuur. Dit betekent dat alle programma's, projecten en veranderingen worden gestructureerd uitgevoerd volgens vastgestelde afspraken, standaarden en oplossingen.

Voorbeelden van een aantal impactvolle programma's en projecten die we in 2026 voortzetten zijn:

Programma / Project	Omschrijving
WIA Fastlane Verbeter	Automatiseren handmatige processtappen in WIA-proces om medewerkers beter te ondersteunen en fouttrisico's te minimaliseren.
Herontwerp AW	Optimaliseren en digitaliseren van één integraal klant- en medewerkersproces voor WIA, Wajong en Participatiewet.
Herontwerp Medewerker 4	Harmoniseren, optimaliseren en uniformeren WW-processen met behulp van Medewerkerapplicatie WW (MAWW) om gemiddelde doorlooptijd aanvragen terug te brengen en verouderde systemen uit te faseren.
SMZ IV Optimalisatie Realisatie ZW	Vervangen verouderd Informatiesysteem Medische Functie (IMF) dat medewerkers ondersteunt in taken die zij uitvoeren voor de Ziektewet.
Bemiddelingsservice Fase 1	Implementeren standaardpakket voor arbeidsbemiddeling ('assisted service'); draagt bij aan moderniseren IT-landschap en uitfasen legacy.
Nexus: Pulse	Herbouwen applicatie ResaFase (Registratie Systeem AAW / WAO Financieel Afhandeling Systeem AAW / WAO) voor verstrekken van arbeidsongeschiktheidsuitkeringen.
Nexus: WOL	Replatformen applicatie WWO (Werkloosheidswet Ontslag) voor verstrekken WW-uitkeringen.
Modernisering IV Bedrijfsvoering (MIB)	Realiseren van een moderne, toekomstvast interne bedrijfsvoering voor secundaire bedrijfsprocessen met centrale digitale ondersteuning voor het plaatsen van bestellingen of het doen van meldingen.
Vernieuwing K3CR	Vervangen klantregistratiesysteem K3CR voor een toekomstbestendig Contactmanagement Platform (CMP) en zorgt dat +/- 17.000 medewerkers beschikken over dezelfde contacthistorie van cliënten en werkgevers.
Omnichannel CMS (Content Management Systeem)	Verwerven en implementeren van het nieuwe content management systeem om sneller en gemakkelijker digitale content te ontwikkelen.

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 door 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 Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) verwerkt in het financieel kader.

Budgettair beeld 2026

Over 2025 verwachten we binnen begroting te blijven. De uitgangssituatie voor het begrotingsjaar 2026 is verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren. Dit is gerealiseerd door een besparingsprogramma binnen UWV en een toegekend budget vanuit het ministerie van SZW voor de stijgende kosten voor sociaal medische beoordelingen (personele inzet en dwangsommen). De extra taakstelling op apparaatsuitgaven naar aanleiding van het amendement Bontenbal c.s., over het terugdraaien van een deel van de onderwijsbezuinigingen, is daarbinnen door UWV ingevuld. De vereenvoudigingstaakstelling vanuit het kabinet Schoof is voor de jaarschijf 2026 inhoudelijk ingevuld. Deze loopt echter tot 2029 jaarlijks verder op waardoor er meerjarig nog een substantiële bezuinigingsopgave resteert.

In 2026 is sprake van een structureel begrotingsevenwicht (de verdere oploep van de taakstelling niet meegerekend). Binnen dit structurele evenwicht zijn er incidentele meevallers die in 2026 voor begrotingsruimte zullen zorgen. Voornaamste oorzaak is dat er een onderbezetting zal zijn ten opzichte van de gecalculeerde productiebegroting. Vooral de capaciteit voor sociaal medische beoordelingen zal substantieel onder het gefinancierde productieniveau liggen. Dit is versterkt doordat per 1 oktober 2025 de inzet van zzp verzekeringsartsen is beëindigd conform de Wet DBA. Daarnaast is in 2026 mogelijk weer sprake van een lagere pensioenpremie (werkgeversdeel). Bij de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel zal deze meevaller zich niet meer voordoen. De begrote kosten voor dwangsommen stijgen in 2026 met circa € 9 mln. Dit kan worden opgevangen uit de genoemde meevallers maar indien dit jaarlijks blijft stijgen, ontstaat op enig moment een financieel onhoudbare situatie.

Uitvoeringskosten 2026

In onderstaande tabel is het totale externe financieel kader opgenomen zoals dat door het ministerie van SZW is gecommuniceerd via de reactie op het UWV viermaandenverslag 2025 plus enkele toezeggingen nadien volgend uit u-toetsen. In het budgettair kader zijn nog niet alle in 2026 te verwachten kosten opgenomen. Tot slot gaan we in deze ontwerpbegroting uit van toekenning van middelen voor de uitvoering van onderwijsvoorzieningen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) en voor de tolkvoorziening van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), waarvan we de budgetbrieven nog niet hebben ontvangen.

Tabel Begroting UWV

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2025	Begroting 2026	Vershil	%
1. Claimbeoordeling				
1.1 Toekennen-afwijzen claim	836,3	871,1	34,8	4%
1.2 Continueren	479,0	488,5	9,5	2%
1.3 Handhaving	84,2	84,9	0,7	1%
	1.399,5	1.444,5	45,0	3%
2. Dienstverlening Werkzoekenden				
2.1 WW-dienstverlening	313,8	315,3	1,6	0%
2.2 AG-dienstverlening	257,8	271,7	14,0	5%
2.3 Inkoop re-integratie en Voorzieningen	61,6	62,2	0,5	1%
	633,2	649,2	16,0	3%
3. Gegevensbeheer en Werkgeversdienstverlening				
3.1 Gegevensbeheer	94,7	95,5	0,8	1%
3.2 Werkgeversdienstverlening	100,9	101,7	0,9	1%
	195,5	197,2	1,7	1%
4. Uitkeringsverstrekking				
4.1 Uitkeringsverstrekking	137,1	140,5	3,4	3%
	137,1	140,5	3,4	3%
5. Klantcontact				
5.1 Klantcontact	189,2	196,5	7,3	4%
	189,2	196,5	7,3	4%
Structurele uitvoeringskosten wettelijke dienstverlening	2.554,5	2.628,0	73,4	3%
Totaal projectkosten	150,0	150,0	-	0%
Totaal frictiekosten	5,1	5,1	-	0%
Totaal (voor mutaties fondsen en reserveringen)	2.709,6	2.783,1	73,4	3%
Onttrekking aan bestemmingsfonds frictiekosten	-	-	-	
Onttrekking aan egalisatiereserve	-	-	-	
Totaal (na mutaties fondsen en reserveringen)	2.709,6	2.783,1	73,4	3%
Onderwijsvoorzieningen via ministerie van OCW	2,5	2,6	0,1	4%
Tolkvoorziening via ministerie van VWS	1,2	1,2	-	0%
Totaal specifieke financiering	3,7	3,8	0,1	3%
Totaal extern financieel kader UWV	2.713,3	2.786,9	73,5	3%

Het uitvoeringskostenbudget voor 2026 bedraagt € 2.786,9 miljoen. De stijging ten opzichte van 2025 wordt veroorzaakt door de loon- en prijscompensatie en door hogere volumes op met name de WIA.

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. Het karakter van het portfoliobudget zal vanaf 2026 stapsgewijs veranderen door de transitie van projectfinanciering naar teamfinanciering (de Verandermotor). Deze transitie is nog niet verwerkt in de begroting voor 2026, maar de totale omvang zal daardoor niet wijzigen. Het projectbudget voor 2026 is gelijk gehouden op € 150 miljoen. Daarnaast is uit het portfoliobudget een reservering van € 5,1 miljoen opgenomen voor transitiekosten Verandermotor.

Tabel portfoliobudget

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2026
Regulier portfoliobudget (incl. POK)	132,6
Indexatie LPO 2025	7,5
Wet- en regelgeving	15,0
Totaal	155,1
w.v. Projectportfolio	150,0
w.v. Transitiekosten Verandermotor	5,1

Re-integratiebudget

UWV ontvangt jaarlijks een taakstellend re-integratiebudget van het ministerie van SZW voor het inkopen van re-integratiedienstverlening en werkvoorzieningen voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten (inclusief Wajongers). Daarnaast ontvangt UWV budgetten om re-integratiedienstverlening en scholing in te kopen voor WW-gerechtigden. Deze budgetten zijn voor 2026 als volgt opgebouwd:

Bedragen x € 1 miljoen	Begroting 2025	Begroting 2026	Verschil	%
Re-integratiebudget AG	218,0	219,1	1,1	0
Re-integratiebudget WW	3,0	3,0	0,0	0
Scholingsbudget WW	14,7	14,7	0,0	0

Lijst van afkortingen

AAW	Algemene Arbeidsongeschiktheidswet
AG	Arbeidsgeschiktheid
AI	Artificiële intelligentie
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
AW	Arbeids(on)geschiktheidswetten
BCM	Business continuity management
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
CMS	Content Management Systeem
DBA	Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties
HRM	Human Resource Management
ICAI	Innovation Center for Artificial Intelligence
IMF	Informatiesysteem Medische Functie
IT	informatietechnologie
IV	Informatievoorziening
KMS	Kwaliteitsmanagementsysteem
LPM	Lean Portfolio Management
LPO	Loon-/prijsontwikkeling
MIB	Modernisering Interne Bedrijfsvoering
MVO	maatschappelijk verantwoord ondernemen
NIS2	Network and Information Security directive 2
NPD	Netwerk van Publieke Dienstverleners
OCTAS	Onafhankelijke Commissie Toekomst Arbeidsongeschiktheidsstelsel
OCW	(ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
RIV	Re-integratie verslag
RWC	Regionaal Werkcentrum
SAFe	Scaled Agile Framework
SMC	sociaal-medisch centrum
SUWI	(Wet) structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SZW	(ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VMO	Value Management Office
VUM	Verbeteren Uitwisseling Matchinggegevens
VWS	ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wajong	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
WAO	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
Wazo	Wet arbeid en zorg
WGA	Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WOL	WVO op Linux
WW	Werkloosheidswet
WWO	Werkloosheidswet Ontslag
ZW	Ziektewet

Als één UWV samen werken aan dienstverlening met menselijke maat

De afgelopen jaren zijn grote stappen gezet in het toepassen van meer menselijke maat in onze dienstverlening. Dat was ook het doel van onze strategie 2021-2025. Met de UWV-strategie 2025-2030 borduren we daarop voort. De menselijke maat blijft onze basis en staat centraal in alles wat we doen. We vergroten de persoonlijke aandacht, gaan het makkelijker maken voor cliënten en werkgevers en nauwer samenwerken – zowel binnen UWV als met onze partners.

Meedoen in de samenleving, daar gaat het om voor onze cliënten. Elke dag staan we klaar voor 1,2 miljoen mensen die onze hulp nodig hebben. Ieder met een eigen verhaal en behoefte. De kern van onze strategie voor de komende jaren blijft daarom ook de menselijke maat: meer voor elkaar. Samen werken we aan duurzame arbeidsparticipatie en zekerheid over inkomen. In onze dienstverlening stellen we cliënten en werkgevers nog meer centraal. Dit doen we door meer focus op begeleiding, vereenvoudigen en uniformeren, digitaliseren en samenwerken binnen en buiten UWV. We werken aan één gezamenlijk doel: een samenleving waarin zoveel mogelijk mensen meedoen.

We willen de beweging te maken van procesgerichte uitvoerder naar mensgerichte dienstverlener, die bijdraagt aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Met de strategische koers naar 2030 zetten we hier op in. Daarbij hebben we drie ambities geformuleerd:

- **Duurzamer aan het werk** – cliënten en werkgevers krijgen de ondersteuning die ze op dat moment nodig hebben. Wij zetten in op het behouden of verkrijgen van duurzaam betaald werk en het bevorderen van een goed functionerende, inclusieve arbeidsmarkt. Dit doen we ook door uitval uit werk zoveel mogelijk te voorkomen.
- **Meer zekerheid over inkomen** – cliënten en werkgevers kunnen vertrouwen op inkomensondersteuning die juist, tijdig en overzichtelijk is.
- **Cliënten en werkgevers staan nog meer centraal in onze dienstverlening** – wij bieden menselijke maat waarbij zij zich gezien, gehoord en geholpen voelen.

Om dit te kunnen realiseren, hebben we vier speerpunten voor de komende jaren:

- **Begeleiden** – De komende jaren intensiveren we de begeleiding van cliënten die dat nodig hebben met de menselijke maat als uitgangspunt.
- **Vereenvoudigen en uniformeren** – door het vereenvoudigen en stroomlijnen van onze interne werkwijze werken we verder aan het verbeteren van de kwaliteit en een landelijk herkenbare dienstverlening.
- **Digitaliseren** – de komende jaren zetten we in op een digitale transitie van UWV zodat we onze medewerkers optimaal ondersteunen om hun werk uit te voeren. We werken aan gebruiksvriendelijke, toegankelijke digitale dienstverlening passend bij de behoeften van cliënt en werkgever.
- **Samen werken** – we werken als één UWV aan een drempelloze dienstverlening voor cliënten en werkgevers. Samen met onze partners treden we steeds meer op als één overheid.

Onze ambities hebben we uitgewerkt in aantal strategische (sub-)doelstellingen en doelwaarden voor 2030. Voor het jaar 2026 hebben we de keuze gemaakt voor een aantal prioriteiten waaraan we willen werken in onze dienstverlening voor cliënten en werkgever, voor onze medewerkers en om het fundament op orde te krijgen en te houden. De strategische prioriteiten voor 2026 zijn op de volgende pagina terug te vinden. In de hoofdstukken 2 (Werken aan onze dienstverlening) en 3 (Werken aan ons fundament) staat vermeld welke activiteiten wij gaan ondernemen in 2026 om onze doelen te realiseren.

UWV Strategie 2025-2030: prioriteiten voor 2026

Ambitie

Strategische doelstellingen

Strategische subdoelstellingen



We sturen op de realisatie van onze herijkte strategie “Meer voor elkaar” waarbij de dienstverlening met de menselijke maat voor ons voorop blijft staan. Hoe we daar komen hebben we uitgewerkt in de prioriteiten in bijlage 1. De in deze bijlage beschreven prestatieafspraken voor 2026 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 2026 tot uitdrukking. We beschrijven deze prestaties vanuit het perspectief van burgers en bedrijven, van onze opdracht aan de maatschappij en vanuit het perspectief van onze medewerkers. Over de gerealiseerde prestaties rapporteren we in onze tertaalverslagen en ons jaarverslag en via reguliere gesprekken met het ministerie van SZW.

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 het realiseren van de publieke waarde die wij bieden aan burgers, bedrijven en de maatschappij. Onze dienstverlening is afhankelijk van de kennis, de 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 vóór als 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 prestatieafpraak.

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 worden ontwikkeld. 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 2026
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	**P.M.
	Verzuimduur uitzendkrachten in weken***	P.M.
	Verzuimduur einddienstverbanders 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 contractverlengingen voor mensen met een WIA/WGA-uitkering	≥ 12.000
	Beeindiging 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 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 voor de WIA-claimbeoordeling. We richten ons op het terugdringen van de wachttijden en de regionale verschillen in wachttijden. Over de invulling van deze norm wordt de Tweede Kamer in december 2025 door de minister van SZW geïnformeerd.

*** 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 wordt geconstateerd 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 verhalen van cliënten 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. Die geeft inzicht hoe de dienstverlening wordt uitgevoerd in lijn met de menselijke maat-indicatoren in tabel 2. Met de Menselijke Maat Monitor 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.

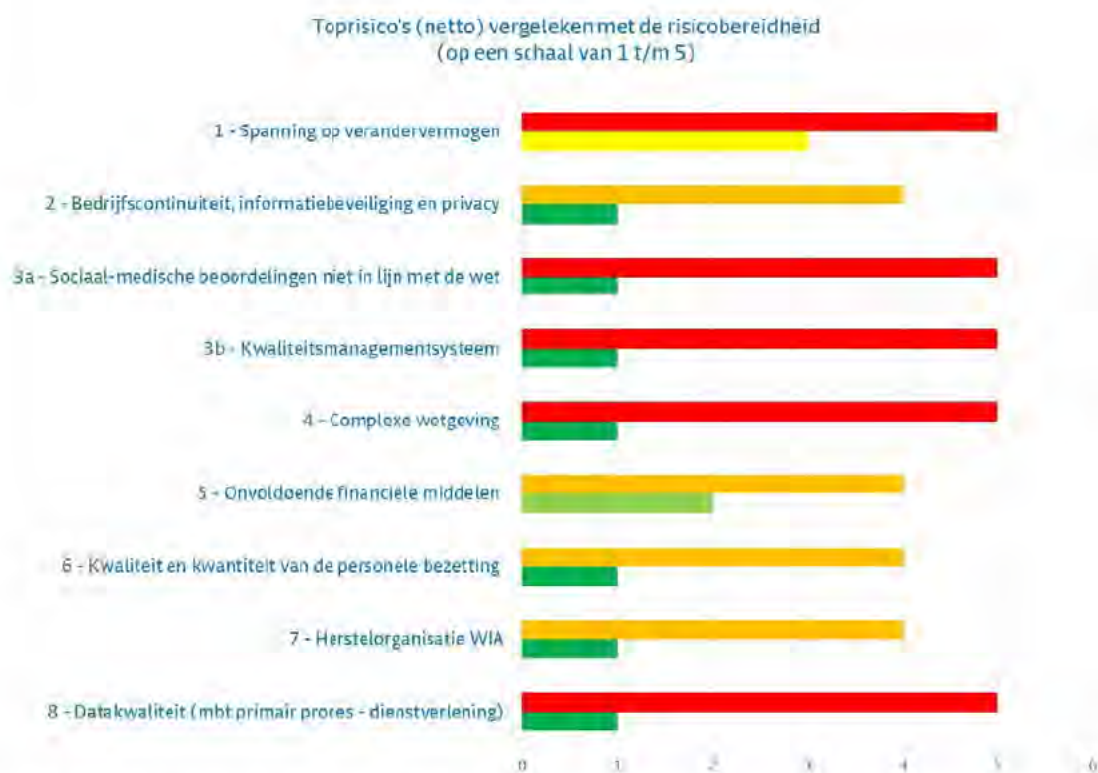
Tabel 2 Externe menselijke maat indicatoren

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 wordt verwacht. 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 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 cliënten en werkgevers. Vooral van die groep kunnen wij het meeste leren.

Bijlage III Bestuurlijke risico's

Overzicht van de toprisico's van UWV vergeleken met de risicobereidheid gevolgd door meer informatie over het risico, de genomen/te nemen maatregelen en de status daarvan.



- Bovenste lijn per risico geeft het netto risico weer (rood/oranje)
- Onderste lijn geeft de risicobereidheid weer die aan het risico gekoppeld is (donker/licht groen)
- Het verschil dient te worden overbrugd met maatregelen

Tabel 1 Risicobereidheid van UWV zoals hierboven grafisch weergegeven bij de toprisico's

Risicocategorie	Risicobereidheid	Toelichting		
Strategisch	Voorzichtig (3)	Voor thema's als innovatie en vernieuwing van onze dienstverlening zijn we bereid meer risico te accepteren omdat we anders stagneren in de huidige status. We vinden het belangrijk om onze dienstverlening te blijven optimaliseren nu en in de toekomst.		
Governance en Compliance	Beperkt (2)	We spannen ons in om te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving voor de bedrijfsvoering (dus wetgeving die onze cliënten niet direct raakt in de dienstverlening). De governance volgt de strategie van UWV.		
Financieel	Beperkt (2)	We streven naar een solide financiële positie, waarbij we zorgen voor ruimte om projecten uit te voeren die onze dienstverlening verbeteren. Hierbij zijn we ons continu bewust dat we omgaan met publieke middelen en verantwoorden we ons transparant over de ingezette middelen.		
Operationeel	Avers (1)	De dienstverlening van UWV is ons bestaansrecht en we zorgen voor een continu beschikbare en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. We willen risico's op het verstoren van de dienstverlening of de kwaliteit daarvan minimaliseren. Misbruik en oneigenlijk gebruik van regelingen wordt onderzocht en waar mogelijk voorkomen. We voldoen aan de geldende wet- en regelgeving met betrekking tot de uitvoering en herkennen mogelijkheden om wet- en regelgeving te vereenvoudigen. We ondersteunen onze cliënten en leveren maatwerk voor cliënten in de knel, waar we zorgvuldig kijken naar alle mogelijkheden binnen de wetgeving.		
1 - Avers	2 - Beperkt	3 - Voorzichtig	4 - Flexibel	5 - Open
Kiest altijd voor de optie met het geringste risico	Zeer beperkt bereid om risico te lopen, alleen wanneer de kans op falen zeer beperkt is	Bereid beperkte risico's te lopen wanneer de voordelen groot zijn	Bereid om risico te lopen, maar beperkt de impact	Kiest de optie met het hoogste rendement / voordeel. Accepteer mogelijkheid van verlies. Mag ten koste gaan van andere doelstellingen

Korte omschrijving risico	Beheersmaatregelen	Door risico-eigenaren ingeschatte effectiviteit van de beheersmaatregelen
Toprisico 1 – Spanning op verandervermogen Risico-eigenaar – Portefeuillehouder RvB		
Het kan te lang duren om veranderingen in digitalisering te realiseren, waardoor de veranderingstrajecten op gebied van dienstverlening onvoldoende snel verbeteringen opleveren	Kwartaalsturing portfolio portfolio meer in lijn met strategie	●
	Versterkte aandacht aan de grootste veranderprogramma's	●
	Programma Verandermotor (vanaf 2026)	○
Toprisico 2 – Bedrijfscontinuïteit, informatiebeveiliging en privacy Risico-eigenaar – Directeur ICT		
UWV loopt het risico dat de doelstellingen op maatschappelijke en digitale weerbaarheid niet gerealiseerd worden door inbreuken op de bedrijfscontinuïteit, informatiebeveiliging en privacy voor de bij UWV aanwezige data door o.a. minder goed functionerende systemen of door cybercrime, waardoor discontinuïteit van de dienstverlening aan onze cliënten kan optreden	BCM maatregelen: crisisplan en herstelplannen	●
	Life Cycle Management (LCM)	●
	Implementatie Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)	●
	Voldoen aan de toegankelijkheidseisen Wet Digitale Overheid (WDO)	●
	Voldoen aan de informatie-beveiligingseisen Forum Standaardisatie	●
	Cyber Defense Center (CDC)	●
'Security by Design' voor nieuwe software	●	
Toprisico 3a – Kwaliteit van dienstverlening Sociaal-medische beoordelingen niet in lijn met de wet Risico-eigenaar – Directeur SMZ		
UWV slaagt er mogelijk niet in om de sociaal-medische beoordelingen volgens de regels uit te voeren, waardoor de beoordeling mogelijk kwalitatief niet van het juiste niveau is en cliënten lang moeten wachten	Dit risico wordt gemitigeerd in een plan dat separaat besproken wordt met de stakeholders. Zo snel als dat definitief is zullen de belangrijkste maatregelen hier opgenomen worden en opgevolgd mbt de werking.	
(*) de bestuurlijke opdracht: bestaat uit de ontwikkelagenda sociaal-medische dienstverlening: 1. SMC, 2. duale sturing, 3. uniformiteit, 4. digitalisering, 5. radicale transparantie, 6. herschikking van taken		
Toprisico 3b – Kwaliteit van dienstverlening Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) Risico-eigenaar – Directeur FEZ		
Het bestaande KMS kan onvoldoende waarborgen dat cliënten toereikende kwaliteit van dienstverlening ontvangen	Ontwikkelen UWV-breed generiek KMS (eerste aanbeveling KMS-onderzoek door EY)	●
	Uniformeren kwaliteitscontroles UWV	●
	Vereenvoudigen processen, ICT en werkinstructies (tweede aanbeveling EY)	○
	Centrale aansturing opvolging en monitoring verbeteracties (derde aanbeveling EY)	●
	Centrale aansturing opvolging en monitoring verbeteracties (derde aanbeveling EY)	●
Toprisico 4 – Complexe wetgeving Risico-eigenaar – Directeur SBK		
Voor cliënten kan het complexe stelsel van inkomensondersteuning leiden tot onduidelijkheid, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Het risico is dat: – Onze geautomatiseerde systemen de wet- en regelgeving niet kunnen bijhouden, waardoor we zelf fouten maken in de uitvoering – Cliënten of werkgevers fouten maken, waarvan het voorkomen en herstellen leidt tot extra druk op de uitvoering – Bewerkelijke maatregelen nodig zijn om deze risico's te mitigeren.	Adresseren van de noodzaak van vereenvoudiging en van voorstellen en ideeën	●
	Vereenvoudigen waar mogelijk	●
Toprisico 5 – Onvoldoende financiële middelen Risico-eigenaar – Directeur FEZ		
UWV heeft onvoldoende financiële middelen om verbeteringen in de bedrijfsvoering door te voeren en teert teveel in op de reserves	Besparingen inrekenen in begroting 2026	●
	Regulier budgetbeheer op begroting inclusief procedure voorjaarsnota	●
	Financiële dekking nieuwe initiatieven	●
	Budgetbeheer projectenportfolio	●
	Besparingen vanaf 2027 realiseren door vereenvoudiging wet- en regelgeving	●
	Resterende besparingsopgave (tekort vanaf 2027) afstemmen met RvB	●
Toprisico 6 – Kwaliteit en kwantiteit van de personele bezetting Risico-eigenaar – Directeur HRM		
Door vergrijzing, de huidige gespannen arbeidsmarkt en de opgave om (nieuwe) medewerkers te binden aan UWV, kunnen personeelstekorten ontstaan, waardoor de continuïteit van onze dienstverlening in gevaar kan komen	Meer gericht Strategisch Personeelsplan (SPP)	●
	Professionaliseringstrajecten werving nieuwe medewerkers	●
	Versterkte aandacht voor behouden van medewerkers	●
	Versterkte aandacht voor optimaal inzetten van medewerkers	●
	Versterkte aandacht voor ontwikkelen van medewerkers	●
	De beheersing van dit toprisico wordt regelmatig en systematisch met de directies besproken	○
Toprisico 7 – Herstelorganisatie en herstelactie WIA dagloon Risico-eigenaar – Voorzitter RvB		

De herstelorganisatie is een recent opgezet nieuw organisatieonderdeel. Er gaat veel aandacht naartoe (binnen en buiten UWV) waarbij het risico bestaat dat de reguliere productie achterblijft in kwalitatieve en/of kwantitatieve zin, dan wel inconsistente output tussen beide. Ook is er nog onduidelijkheid over de reikwijdte en werkwijze van de hersteloperatie WIA-dagloon	Dit is een risico dat recent toegevoegd is aan de toprisico's. Een update mbt de maatregelen volgt in de volgende kwartaalrapportage van UWV.	
Toprisico 8 – Datakwaliteit Risico-eigenaar – Directeur Gegevensdiensten		
Gegevensbronnen binnen UWV lopen het risico dat de kwaliteit onvoldoende (geborgd) is wat tot fouten in de dienstverlening kan leiden. Ook bij de data in de Polisadministratie lopen we het risico dat er onvoldoende kwaliteit is wat kan leiden tot fouten in de vaststelling van rechten en/of de kans op misbruik en oneigenlijk gebruik kan verhogen.	Formele rolverdeling: data board, data eigenaren, data stewards	●
	Data Quality rapportages & dashboards / jaarplan (roadmap) / PDCA	●
	Geautomatiseerde en handmatige validatieregels (Bijv DIM)	●
	Afstemming met bronsystemen / externe registraties / afnemers	●
	Datakwaliteitsbeleid (net geactualiseerd) en meetbare normen	●
	Registratie en opvolging van datakwaliteitsissues	●
	Beheer van FGM en TGM	●
	Bij GD beoordelen we bij WIA de signalen centraal (WIA-dat)	●
	Opleidingen over belang van juiste registratie	●

Effectiviteit beheersmaatregel ingeschat door risico-eigenaar

Volledig	100%	●
Grotendeels	75%	●
Deels	50%	●
Beperkt	25%	●
(Nog) niet	0%	○

Colofon

Uitgave
UWV *Strategie Beleid en Kenniscentrum*

Postadres
Postbus 58285
1040 HG Amsterdam

Inlichtingen
088 898 9294

Auteur
H.J. van Domselaar

Volg ons



Disclaimer

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

UWV © 2025

