Inzicht in de doelmatigheid van UWV en SVB



Ten behoeve van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

24 juni 2025

A2500034546

Inhoudsopgave

1. Samenvatting 3

2. Aanleiding, vraagstelling en leeswijzer 7

3. Onderzoeksaanpak 9

4. Inzicht in UWV 12

5. Inzicht in SVB 22

Bijlagen 33

I. Toelichting berekeningswijze doelmatigheidsontwikkeling
II. Samenstelling begeleidingscommissie en gesprekspartners onderzoek
III. Prestatie-indicatoren in onderzoek
IV. Geraadpleegde informatie
V. Gewogen productie UWV 2010-2024
VI. Gecorrigeerde uitvoeringskosten UWV 2010-2024
VII. Gewogen productie SVB 2010-2024
VIII. Gecorrigeerde uitvoeringskosten SVB 2010-2024
IX. Toelichting onderzoeksaanpak

De opdracht heeft de vorm van een analyse waarin op basis van informatie over de onderzoeksperiode 2010-2024 een beeld wordt geschetst van de ontwikkeling van de doelmatigheid en overige prestaties van UWV en SVB en ontwikkelingen worden geduid. De rol van KPMG bestond uit het analyseren, schikken en beoordelen van de informatie. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de resultaten van het onderzoek anders dan waarvoor die zijn opgesteld, en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) als opdrachtgever.

Voor alle duidelijkheid vermelden wij dat wij geen werkzaamheden hebben uitgevoerd die bij controle- of beoordelingsopdrachten van jaarrekeningen van toepassing zijn. Daarom kan aan onze verkenning geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. Wij benadrukken dat KPMG geen beslissingen neemt namens SZW noch participeert in enig besluitvormingsproces. Daarnaast is KPMG niet verplicht de rapportage te actualiseren naar aanleiding van gebeurtenissen die zich na de opleverdatum voordoen.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

1. Samenvatting



Samenvatting – Opdracht en aanpak

Aanleiding en vraagstelling

De Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (hierna: 'SUWI') regelt de uitvoering van de socialezekerheidswetgeving. De Wet SUWI verplicht in Artikel 86 periodieke evaluaties van de doelmatigheid van uitvoeringsorganisaties. In het kader van de periodieke evaluatie van de Wet SUWI heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: 'SZW') behoefte aan inzicht in de doelmatigheidsontwikkeling van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (hierna: 'UWV') en de Sociale Verzekeringsbank (hierna: 'SVB') in de periode 2010-2024, inclusief de factoren die bij deze ontwikkelingen een rol hebben gespeeld. SZW heeft behoefte aan inzicht in de doelmatigheidsontwikkeling van UWV en SVB in de periode 2010-2024, inclusief de factoren die bij deze ontwikkelingen een rol hebben gespeeld. SZW heeft deze behoefte vertaald in de onderstaande onderzoeksvragen:

1. *Hoe heeft de doelmatigheid van het UWV en SVB (op de SV-taken) zich in de periode 2010-2024 ontwikkeld?*
2. *Wat zijn de belangrijkste achtergronden bij deze ontwikkelingen?*
3. *Wat is de impact geweest van de financiële taakstellingen in de periode?*
4. *Wat hebben de aanvullende middelen die in de periode aan de uitvoeringsorganisaties zijn toegewezen, opgeleverd en bijgedragen?*

Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in vier fasen. In de eerste fase is met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie van het onderzoek, waarin SZW, UWV en SVB vertegenwoordigd waren, de aanpak vastgesteld. In de tweede fase zijn met SZW, UVW en SVB de indicatoren geselecteerd op grond waarvan, naast de ontwikkeling van de doelmatigheid, de prestaties van UWV en SVB voor de periode van 2010 tot en met 2024 in beeld zijn gebracht. De definitie van doelmatigheid is in dit onderzoek, conform de methodiek in eerder onderzoek van het onderzoeksbureau IPSE[1], gelijkgesteld aan de definitie van productiviteit. Zie voor hiervoor bijlage I.

Ten aanzien van de andere indicatoren voor publieke waarden hebben UWV en SVB de afgelopen jaren zowel het begrip 'publieke waarden' als de bijbehorende set aan kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren verder uitgewerkt. UWV en SVB meten de prestaties op grond van deze set vanaf 2024. Aangezien de onderzoeksperiode 2010 tot en met 2024 beslaat, is deze set niet bruikbaar voor het onderzoek. Derhalve zijn de prestaties voor UWV en SVB in beeld gebracht op basis van een set indicatoren waarvoor de gegevens beschikbaar waren over een groot deel van de onderzoeksperiode. De gehanteerde indicatoren zijn afgestemd met UWV en SVB. Na selectie van de indicatoren is de ontwikkeling van de doelmatigheid en de prestaties in kaart gebracht, waarbij een eerste duiding heeft plaatsgevonden op basis van openbare documenten zoals jaarverslagen.

In de derde fase zijn de ontwikkelingen geduid met kennishouders van SZW, UWV en SVB en zijn de resultaten met beide organisaties gevalideerd. In de laatste fase is deze eindrapportage opgesteld, en het concept daarvan is besproken in de begeleidingscommissie.

Resultaat

Het resultaat van het onderzoek is de voorliggende rapportage. Deze rapportage geeft inzicht in de ontwikkeling van de doelmatigheid en prestaties op grond van andere indicatoren van UWV en SVB in de periode 2010-2024, inclusief de factoren die bij deze ontwikkelingen een rol hebben gespeeld. De onderzoeksvragen zijn in het rapport niet separaat beantwoord, omdat taakstellingen en aanvullende middelen achtergronden zijn die mede van invloed zijn op de ontwikkeling van de doelmatigheid en andere indicatoren in enig jaar. Derhalve zijn de onderzoeksvragen in samenhang geanalyseerd.

De samenvatting van de resultaten voor UWV en SVB worden afzonderlijk weergegeven op de volgende twee pagina's.

[1] IPSE Studies (2020). Productiviteit uitvoering sociale zekerheid.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Samenvatting – UWV

Samenvatting belangrijkste inzichten UWV

De doelmatigheid van UWV neemt tussen 2010 en 2013 toe. Belangrijkste oorzaken zijn een daling van de kosten als gevolg van taakstellingen en een stijging van de productie van de WW. Na 2013 is een golvende beweging zichtbaar, waarbij de doelmatigheid van UWV zowel toeneemt als afneemt. In 2023, het einde van de onderzoeksperiode, werkt UWV doelmatiger dan in 2010. Bepalend voor de doelmatigheid zijn de ontwikkelingen die van invloed zijn geweest op de productie en kosten van UWV. Op hoofdlijnen zijn de observaties uit de rapportage hieronder kort toegelicht. Een volledige toelichting vindt u op de pagina's 12 tot en met 21.

- **De productie fluctueert in de onderzoeksperiode.** De fluctuaties in de totale UWV-productie in de onderzoeksperiode kunnen worden geduid aan de hand van een aantal ontwikkelingen: de economische conjunctuur, COVID-19 en beleidsontwikkelingen. Zo heeft de economische tegenspoed in de periode 2010-2014 impact op het aantal WW-klanten en -aanvragen dat UWV behandelt, vindt er een uitbreiding van het takenpakket plaats naar aanleiding van de uitbraak van COVID-19 (de NOW-regeling) en zijn er wijzigingen in het beleid, onder andere bij de nieuwe Wajong-regeling in 2015 en de uitbreiding van de Ziektewet vanaf 2020.
- **De samenstelling van de productie is veranderd gedurende de onderzoeksperiode.** De totale gewogen productie van UWV (bestaande uit het aantal klanten en aanvragen) stijgt in de onderzoeksperiode van 1,6 miljoen naar 1,7 miljoen klanten en aanvragen. Tussen 2010 en 2019 bestaat het klantenbestand van UWV voor het merendeel uit WW'ers (gemiddeld 45%). Vanaf 2020 maken WIA-klanten en -aanvragen het grootste deel uit van het UWV-klantenbestand (gemiddeld 34%). Daarnaast is vanaf 2020 de uitvoering van de NOW toegevoegd aan de taken van UWV.
- **De uitvoeringskosten dalen tot 2019 en om vervolgens te stijgen.** De dalende trend in de totale uitvoeringskosten is ingegeven door financiële taakstellingen die worden opgelegd vanuit het kabinet. De daaropvolgende stijging in de uitvoeringskosten wordt mede veroorzaakt door de extra middelen die UWV ontvangt uit de programma's WaU en POK.
- **De wijze waarop UWV zijn taken vervult, is veranderd.** Zo wordt naar aanleiding van de taakstellingen ingezet op digitale dienstverlening en het beperken van face-to-faceactiviteiten. Na het ontvangen van aanvullende middelen uit WaU en de POK zet UWV verder in op maatwerk, bereikbaarheid en meer tijd en aandacht voor burgers.
- **De samenstelling van de uitvoeringskosten is veranderd.** UWV wordt door SZW gefinancierd vanuit publieke middelen voor de uitvoering van socialezekerheidswetten. De kosten zijn op hoofdlijnen te verdelen in vier kostensoorten (personeel, huisvesting, automatisering en overige kosten). Gedurende de gehele onderzoeksperiode bestaan de kosten van UWV voor het grootste deel uit personeel. Echter, de samenstelling van de kostencategorieën is veranderd gedurende de onderzoeksperiode. In 2010 omvatten personeelskosten 73% van de uitvoeringskosten; in 2024 is dit aandeel gestegen tot 84% van de uitvoeringskosten. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn de investeringen in dienstverlening naar aanleiding van POK en WaU en een daling van de huisvestingskosten, mede door een afname van het aantal vestigingen.

Overige prestatie-indicatoren. Naast doelmatigheid besteedt dit onderzoek aandacht aan andere indicatoren voor de prestaties van UWV. Relevante ontwikkelingen zijn:

- **Klant- en werkgeverstevredenheid.** Wijzigingen in de manier van werken, zoals een toename in digitale dienstverlening in de periode 2010-2018, waarbij er steeds minder klantcontact was, heeft geen invloed op de klanttevredenheid in deze periode. De klanttevredenheid lag in deze periode rond de 7,0. De tevredenheid van werkgevers steeg na COVID-19, ingegeven door de NOW-regeling, van 6,5 in 2019 naar 7,2 in 2020. In de jaren na 2020 nam dit effect langzaam af en daalt de tevredenheid van werkgevers ook langzaam naar 6,9 in 2024.
- **Tijdigheid betalingen.** De tijdigheid van betalingen voor de WW en Ziektewet vertoont weinig fluctuaties. Voor de WIA en Wajong is een dalende trend zichtbaar vanaf 2019. UWV is sindsdien niet in staat oplopende voorraden in deze wetten tijdig weg te werken. De daling in tijdigheid van eerste betalingen aan WIA-klanten vanaf 2019 is niet terug te zien in de klanttevredenheidscijfers vanaf 2019.
- **Ziekteverzuim.** Het ziekteverzuim binnen UWV stijgt gedurende de onderzoeksperiode van 5% naar 6,2%. Uitzonderingen waren 2020 en 2021, gedurende COVID-19. De ontwikkeling in ziekteverzuim van UWV is in lijn met de ontwikkeling van het ziekteverzuim binnen de overheid.

KPMG

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Samenvatting – SVB

Samenvatting belangrijkste inzichten SVB

De doelmatigheid van SVB neemt tussen 2011 en 2013 toe. Na een daling in 2014 wordt SVB tot aan 2016 doelmatiger in de uitvoering van haar werkzaamheden. Tussen 2016 en 2024 neemt de doelmatigheid van SVB jaarlijks, met uitzondering van 2020, af. Bepalend voor de doelmatigheid zijn de ontwikkelingen die van invloed zijn op de productie en kosten van SVB. Op hoofdlijnen zijn de observaties uit de rapportage hieronder kort toegelicht. Een volledige toelichting vindt u op de pagina's 22 tot en met 32.

- **De dienstverlening wordt in de onderzoeksperiode beïnvloed door ontwikkelingen in wet- en regelgeving en een uitbreiding van het takenpakket.** SVB is verantwoordelijk voor de uitvoering van socialeverzekeringswetten. De dienstverlening van SVB wordt in de onderzoeksperiode beïnvloed door ontwikkelingen in wet- en regelgeving en een uitbreiding van het takenpakket. Hierdoor is het werk van SVB complexer geworden.
- **De totale productie van SVB is gestegen en is complexer in de uitvoering.** De totale productie van SVB neemt in de onderzoeksperiode toe van 5,0 miljoen burgers in 2010 tot 5,6 miljoen burgers in 2024. Het grootste deel van het productie heeft betrekking op AOW'ers (54% in 2024) en AKW'ers (29% in 2024). Gedurende de onderzoeksperiode neemt de productie van kleinere regelingen en specifieke groepen toe, zoals AIO en burgers met een internationale component. SVB moet een grotere inspanning leveren om deze specifieke aanvragen af te handelen. Deze toename in complexiteit leidt tot een afname in doelmatigheid.
- **De uitvoeringskosten fluctueren. De uitvoeringskosten dalen, met name door taakstellingen, en stijgen, met name door investeringen in de dienstverlening.** De totale voor loon- en prijsontwikkeling gecorrigeerde uitvoeringskosten fluctueren tijdens de onderzoeksperiode en zijn in 2024 hoger dan in 2010. Tussen 2010 en 2016 dalen de uitvoeringskosten van SVB, om vervolgens vanaf 2017 te stijgen. De daling is hoofdzakelijk ingegeven door de aanhoudende financiële taakstellingen die worden opgelegd vanuit het kabinet-Rutte I. De stijging vanaf 2017 wordt mede veroorzaakt door extra middelen die SVB ontvangt uit de programma's WaU en POK.
- **De wijze waarop SVB haar taken vervult, is veranderd.** Naar aanleiding van de taakstellingen wordt ingezet op digitale dienstverlening. De ontvangen extra middelen uit de programma's WaU en POK, zijn (met name) ingezet voor een verbetering van de dienstverlening van SVB in het algemeen.
- **De samenstelling van de uitvoeringskosten is veranderd.** De SVB wordt gefinancierd vanuit publieke middelen voor de uitvoering van haar werkzaamheden. De kosten zijn op hoofdlijnen te verdelen in vier kostensoorten (personeel, huisvesting, automatisering en overige kosten). Gedurende de gehele onderzoeksperiode bestaan de kosten voor het grootste deel uit personeelskosten. De samenstelling van de kostencategorieën is veranderd gedurende de onderzoeksperiode. In 2010 omvatten personeelskosten 73% van de uitvoeringskosten, in 2024 is het aandeel gestegen naar 81% van de uitvoeringskosten. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn de investeringen in dienstverlening naar aanleiding van POK en WaU, de toegenomen complexiteit in het werkpakket en een daling in het aandeel van huisvestingskosten door besparingen op onderhoud en afschrijvingen.

Overige prestatie-indicatoren. Naast doelmatigheid besteedt dit onderzoek aandacht aan andere prestatie-indicatoren. Relevante ontwikkelingen per indicator zijn:

- **Klanttevredenheid.** De klanttevredenheid (KTO-cijfer) stijgt licht na 2018 licht van 8,0 naar 8,3 in 2024. SVB zet vanaf 2021 extra middelen uit de programma's POK en WaU in om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Deze investeringen leiden niet tot een zichtbaar hogere klantwaardering, uitgedrukt in het KTO-cijfer. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het KTO-cijfer toeziet op het totaal van de dienstverlening, terwijl de middelen POK en WaU worden ingezet op specifieke onderdelen van de dienstverlening.
- **Tijdigheid beschikkingen.** De ontwikkeling in de tijdigheid van beschikkingen (zowel nationaal als internationaal) laat een wisselend beeld per wet zien. Voornamelijk de tijdigheid van internationale beschikkingen van de AOW, AKW en Anw staan onder druk vanaf 2016. Als gevolg van interne en externe ontwikkelingen, zoals de invoering van een Europees systeem en de slechte bereikbaarheid van instanties in het buitenland gedurende COVID-19, lopen de werkvoorraden van deze beschikkingen op. Dit leidt tot een afname in de tijdigheid van beschikkingen.
- **Ontwikkeling ziekteverzuim.** Het ziekteverzuim binnen SVB neemt gedurende de onderzoeks-periode toe van 3,7% in 2010 naar 8,0% in 2024. Het ziekteverzuim heeft betrekking op de gehele SVB-organisatie (zowel personeel dat SV-taken als niet SV-taken uitvoert). Hierdoor is het niet mogelijk het ziekteverzuim in het perspectief te plaatsen van de getoonde ontwikkeling van de doelmatigheid. In januari 2024 is SVB gestart met een verbetertraject, waarbij onderzocht wordt waar het ziekteverzuim het meest speelt en wat de onderliggende patronen zijn.

KPMG

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

2.

Aanleiding, vraagstelling en leeswijzer



SZW heeft KPMG gevraagd om een analyse uit te voeren van de ontwikkeling van de doelmatigheid en publieke waarden van UWV en SVB

Aanleiding

De Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (hierna: 'SUWI') regelt de uitvoering van de socialezekerheidswetgeving. De Wet SUWI verplicht in Artikel 86 periodieke evaluaties van de doelmatigheid van uitvoeringsorganisaties. In het kader van de periodieke evaluatie van de Wet SUWI heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: 'SZW') KPMG verzocht om een onderzoek uit te voeren naar de doelmatigheid van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (hierna: 'UWV') en de Sociale Verzekeringsbank (hierna: 'SVB') in de periode 2010-2024, inclusief de achtergronden van deze ontwikkelingen. Met uitvoeringskosten in 2023 ten bedrage van EUR 2.445 miljoen, respectievelijk EUR 361 miljoen (enkel SV-taken) zijn UWV en SVB twee van de grootste uitvoeringsorganisaties van de overheid.

Vraagstelling

SZW heeft behoefte aan inzicht in de doelmatigheidsontwikkeling van UWV en SVB in de periode 2010-2024, inclusief de factoren die bij deze ontwikkelingen een rol hebben gespeeld. SZW heeft deze behoefte vertaald in de onderstaande onderzoeksvragen:

1. *Hoe heeft de doelmatigheid van het UWV en SVB (op de SV-taken) zich in de periode 2010-2024 ontwikkeld?*
2. *Wat zijn de belangrijkste achtergronden bij deze ontwikkelingen?*
3. *Wat is de impact geweest van de financiële taakstellingen in de periode?*
4. *Wat hebben de aanvullende middelen die in de periode aan de uitvoeringsorganisaties zijn toegewezen, opgeleverd en bijgedragen?*

Resultaat

Het resultaat van het onderzoek is de voorliggende rapportage. Deze rapportage geeft inzicht in de ontwikkeling van de doelmatigheid en prestaties op andere indicatoren van UWV en SVB in de periode 2010-2024, inclusief de factoren die bij deze ontwikkelingen een rol hebben gespeeld. De onderzoeksvragen zijn in het rapport niet separaat beantwoord, omdat taakstellingen en aanvullende middelen achtergronden zijn die mede van invloed zijn op de ontwikkeling van de doelmatigheid en andere indicatoren in enig jaar. Derhalve zijn de onderzoeksvragen in samenhang geanalyseerd.

Een belangrijke ontwikkeling bij het verbeteren van publieke dienstverlening is dat KPI's meer gericht zijn op het verwezenlijken van publieke waarden. UWV en SVB hebben de afgelopen jaren zowel het begrip 'publieke waarden' als de bijbehorende set aan kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren verder uitgewerkt. UWV en SVB meten de prestaties op grond van deze set vanaf 2024. Aangezien de onderzoeksperiode 2010 tot en met 2024 beslaat, is deze set niet bruikbaar gebleken voor het onderzoek. Derhalve zijn de prestaties voor UWV en SVB in beeld gebracht op basis van een set indicatoren waarvoor er gegevens beschikbaar waren over een groot deel van de onderzoeksperiode.

Reikwijdte

De Wet SUWI focust zich op de uitvoering van taken van UWV en SVB op het terrein van werk en inkomen. Derhalve ligt de focus van dit onderzoek hoofdzakelijk op de taken van UWV en SVB die betrekking hebben op het terrein van werk en inkomen. Taken op andere beleidsterreinen, zoals de uitvoering van het pgb, maken geen onderdeel uit van dit onderzoek. Deze taken worden enkel relevant op het moment dat ze van invloed zijn op de doelmatigheid van de uitvoeringsorganisaties op het terrein van werk en inkomen.

Leeswijzer

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding, de vraagstelling en het resultaat van het onderzoek. Hoofdstuk 3 gaat in op de aanpak van het onderzoek en geeft een toelichting op relevante definities en methoden in dit onderzoek. Hoofdstuk 4 en 5 gaan in op de ontwikkeling van de doelmatigheid en overige indicatoren voor de prestaties van UWV en SVB.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

3.

Onderzoeksaanpak



De doelmatigheidsontwikkeling is in beeld gebracht door de ontwikkeling van de kosten en de productie met elkaar in perspectief te brengen

De focus van het onderzoek lag op het in kaart brengen van de doelmatigheidsontwikkeling van UWV en SVB in de periode 2010-2024

Doelmatigheid is gedefinieerd als de mate waarin een gegeven productie (output) tegen de laagst mogelijke inzet van middelen (input) wordt gerealiseerd.

De definitie van doelmatigheid is in dit onderzoek, conform de methodiek vanuit eerder onderzoek van het onderzoeksbureau IPSE[1], gelijkgesteld aan de definitie van de productiviteit. Als maat voor doelmatigheid hanteert dit onderzoek daarom de ratio tussen de geleverde productie en de hiervoor ingezette middelen (uitvoeringskosten), oftewel de verhouding tussen output en input. De productie en (reële) uitvoeringskosten zijn hierbij uitgedrukt in een indexcijfer ten opzichte van het basisjaar (2010). Deze berekeningswijze is onderstaand weergegeven en nader toegelicht in bijlage I.

$$\textbf{Doelmatigheid} = \frac{\text{Productie}}{\text{Uitvoeringskosten}} = \frac{\text{Index productie}}{\text{Index reële uitvoeringskosten}}$$

De productie is gemeten op basis van het aantal aanvragen (UWV) en aantal klanten (UWV en SVB) per wet, waarbij rekening is gehouden met de werklast per product

UWV en SVB zijn ieder verantwoordelijk voor de uitvoering van verschillende sociale wetten. De totale productie per jaar van UWV is gemeten door de som te nemen van het aantal klanten én het aantal aanvragen per wet. Voor SVB heeft de productie per jaar enkel betrekking op het aantal klanten (burgers) per wet. We houden er rekening mee dat de werklast per klant of per aanvraag per wet verschilt. Zo kost het UWV bijvoorbeeld meer tijd en middelen om een Wajong-aanvraag af te handelen dan een WW-aanvraag – ongeveer vijf keer zo veel. Om een goed beeld te krijgen van de totale hoeveelheid werk die UWV en SVB verzetten, is het daarom belangrijk om rekening te houden met deze verschillen. In de berekening van de totale productie is derhalve per wet een weging toegepast. Een nadere toelichting op deze werkwijze is te vinden in bijlage I.

De uitvoeringskosten zijn gebaseerd op de gerapporteerde kosten in de jaarverslagen

De totale kosten voor de uitvoering van de sociale wetten door UWV en SVB zijn overeenkomstig aan de uitvoeringskosten zoals gerapporteerd in de jaarverslagen. Deze kosten zijn onderhevig aan loon- en prijsontwikkelingen gedurende de onderzoeksperiode. De uitvoeringskosten zijn op jaarbasis gecorrigeerd voor deze ontwikkelingen op basis van prijsindexcijfers. De personeelskosten zijn gecorrigeerd op basis van de contractuele loonkosten per uur bij de overheid. De overige kosten zijn gecorrigeerd op basis van de Prijsindex Materiële Overheidsconsumptie (IMOC). Beide prijsindices zijn afkomstig van het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS).

Naast doelmatigheid zijn er meer indicatoren die inzicht geven in de prestaties van UWV en SVB

UWV en SVB maken jaarlijks met SZW afspraken over de gewenste prestaties en de wijze waarop hierover wordt verantwoord. Om deze prestatie-indicatoren verder te definiëren, zijn UWV en SVB de afgelopen jaren verder gegaan met het uitwerken van het begrip 'publieke waarden'. Sturen op publieke waarden draagt bij aan het realiseren van maatschappelijke opgaven, zoals het bevorderen van werkgelegenheid en bestaanszekerheid voor iedereen. Verantwoording over de mate waarin publieke waarden tot uitdrukking komen in het handelen van publieke dienstverleners, geeft een completer beeld van hoe het beleid in de praktijk uitpakt. Dit kan ook een voedingsbodem vormen voor signalen over onvoorziene effecten van wet- en regelgeving[2]. Publieke waarden zien toe op zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten. In de afgelopen jaren hebben zowel UWV als SVB kwantitatieve én kwalitatieve prestatie-indicatoren gedefinieerd.

UWV heeft in 2024 een vernieuwde set aan publieke waarden uitgewerkt

Het is de doelstelling van UWV dat iedereen die een beroep doet op de dienstverlening van UWV zich gezien, gehoord en geholpen voelt. Om de sturing hierop te verbeteren, heeft UWV in 2024 een vernieuwde set aan publieke waarden gedefinieerd, waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren zijn meegenomen. Deze publieke waarden zijn gedefinieerd op basis van vier perspectieven (1) Burger/werkgever, (2) Bestuurlijk-politiek, (3) Medewerker en (4) Bedrijfsvoering. Om te kunnen sturen en verantwoorden over de waarden die UWV toevoegt voor burgers, bedrijven en de maatschappij, heeft UWV informatie nodig. Daar waar kwantitatieve indicatoren ontbreken of een onvolledig beeld geven, gebruikt UWV kwalitatieve informatie uit bijvoorbeeld klantonderzoeken, casebeschrijvingen en dialogen.

SVB heeft sinds 2023 haar prestatie-indicatoren verrijkt met kwalitatieve indicatoren

SVB heeft in 2023 haar prestatie-indicatoren opnieuw gedefinieerd, naar aanleiding van de behoefte (bij zowel SZW als SVB) om meer te sturen op publieke waarden. De prestatie-indicatoren zijn verrijkt met kwalitatieve indicatoren. De set aan kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren zijn gedefinieerd aan de hand van vier opgaven van SVB, welke benoemd zijn op de volgende pagina.

[1] IPSE Studies (2020). Productiviteit uitvoering sociale zekerheid.
[2] Definitie van publieke waarden zoals beschreven in de consultatie Wet Proactieve Dienstverlening SZW.

KPMG
© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Naast doelmatigheid bestaan er meer indicatoren voor de kwaliteit van dienstverlening van UWV en SVB

De vier opgaven van SVB zijn:

- Het bieden van betrouwbare en rechtvaardige dienstverlening.
- Het proactief bieden van persoonlijke, begrijpelijke en toegankelijke dienstverlening.
- Het bijdragen aan de uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving.
- Het zijn en blijven van een toekomstbestendige en wendbare organisatie.

SVB heeft kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren gekoppeld aan de vier verschillende opgaven. Op basis hiervan is een vernieuwd sturingskader opgesteld tussen SZW en SVB.

Dit onderzoek bevat prestatie-indicatoren waarop voor een groot deel van de onderzoeksperiode door UWV en SVB is gerapporteerd. Maak in de toekomst gebruik van de nieuwe set aan indicatoren voor publieke waarden en verfijn waar nodig om impact van maatregelen te kunnen volgen.

Zoals benoemd zijn zowel UWV als SVB, in samenwerking met SZW, recent bezig geweest met het verrijken van prestatie-indicatoren, waarbij momenteel zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten onderdeel uitmaken van de set aan prestatie-indicatoren. Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in de ontwikkeling van de doelmatigheid en overige indicatoren voor prestaties van UVW en SVB en deze ontwikkelingen te duiden, onder andere in relatie tot taakstellingen en aanvullende middelen gedurende de onderzoeksperiode. Voor deze duiding dienen de prestaties op de indicatoren voor minimaal een deel van de onderzoeksperiode beschikbaar te zijn.

De set aan kwalitatieve prestatie-indicatoren is recent ontwikkeld en enkel vanaf 2024 gemeten door UWV en SVB. Deze indicatoren zijn daarom niet bruikbaar voor het onderzoek. Aan de hand van de set aan prestatie-indicatoren die wel voor een groot deel in de onderzoeksperiode gerapporteerd zijn, brengt dit onderzoek de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening van beide organisaties in kaart. Voor een nadere toelichting op de prestatie-indicatoren in het onderzoek verwijzen wij naar bijlage III.

Blijf in de aankomende periode de resultaten op de nieuwe set prestatie-indicatoren met elkaar volgen, ook om te begrijpen of deze voldoende scherp inzicht bieden in de wijze waarop beleid in de praktijk uitpakt en/of om de impact van maatregelen te kunnen volgen die worden genomen met doel de dienstverlening te verbeteren. Verfijn of vul aan waar nodig, vanuit de (reguliere) sturings- en verantwoordingscyclus.

De achtergronden bij ontwikkelingen in de doelmatigheid zijn geduid op basis van openbare bronnen en interviews

De ontwikkeling in de doelmatigheid en overige prestaties van UWV en SVB is voor een deel afhankelijk van omgevingsfactoren: omstandigheden en ontwikkelingen waarop de organisaties zelf geen of weinig invloed kunnen uitoefenen. Hier gaat het om economische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen. Zo hebben economische ontwikkelingen invloed op de in- en uitstroom van klanten in de werkloosheidswetten die UWV uitvoert en heeft vergrijzing impact op het aantal AOW-klanten van SVB. De achtergronden bij de ontwikkelingen in de doelmatigheid en overige prestaties zijn in kaart gebracht op basis van een analyse van de toelichtingen in jaarverslagen en interviews met kennishouders bij SZW, UWV en SVB. Bij de duiding van de ontwikkeling van de doelmatigheid staat dit onderzoek stil bij de achtergronden van de ontwikkeling.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

4.

Inzicht in UWV



UWV voert socialezekerheidswetten uit en ontvangt het grootste deel van zijn middelen voor de uitvoering vanuit SZW

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven van de analyse op de ontwikkeling van de doelmatigheid en andere indicatoren voor de prestaties van UWV. De analyse gaat eerst in op de werkzaamheden en de bekostiging van UWV. Vervolgens richt de analyse zich op de ontwikkeling van doelmatigheid (op basis van de uitvoeringskosten gedeeld door de productie) en overige indicatoren in de onderzoeksperiode, waarbij de ontwikkelingen (waar mogelijk) worden geduid met onderliggende gebeurtenissen.

UWV is verantwoordelijk voor het uitvoeren van socialezekerheidswetten in Nederland

UWV is ontstaan op 1 januari 2002, na een fusie van verschillende uitvoeringsorganisaties op het gebied van sociale zekerheid. In 2009 is UWV verder gefuseerd met de Centrale Organisatie Werk en Inkomen (CWI). Sinds zijn ontstaan voert UWV socialezekerheidswetten uit, waaronder de Werkloosheidswet (WW), de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), de Ziektewet (ZW), waaronder ook de Wet arbeid en zorg (Wazo) valt, en de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong). UWV is verantwoordelijk voor het beoordelen of een werknemer of verzekerde recht heeft op een uitkering onder de genoemde regelingen en wetten, en bepaalt de hoogte en duur van deze uitkering. Daarnaast adviseert en ondersteunt UWV burgers bij het vinden en behouden van een baan én adviseert UWV werkgevers over het werven en behouden van personeel. Ook biedt UWV mogelijkheden voor re-integratie van werklozen en arbeidsongeschikten die geen werkgever meer hebben. Dit gebeurt vaak in samenwerking met private re-integratiebedrijven.

In 2023 bedroegen de totale uitvoeringskosten van UWV EUR 2.445 miljoen en had het een personeelsomvang van 19.458 fte's. UWV is daarmee één van de grootste publieke uitvoeringsorganisaties in Nederland.

UWV wordt ter dekking van de uitvoeringskosten volledig publiek gefinancierd

De kosten van UWV voor de uitvoering van verschillende socialezekerheidswetten worden volledig gefinancierd uit publieke middelen. UWV ontvangt het merendeel (99%) van zijn middelen van het moederdepartement SZW (EUR 2.553 miljoen). Daarnaast ontvangt UWV nog middelen vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (EUR 2,5 miljoen) en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (EUR 1,2 miljoen).

De omvang van het jaarlijkse budget voor de uitvoeringskosten van UWV wordt bepaald op basis van een rekenmodel waarin de verwachte volumeontwikkelingen per wet worden vertaald naar een financieel kader. Dit financieel kader wordt jaarlijks door SZW vastgesteld. SZW hanteert hiervoor het 'Light Model'.

Het Light Model bestaat uit twee delen: de vaste kosten en de variabele kosten. De variabele kosten bevatten per wet een tweetal producten: aanvragen en continueringen van klanten. De vermenigvuldiging van het volume per product met de bijbehorende prijs leidt tot het budget per wet.

Economische ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving zijn van invloed op het werkaanbod van UWV

Economische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op het werkaanbod van UWV. In tijden van economische voorspoed daalt de instroom in bijvoorbeeld de werkloosheidswetten, en vice versa in tijden van economische tegenspoed. De impact van deze ontwikkeling kwam onder andere naar voren na het uitbreken van de economische crisis in Nederland rond 2010, waarbij er een toename was in WW-aanvragen en WW-klanten. Dit resulteerde in een toename in het werkaanbod van UWV.

Naast economische ontwikkelingen hebben ook ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving impact op de werkzaamheden en de taakuitvoering van UWV. Wetswijzigingen kunnen impact hebben op de manier van werken en het werkaanbod van UWV. Sinds de oprichting in 2002 heeft UWV meermaals te maken gehad met nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving. De Algemene Rekenkamer[1] spreekt over een 'zeer groot aantal' wets- en beleidswijzigingen die belangrijke gevolgen hebben gehad voor de bedrijfsvoering van en taakuitvoering door UWV. Volgens de Rekenkamer is het takenpakket van UWV sinds de oprichting in 2002 daardoor niet alleen vaak veranderd, maar ook verzwaard. Ook de openbare UWV-jaarverslagen wijzen in die richting en spreken van de groeiende complexiteit van wet- en regelgeving, waardoor grotere inspanningen van medewerkers nodig zijn.

Eén van deze wetswijzigingen is de Wet SUWI, die in 2002 werd ingevoerd (met een herziening in 2009). De Wet SUWI beschrijft onder andere de inrichting van het stelsel voor de uitvoering van de sociale zekerheid en de taken die zbo's en gemeenten in gezamenlijkheid hebben. Eén van de doelen van de Wet SUWI is om bij te dragen aan een betere samenwerking in de keten van werk en inkomen. De wet maakt het bijvoorbeeld eenvoudiger om informatie uit te wisselen en zorgt zo voor een efficiëntere dienstverlening. Daarnaast verplicht de wet organisaties om te rapporteren over prestaties en kosten. Eén van de verplichtingen van de Wet SUWI is de periodieke evaluatie van doelmatigheid, het onderwerp van dit onderzoek.

[1] Algemene Rekenkamer. (2016). UWV, balanceren tussen ambities en middelen.

KPMG

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De productie van UWV in de onderzoeksperiode wordt gemeten aan de hand van het aantal klanten en aanvragen van de wetten binnen het SUWI-stelsel

Zoals beschreven op pagina 10 is de doelmatigheid berekend door de totale productie per jaar te delen door de totale uitvoeringskosten. De totale productie van UWV wordt uitgedrukt in de som van het aantal klanten en het aantal aanvragen per wet die UWV uitvoert, waarbij rekening is gehouden met de werklast per product (Voor een nadere toelichting op de berekening, zie bijlage I; voor een nadere toelichting op de totale gewogen productie, zie bijlage V.).

Het aantal klanten per wet fluctueert gedurende de onderzoeksperiode

Het aantal klanten per wet betreft het gemiddelde lopende klantenbestand gedurende het jaar. Figuur 1 laat de ontwikkeling van het aantal klanten per wet voor UWV in de onderzoeksperiode zien. In de ontwikkeling valt het volgende op:

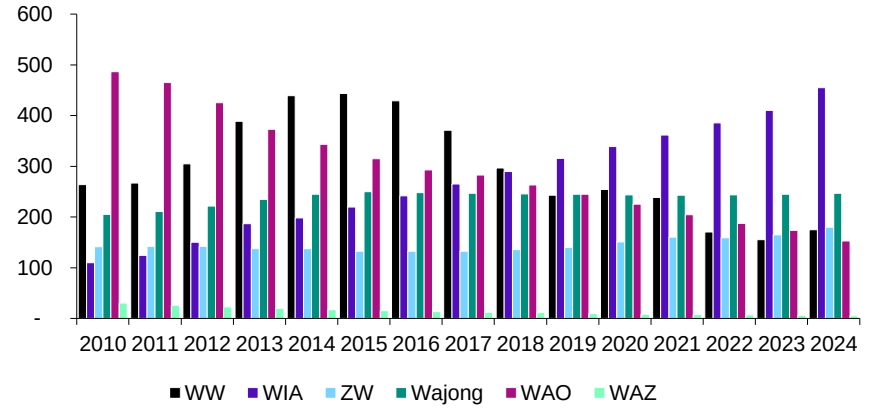
- Het aantal WW-klanten neemt tussen 2010 en 2015 toe van 264.000 klanten naar 443.000 klanten. Na deze periode van toename neemt het aantal WW-klanten tussen 2016 en 2023 af. In 2024 neemt het aantal WW-klanten toe, naar een totaal van 174.000 klanten.
- Het WAO-klantenbestand neemt gedurende de hele onderzoeksperiode af, van 486.000 klanten in 2010 tot 152.000 klanten in 2024. Instroom is vanaf 2006 alleen mogelijk voor personen voor wie het recht op uitkering al vóór 2006 dateert, omdat de WAO is vervangen door de WIA. Het klantenbestand van de WAO neemt sindsdien af door pensionering en overlijden.
- Tegelijkertijd neemt het aantal WIA-klanten gedurende de hele onderzoeksperiode toe, van 110.000 klanten in 2010 tot 454.000 klanten in 2024. De WIA is sinds 2006 de opvolger van de WAO. UWV geeft aan dat de toename van de WIA te verklaren is door de groei van de beroepsbevolking in Nederland, de vergrijzing omdat ouderen een relatief groot beroep doen op de WIA, de stijging van de AOW-leeftijd en het feit dat het een relatief nieuwe wet is, waarbij het een volledige arbeidsgeneratie (circa 40 jaar) duurt voordat een nieuwe wet volledig in werking is getreden en alle effecten zichtbaar zijn.
- Het aantal klanten van de Ziektewet, Wajong en WAZ is (redelijk) constant gedurende de onderzoeksperiode.

Het aantal aanvragen per wet laat een fluctuatie zien gedurende de onderzoeksperiode

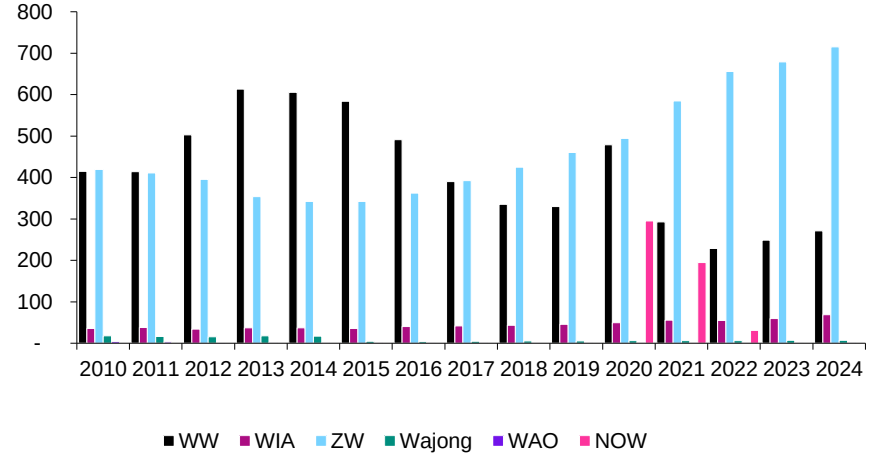
Figuur 2 laat de ontwikkeling van het aantal aanvragen per wet voor UWV zien. In de ontwikkeling valt het volgende op:

- Het aantal WW-aanvragen neemt tussen 2010 en 2013 toe, tot een totaal van 613.000 aanvragen in 2013. Hierna neemt het aantal WW-aanvragen gedurende de hele onderzoeksperiode af, met als enige uitzondering de stijging in 2020 en 2024.
- Het aantal aanvragen van de WIA neemt geleidelijk toe, met ongeveer 3.000 aanvragen per jaar.
- Het aantal aanvragen van de Ziektewet neemt vanaf 2017 toe, van 392.000 in 2017 naar 714.000 in 2024.
- Het aantal aanvragen van de Wajong neemt tussen 2014 en 2015 af van 17.400 naar 4.500. In de jaren daarna ontvangt UWV ongeveer 5.500 Wajong-aanvragen per jaar.
- In 2020 is de NOW-regeling de in werking getreden. De NOW is een tijdelijke regeling die verband houdt met COVID-19. Het aantal NOW-aanvragen neemt na 2020 jaarlijks af en eindigt in 2023.

Figuur 1: *ontwikkeling aantal klanten UWV 2010-2024 (x 1.000)*



Figuur 2: *ontwikkeling aantal aanvragen UWV 2010-2024 (x 1.000)*

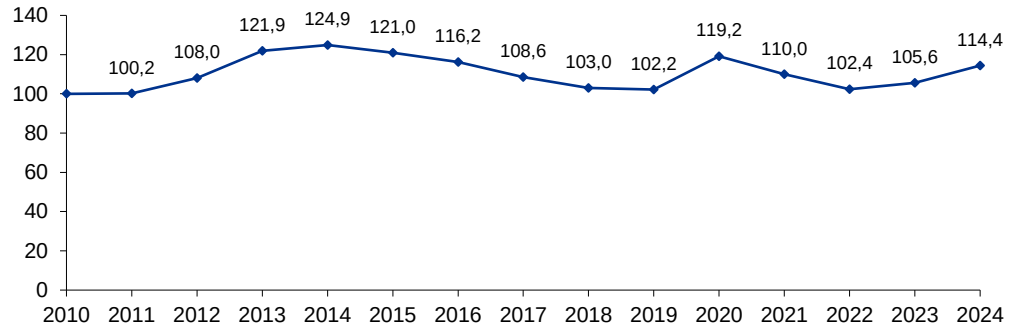


© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Economische en beleidsontwikkelingen hebben impact op de totale productie van UWV

De totale UWV-productie fluctueert in de onderzoeksperiode als gevolg van economische, maatschappelijke en beleidsontwikkelingen

Figuur 3: *ontwikkeling gewogen productie UWV 2010-2024 (2010 = 100)*



Figuur 3 laat de ontwikkeling van de totale productie van UWV zien in de onderzoeksperiode. De totale productie betreft de som van het totaal aantal aanvragen en totaal aantal klanten, waarbij rekening is gehouden met de werklast per product.
De totale productie van UWV neemt tussen 2010 en 2014 toe, waarna de productie tot 2019 jaarlijks afneemt. In 2020 en 2024 neemt de productie toe. De trend in de totale productie van UWV kan worden geduid aan de hand van de volgende onderliggende ontwikkelingen.

Economische ontwikkelingen

De stijging van de totale UWV-productie tussen 2010 en 2014 en de daling in de daaropvolgende jaren kan ten eerste worden geduid aan de hand van economische ontwikkelingen. Nederland wordt in de periode 2010-2014 getroffen door een economische crisis, met als gevolg een stijging van de werkloosheid. In deze periode stijgt het aantal burgers dat een beroep doet op de WW-uitkering, wat leidt tot een toename van WW-klanten en WW-aanvragen. Tijdens de piek van de economische crisis in 2014 ontvangt UWV 605.000 WW-aanvragen en bestaat het WW-klantenbestand uit 439.000 burgers. Na 2014 verbetert de economische situatie in Nederland, wat leidt tot een afname in WW-aanvragen en WW-klanten. Deze afname zet door tot 2019, waarin UWV 329.000 WW-aanvragen ontvangt en het WW-klantenbestand bestaat uit 243.000 burgers.

Impact COVID-19

In 2020 neemt de totale UWV-productie toe. Deze toename is te verklaren door de uitbraak van COVID-19. De internationale pandemie had via meerdere factoren impact op de productie van UWV, namelijk:

- De Tijdelijke noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid (NOW) is een ministeriële regeling die als steunmaatregel geldt tijdens de coronacrisis in Nederland om ondernemingen te ondersteunen hun werknemers in dienst te houden. De totstandkoming van de NOW-regeling resulteerde in een toename van NOW-aanvragen. Tussen 2020 en 2022 worden er 521.000 aanvragen gedaan door werkgevers.
- COVID-19 had een negatieve impact op de economie, wat resulteerde in een toename van de WW-productie voor UWV. In 2020 bestond het WW-klantenbestand uit 254.000 burgers en ontving UWV 479.000 WW-aanvragen.
- UWV geeft daarnaast aan dat door COVID-19 werknemers langdurig ziek kunnen raken. Dit heeft impact op het aantal aanvragen in de Ziektewet (ZW). Tussen 2020 en 2023 stijgt het aantal ZW-aanvragen van 494.000 naar 679.000, mede ingegeven door de COVID-19-pandemie.

Beleidsontwikkelingen

Daarnaast hebben beleidsontwikkeling impact op de productie van UWV. Als gevolg van beleidsontwikkelingen daalt het aantal Wajong-aanvragen na 2014 en stijgt het aantal ZW-klanten en ZW-aanvragen na 2017. Per 1 januari 2015 is de nieuwe Wajong-regeling ingegaan. De Wajong werd toen onderdeel van de Participatiewet, waarbij de toegangseisen zijn aangescherpt[1]. Alleen jongeren die blijvend volledig arbeidsongeschikt zijn (dus nooit zullen kunnen werken), kunnen nog een nieuwe Wajong-uitkering krijgen. Hierdoor daalt het aantal aanvragen na 2014.

De toename in ZW-klanten en ZW-aanvragen kan worden verklaard aan de hand van een aantal ontwikkelingen. Zo wordt sinds 2020 het aantal ZW-klanten en ZW-aanvragen gemeten, inclusief de verlofregeling Wet arbeid en zorg (Wazo). In deze wet zijn verschillende soorten verlof geregeld, waaronder ouderschapsverlof. De toename in de ZW kan verder worden verklaard door de introductie per 1 juli 2020 van de Wet invoering extra geboorteverlof (WIEG)[2]. Deze wet, onderdeel van de Wazo, regelt extra kraamverlof voor partners van een ouder die is bevallen. Daarnaast geeft UWV aan dat betere registratie en intensievere beoordeling voor burgers in de Ziektewet bijdragen aan de stijging.

[1] Jaarverslag UWV (2016).
[2] Jaarverslag UWV (2020).

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De uitvoeringskosten laten een dalende trend zien tot en met 2018, waarna de kosten weer toenemen

De uitvoeringskosten van UWV laten een golvende beweging zien gedurende de onderzoeksperiode

Figuur 4 laat de ontwikkeling van de voor loon- en prijsontwikkeling gecorrigeerde uitvoeringskosten zien in de onderzoeksperiode[1], waarbij de kosten verdeeld zijn naar de vier kostencategorieën. Voor een gedetailleerd overzicht van de gecorrigeerde uitvoeringskosten per jaar verwijzen wij naar bijlage VI.

De ontwikkeling van de gecorrigeerde uitvoeringskosten is een resultante van diverse ontwikkelingen, welke op de volgende pagina's zijn toegelicht. In de ontwikkeling van de gecorrigeerde uitvoeringskosten valt het volgende op:

- Er is sprake van een daling in de uitvoeringskosten tussen 2010 en 2018, waarbij de uitvoeringskosten van EUR 1.905 miljoen in 2010 dalen tot EUR 1.577 miljoen in 2018. In deze periode nemen de uitvoeringskosten enkel in 2014 toe.
- De daling in totale uitvoeringskosten tussen 2010 en 2018 wordt ingegeven door een daling in personeelskosten van EUR 171 miljoen, een daling in huisvestingskosten van EUR 82 miljoen en een daling van automatiseringskosten van EUR 63 miljoen.
- Na 2018 stijgen de totale uitvoeringskosten van UWV jaarlijks.
- De stijging in uitvoeringskosten tussen 2018 en 2024 wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging in personeelskosten. De personeelskosten nemen in deze periode toe met EUR 386 miljoen.
- De kostencompositie verandert gedurende de onderzoeksperiode. Het aandeel van personeelskosten neemt toe, terwijl dat van huisvesting en automatisering daalt. In 2010 omvatten personeelskosten 73% van de uitvoeringskosten, in 2024 bedraagt dit 84% van de uitvoeringskosten. Hiertegenover staat een daling in het aandeel van huisvestingskosten (van 9% in 2010 naar 5% in 2024) en een daling in het aandeel van automatiseringskosten (van 15% in 2010 naar 10% in 2024)[2].

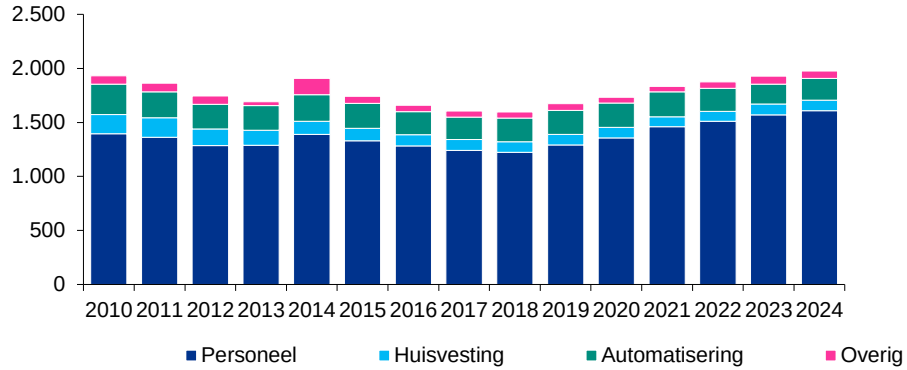
Figuur 5 geeft de ontwikkeling van de totale voor loon- en prijsontwikkeling gecorrigeerde uitvoeringskosten weer, waarbij 2010 het indexjaar is. De ontwikkelingen in de jaarlijkse uitvoeringskosten van UWV kunnen worden geduid aan de hand van meerdere aspecten:

Taakstellingen

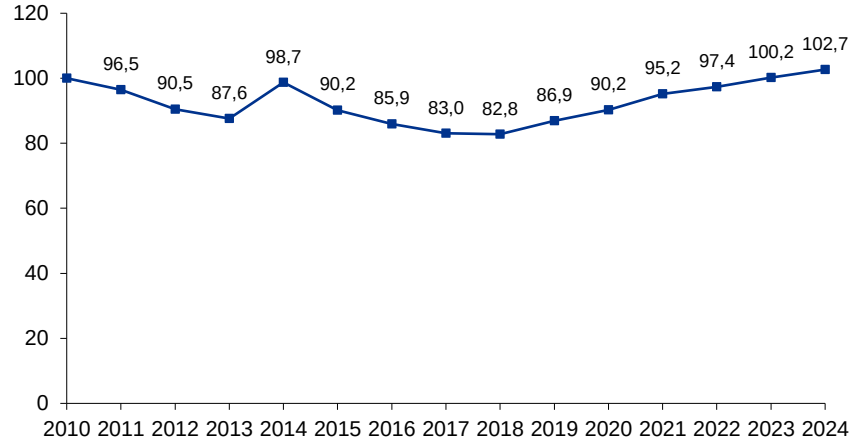
Ten eerste kreeg UWV in de onderzoeksperiode te maken met taakstellingen vanuit het kabinet. Na een bezuiniging van EUR 225 miljoen tussen 2009 en 2011 kreeg UWV te maken met beoogde besparingen die oplopen tot EUR 155 miljoen in 2015, bestaande uit een specifieke taakstelling in het kader van 'gerichte bemiddeling' (EUR 100 miljoen) en een bijdrage aan de generieke taakstelling van UWV (EUR 55 miljoen). UWV gaf invulling aan deze taakstelling middels het programmaplan 'Redesign'. Met het programmaplan Redesign zette UWV in op modernisering van de dienstverlening, onder meer door het uitbouwen van de digitale dienstverlening en door face-to-faceactiviteiten te beperken tot een klein deel van de werklozen, zodat minder personeel nodig was en kosten werden bespaard. Het resultaat van de taakstelling is ook terug te zien in figuur 4, waar de personeelskosten daalden vanaf 2010.

[1] Voor een nadere toelichting op de onderzoeksaanpak, zie hoofdstuk 3 en bijlage I.
[2] Dit betreft enkel de materiële automatiseringskosten en is exclusief de kosten van personeel.

Figuur 4: *ontwikkeling gecorrigeerde uitvoeringskosten UWV 2010-2024 (x 1.000)*



Figuur 5: *ontwikkeling index uitvoeringskosten UWV 2010-2024 (2010 = 100)*



© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De bezuinigingen, beleidsontwikkelingen en extra middelen zijn van invloed op de ontwikkeling van de kosten van UWV

Tijdens deze periode (2010-2014) introduceerde UWV onder andere diverse (interactieve) online trainingen, video's en tools voor uitkeringsgerechtigden. Ook werd het aantal UWV-vestigingen teruggebracht van 98 tot 30, wat leidt tot een afname in huisvestingskosten van EUR 82 miljoen. UWV geeft aan dat de argumentatie voor het terugbrengen van de vestigingen was dat werkgevers hun werknemers doorgaans niet op de lokale maar op de regionale arbeidsmarkt zoeken, en dat daar dus ook regionale UWV-kantoren bij passen. Als laatste is de dienstverlening in de eerste drie maanden van de WW versoberd, waarbij uitkeringsgerechtigden in de eerste drie maanden alleen digitaal contact konden hebben met UWV. In 2015 is de beoogde besparing van EUR 155 miljoen gerealiseerd. Hiervan is EUR 139 miljoen ingevuld met het Programmaplan 'Redesign'. De overige EUR 16 miljoen is in 2015 verwerkt binnen de financiële kaders van UWV als geheel.

Tussen 2016 en 2018 kreeg UWV een taakstelling opgelegd van EUR 88 miljoen. Deze besparing werd door UWV gerealiseerd door een afname in WW-klanten, de uittreding van eigenrisicodragers in de Ziektewet en een besparing als gevolg van de geautomatiseerde handhaving onder de Wet werk en zekerheid (WWZ).

Beleidsontwikkelingen

In de periode waarin de totale uitvoeringskosten dalen, leiden beleidskeuzes in dezelfde periode ertoe dat de daling in uitvoeringskosten stabiliseert. UWV geeft als voorbeelden van deze beleidskeuzes het budget voor ondersteuning van beperkt en niet-digivaardigen en het budget voor het Actieplan 50/55pluswerkt. De uitschieter omhoog in uitvoeringskosten in 2014 is het gevolg van een eenmalige pensioenlast in verband met de affinanciering van oude VUT-rechten.

Extra middelen

In de onderzoeksperiode liep er een tweetal programma's waaruit UWV extra middelen ontvangt voor het uitbreiden en verbeteren van zijn dienstverlening. Ten eerste ontvangt UWV vanaf 2019 middelen uit het programma Werk aan Uitvoering (hierna: 'WaU'). In het coalitieakkoord 2021-2025 is vastgelegd dat voor de komende tien jaar EUR 600 miljoen gereserveerd is voor het verbeteren van dienstverlening van uitvoeringsorganisaties. Voor SZW betreft dit in de periode 2023-2031 jaarlijks EUR 64 miljoen (te verdelen over onder andere UWV en SVB). Aanleiding voor dit programma was de kritiek op de kwaliteit van publieke dienstverlening; uitvoeringsorganisaties zoals UWV kwamen onder druk te staan door bezuinigingen op uitvoeringsorganisaties vanaf 2010 en complexe wet- en regelgeving. Vanuit de WaU ontvangt UWV vanaf 2023 extra middelen (EUR 23 miljoen in 2023, EUR 33 miljoen vanaf 2024). Deze zijn geïnvesteerd in het verbeteren van de dienstverlening, versterking van ICT-systemen en meer klantcontact. Via deze verbeteringen kon UWV onder andere achterstanden in de behandeling van aanvragen terugdringen, de bereikbaarheid verbeteren en nieuwe medewerkers opleiden.

Daarnaast ontvangt UWV vanaf 2021 extra middelen van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK), die werd ingesteld naar aanleiding van de toeslagenaffaire. De POK bracht in januari 2021 haar eindrapport uit. De kernboodschap van dit rapport was: niet alleen de wetgeving was te streng en ingewikkeld, maar ook de uitvoering door overheidsorganisaties faalde[1]. Er was te weinig ruimte voor maatwerk, te veel nadruk op rechtmatigheid en te weinig oog voor de menselijke maat. In de kabinetsreactie op het rapport van de POK werd de ambitie uitgesproken ten aanzien van de verbetering van de dienstverlening en responsiviteit van de overheid. Het kabinet heeft een herstelpakket beschikbaar gesteld om de dienstverlening bij, onder andere, UWV te versterken. UWV ontving vanaf 2022 extra middelen om te investeren in maatwerk voor klanten, versterking van klantcontact en modernisering van ICT-systemen. UWV zet middels de extra middelen in op de volgende onderwerpen[2]:

1. Dienstverlening naar klanten: bereikbaarheid, tijd en aandacht voor burgers, alert zijn op complexe situaties en signalen, en passende hulp bieden. UWV investeert in loketten waar mensen persoonlijk geholpen worden en terecht kunnen met vragen over dienstverlening. Daarnaast investeert UWV in de samenhang tussen persoonlijke, telefonische en digitale dienstverlening. Ook krijgen UWV-medewerkers meer tijd om te besteden per klant.
2. Versterken van de informatiehuishouding. Het doel van deze actielijn is te zorgen dat burgers inzicht hebben in het handelen van UWV, als onderdeel van de overheid. Naast de technische ontwikkelingen om stukken transparant en inzichtelijk te maken, werkt UWV aan meer bewustwording binnen de organisatie over de openbaarheid van bestuurlijke documenten door middel van een informatie- en cultuurtraject binnen UWV.
3. Samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering. Hiervoor is onder andere de trialoog opgericht. Dit betreft een gesprek over uitvoering, beleid en politiek met vertegenwoordigers uit de driehoek (opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar) en met andere partijen zoals de wetenschap. Binnen deze gesprekken worden voorbeelden en instrumenten uitgewisseld die de relatie versterken en waarbij van elkaar geleerd kan worden.
4. Versterken van kennis van medewerkers. In 2022 is UWV gestart met een nieuwe opleidings-infrastructuur, voor een UWV-brede basis voor algemene vaardigheden, en waarbij medewerkers meer tijd krijgen voor ontwikkeling.

[1] Verslag POK – 'Ongekend onrecht' (2021).
[2] Bestedingsplan UWV POC-KOT (2021).

KPMG
© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De doelmatigheid van UWV fluctueert gedurende de onderzoeksperiode, mede door taakstellingen, economische ontwikkelingen en extra middelen

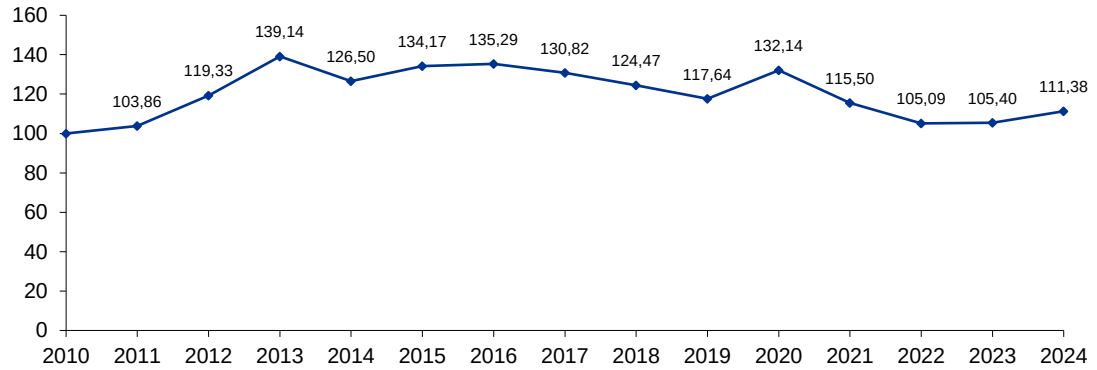
In 2022 ontvangt UWV EUR 80 miljoen om de plannen uit te werken, vanaf 2023 ontvangt UWV jaarlijks EUR 112 miljoen. Deze middelen worden voornamelijk besteed aan uitbreiding van het personeelsbestand (774 fte's in 2022 en ruim 1.100 fte's vanaf 2023).

De extra middelen die uit beide programma's beschikbaar worden gesteld, dragen bij aan de toename in de uitvoeringskosten tussen 2020 en 2023. In totaal nemen de uitvoeringskosten in deze periode toe met EUR 189 miljoen.

De doelmatigheid van UWV fluctueert gedurende de onderzoeksperiode

De doelmatigheid is berekend door de gewogen productie te delen door de gecorrigeerde uitvoeringskosten. In de jaren dat de gewogen productie harder groeit dan de uitvoeringskosten stijgt de doelmatigheid van UWV, en vice versa. Figuur 6 laat de ontwikkeling van de doelmatigheid zien.

Figuur 6: *ontwikkeling doelmatigheid UWV 2010-2024 (2010 = 100)*



De doelmatigheid van UWV neemt tussen 2010 en 2013 toe, met een stijging van 39% in 2013 ten opzichte van 2010. In de jaren na 2013 is een golvende beweging zichtbaar, waarbij de doelmatigheid van UWV zowel toeneemt als afneemt. Na een periode van een dalende doelmatigheid tussen 2016 en 2019, is UWV duidelijk doelmatiger in 2020. Tussen 2021 en 2023 neemt de doelmatigheid van UWV weer af. In 2024 is er weer sprake van een stijging in doelmatigheid.

De doelmatigheidsontwikkeling is te duiden aan de hand van vier achtergronden:

1. Ten eerste ging er gedurende de hele onderzoeksperiode een invloed uit van de taakstellingen die in de loop der tijd aan UWV zijn opgelegd. De aanhoudende bezuinigingen, tussen 2010 en 2018, leidden tot een afname in uitvoeringskosten van EUR 1.905 miljoen in 2010 naar EUR 1.577 miljoen in 2018. Om de bezuinigingen te realiseren, paste UWV de dienstverlening aan door de digitale dienstverlening uit te breiden en face-to-faceactiviteiten te beperken tot een klein deel van het klantenbestand.
   Deze daling in uitvoeringskosten ging niet gepaard met een gelijkwaardige daling in productie. In de periode tussen 2010 en 2018 nam de gewogen productie van UWV juist toe, van 1,6 miljoen aanvragen en klanten in 2010 naar 1,66 miljoen aanvragen en klanten in 2018. Door de gevolgen van de bezuinigingen en gestegen productie nam de doelmatigheid toe. Na 2018 stegen de uitvoeringskosten en richtte UWV zich meer en meer op het bieden van dienstverlening met een menselijke maat. In deze periode stegen de uitvoeringskosten harder dan de productie, wat leidde tot een afname van de doelmatigheid.
2. Ten tweede werd de doelmatigheidsontwikkeling van UWV sterk beïnvloed door de economische conjunctuur. Zo laat figuur 6 zien dat de doelmatigheid steeg tijdens de crisisjaren (2010-2014). Aan deze relatie liggen twee mechanismen ten grondslag. Gaat het slecht met de economie, dan stijgen het werkaanbod en de productie van UWV door meer werkeloosheid. Bij een stijging van de productie stijgen met name de vaste kosten niet altijd een-op-een mee, wat een positief effect heeft op de doelmatigheid. Naast de toename van het werkaanbod gedurende de laagconjunctuur, speelden de bezuinigingen een rol. In de crisisjaren is de combinatie van deze twee achtergronden duidelijk zichtbaar.
3. De derde ontwikkeling is de impact van COVID-19, die terug te zien is in de doelmatigheid van 2020. Door de NOW-regeling en de toename van WW-aanvragen steeg de gewogen productie, terwijl de uitvoeringskosten niet evenredig meestegen. Dit zorgde voor een toename in de doelmatigheid in 2020. In de jaren na 2020 is een daling in de doelmatigheid te zien, mede ingegeven door een daling van het werkaanbod voor UWV en een toename in de uitvoeringskosten.
4. Een vierde ontwikkeling die impact heeft op de doelmatigheid zijn de extra middelen die UWV ontving in het kader van de POK en WaU. Deze middelen zijn erop gericht om de publieke dienstverlening van UWV structureel te verbeteren. Door deze middelen stegen de uitvoeringskosten, terwijl de productie niet evenredig meesteeg. Dit zorgde voor een daling in de doelmatigheid tussen 2021 en 2023.

KPMG
© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Klanttevredenheid stijgt licht en het aantal klachten fluctueert gedurende de onderzoeksperiode

Aanvullend aan de ontwikkeling van de doelmatigheid is geanalyseerd hoe andere indicatoren zich hebben ontwikkeld gedurende de onderzoeksperiode. Voor een overzicht van de in het onderzoek gebruikte indicatoren voor de ontwikkeling in de kwaliteit van de dienstverlening van UWV verwijzen wij naar de onderzoeksaanpak en bijlage III.

De klanttevredenheid van uitkeringsgerechtigdheden en werkgevers stijgt licht gedurende de onderzoeksperiode

Een graadmeter voor de kwaliteit van UWV is het oordeel van de klanten over de uitvoering door UWV. UWV meet daarvoor zowel de tevredenheid van de uitkeringsgerechtigden als van de werkgevers. Figuur 7 laat beide ontwikkelingen zien:

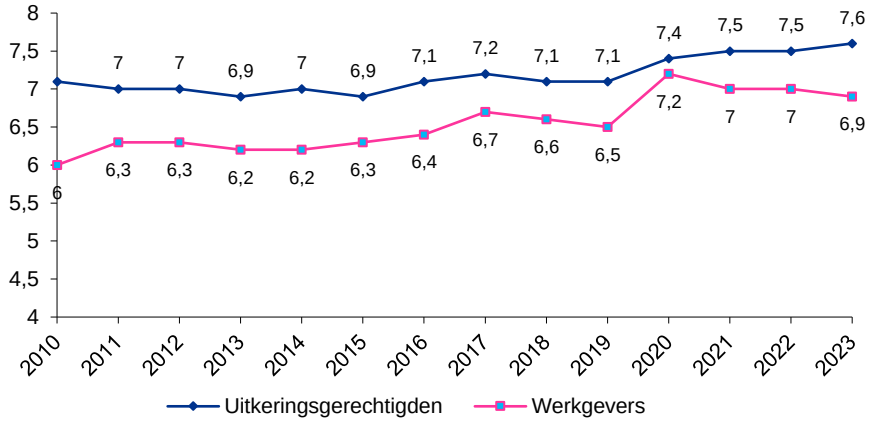
- De klanttevredenheid van uitkeringsgerechtigden toont een licht stijgende lijn gedurende de onderzoeksperiode. Na 2020 neemt de klanttevredenheid harder toe, naar 7,6 in 2023.
- In de periode 2010-2018 was de dienstverlening in toenemende mate digitaal. Dit heeft in deze periode geen aantoonbaar effect gehad op de klanttevredenheid in deze periode. Vanaf 2021 ontving UWV extra middelen vanuit de programma's WaU en POK. Deze middelen werden (onder andere) geïnvesteerd in dienstverlening naar klanten. UWV geeft aan dat klanten deze proactieve dienstverlening waarderen, wat bijdraagt aan een toename in de algehele klanttevredenheid.
- De klanttevredenheid van werkgevers laat een licht stijgende lijn zien tussen 2010 en 2019, met een duidelijke toename van een 6,5 naar een 7,1 in 2020. UWV geeft aan dat deze toename te verklaren is door de NOW-regeling, die werd ingevoerd naar aanleiding van COVID-19. Via deze regeling ontvingen werkgevers geld vanuit UWV, wat resulteerde in een duidelijke positieve impact op hun tevredenheid. In de jaren na 2020 nam dit effect langzaam af en daalt de tevredenheid van werkgevers ook langzaam.

Het totaal aantal klachten neemt af in de onderzoeksperiode, maar laat ook fluctuaties over de jaren zien

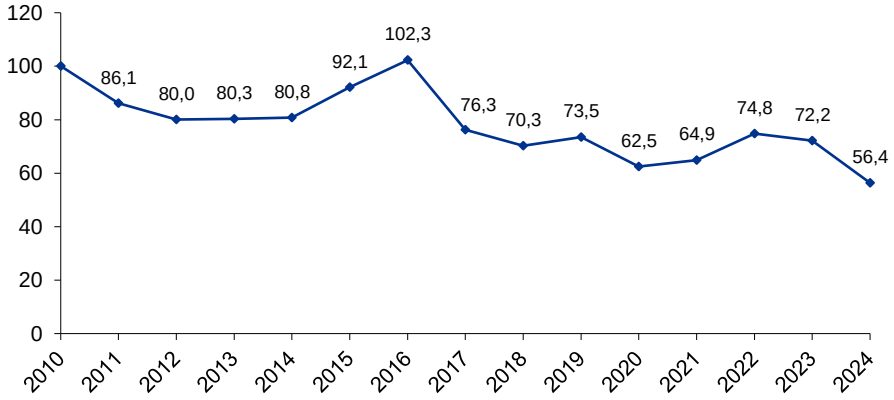
Een andere graadmeter voor de tevredenheid van klanten van UWV is het aantal door UWV ontvangen klachten. Figuur 8 laat een dalende trend in het aantal klachten zien, met een uitschieter omhoog in 2016. De toename in 2016 wordt verklaard door de invoering van de WWZ, waarbij uitkeringsgerechtigden hun geld pas ontvingen na het opgeven van een inkomstenopgave. Dit zorgde voor een toename in het aantal ontvangen klachten. UWV rapporteert dat door betere informatie op het UWV-portaal en verbeteringen in het proces het aantal klachten in 2017 weer afnam.

Vanaf 2018 is er een fluctuerende lijn te zien in het aantal klachten. Ondanks de groeiende focus op face-to-facedienstverlening en extra middelen ter verbetering van de dienstverlening is er niet een duidelijke afname in het ontvangen klachten te zien bij UWV. UWV geeft aan dat hoewel het totaal aantal klachten (in meerdere jaren) afneemt, er wel een aantal belangrijke onderwerpen is waar dit niet het geval is. Zo neemt het totaal aantal klachten omtrent arbeidsongeschiktheid en de Wajong juist toe na 2018. UWV geeft aan dat ze bezig zijn om deze klachten in kaart te brengen om hiervan te leren en maatregelen te implementeren, waarbij de dienstverlening wordt verbeterd.

Figuur 7: *ontwikkeling klanttevredenheid UWV, 2010-2023[1]*



Figuur 8: *ontwikkeling ontvangen klachten UWV 2010-2024 (2010 = 100)*



[1] Vanaf 2024 is de klantgerichtheidsmonitor vervangen door de Menselijke Maat Monitor. De uitkomsten van 2024 zijn niet meegenomen in dit onderzoek, omdat deze niet vergelijkbaar zijn met de cijfers uit 2010-2023.

KPMG
© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

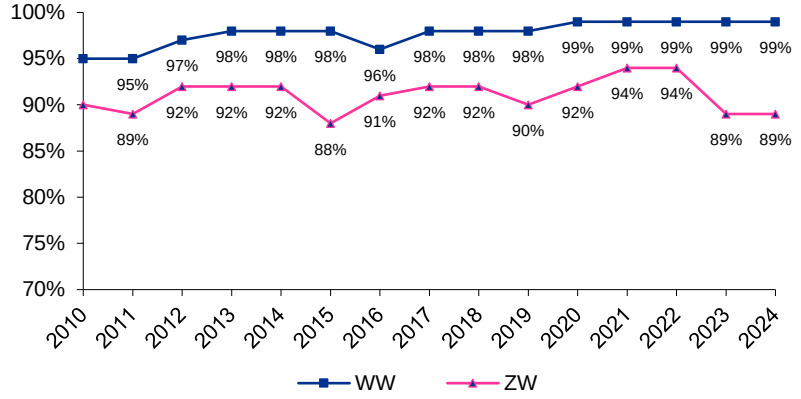
De tijdigheid van betalingen verschilt per wet en wordt beïnvloed door beleidswijzigingen en een stijgende instroom bij de WIA en Wajong

UWV streeft ernaar dat iedereen die tijdig zijn uitkering aanvraagt, binnen vier weken nadat de uitkering is vastgesteld een eerste betaling op zijn rekening heeft staan

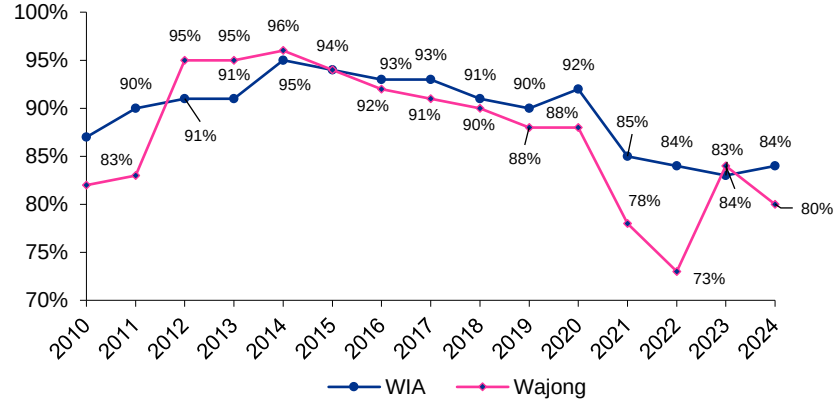
Voor UWV-klanten is het van belang dat de uitkeringen op tijd worden betaald en dat bij de start van een uitkering de betaling binnen de gestelde termijn volgt. Op jaarbasis worden afspraken gemaakt tussen UWV en SZW over de streefwaarden voor de tijdigheid van de betalingen. Deze streefwaarden verschillen per product en variëren in de onderzoeksperiode tussen 80% en 95%. De tijdigheid van de WW, ZW, Wajong en WIA zijn in de figuren 9 en 10 uitgedrukt in het percentage verstrekkingen dat binnen de norm plaatsvindt. Onderstaand is per wet de ontwikkeling beschreven, inclusief onderliggende factoren.

- **WW:** de tijdigheid van WW-betalingen bleef gedurende de onderzoeksperiode stabiel. In 2015 en 2016 daalde de tijdigheid van de eerste WW-betaling van 98% naar 95%. UWV geeft aan dat in 2015 de tijdigheid van de eerste betaling van WW-uitkeringen daalde als gevolg van de invoering van de Wet werk en zekerheid (WWZ) per 1 juli 2015. Door de overgang naar een nieuw proces, waarbij betalingen afhankelijk werden van een door de klant ingediende inkomstenopgave (IKO), ontstonden knelpunten. In 2016 daalde de tijdigheid verder door aanhoudende opstartproblemen in het systeem. Vanaf halverwege 2016 verbeterde de situatie en vanaf 2017 waren de procesproblemen volledig opgelost.
- **ZW:** de tijdigheid van ZW-betalingen daalt in 2015 én vanaf 2023. UWV geeft aan dat de daling in 2015 het gevolg is van een hogere instroom in de ZW dan vooraf begroot en een tijdelijke onderbezetting als gevolg van organisatorische aanpassingen na de invoering van de Wet BeZaVa in 2014. Voor de daling vanaf 2023 heeft UWV geen verklaring. Wel geeft UWV aan dat er gesprekken worden gevoerd met de kantoren om de oorzaak te achterhalen en de tijdigheid te verbeteren.
- **WIA:** de tijdigheid van WIA-betalingen stijgt tussen 2010 en 2014. Na 2014 is er sprake van een dalende trend, met enkel een uitschieter omhoog in 2020. UWV geeft aan dat de toename in WIA-aanvragen sinds 2015 een directe impact heeft gehad op de tijdigheid van de eerste betaling. UWV geeft aan tot en met 2018 in staat te zijn geweest om de stijgende instroom grotendeels op te vangen, maar vanaf 2019 begon de voorraad aanvragen op te lopen, resulterend in een achterstand. Dit had een negatief effect op de tijdige verwerking van de eerste betalingen, mede doordat het verstrekken van voorschotten aanvankelijk terughoudend gebeurde. In 2020 werd het aantal verstrekte voorschotten fors verhoogd (ruim 7.000 meer dan in 2019), wat tijdelijk een positief effect had op de tijdigheid. Desalniettemin zette de daling in tijdige betalingen zich vanaf 2021 voort, als gevolg van de aanhoudende groei in het aantal aanvragen en de daarmee oplopende werkvoorraden. Vanaf 2023 koos UWV er bovendien voor om prioriteit te geven aan het terugdringen van dossiers met een doorlooptijd van meer dan zes maanden. Deze beleidskeuze heeft de algemene tijdigheid tijdelijk onder druk gezet, met als doel op langere termijn een structurele verbetering te realiseren.
- **Wajong:** de tijdigheid van Wajong-betalingen stijgt tussen 2010 en 2014. Na 2014 daalde de tijdigheid, met een forse daling tussen 2020 en 2022. UWV geeft aan dat vanaf 2019 de voorraad Wajong-dossiers al toenam, met een versnelde stijging vanaf het eerste kwartaal van 2020. Deze toename had directe gevolgen voor de tijdigheid van de beschikkingen én de eerste betalingen. Waar in 2020 nog gemiddeld 85% van de aanvragen tijdig werd afgehandeld, daalde dit percentage in 2021 naar 73%, en in 2022 verder naar 68%. Vanaf 2023 is er meer capaciteit beschikbaar binnen UWV voor het verwerken van de voorraad van de Wajong.

Figuur 9: *ontwikkeling tijdigheid WW & ZW 2010-2024*



Figuur 10: *ontwikkeling tijdigheid WIA & Wajong 2010-2024*



© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Het ziekteverzuim van UWV ligt in de gehele onderzoeksperiode boven de norm en UWV voert zijn taken uit binnen uitvoeringsbudget

Het ziekteverzuim van UWV vertoont fluctuatie en ligt momenteel boven de norm van 4%

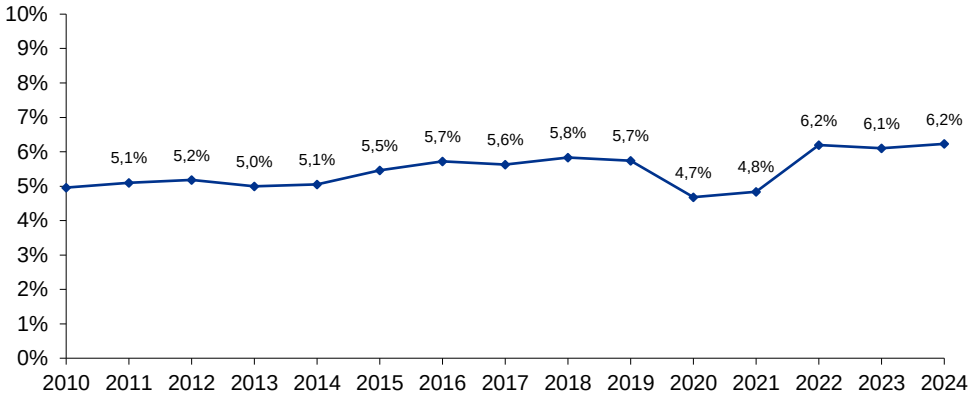
Figuur 11 laat zien dat het ziekteverzuim van UWV in de gehele onderzoeksperiode boven de eigen gestelde norm van 4% zit. Tussen 2010 en 2018 stijgt het ziekteverzuimpercentage licht. Tussen 2019 en 2022 daalt het ziekteverzuim naar ongeveer 4,5%. UWV geeft aan dat deze daling niet los is te zien van de uitbraak van COVID-19. Werknemers moesten in deze periode thuiswerken, wat leidde tot een afname in ziekteverzuim. Daarnaast bleek zorg uitgesteld te worden tijdens de COVID-19-periode. Dit is ook een verklaring voor de (sterke) toename in ziekteverzuim na 2021. Het langdurig ziekteverzuim nam toe, omdat mensen die zorg lang uitgesteld hadden nu ziek werden. Een andere verklaring voor het stijgende ziekteverzuim van UWV is de vergrijzing van het werknemersbestand; 35% van de werknemers van UWV is 55+. Binnen deze groep komt meer langdurig verzuim voor.

De ontwikkeling in ziekteverzuim van UWV is in lijn met de ontwikkeling binnen de overheidssector[1].

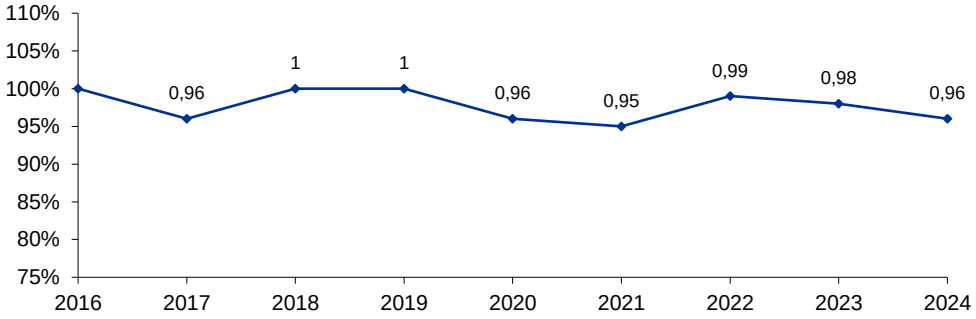
UWV blijft gedurende de gehele onderzoeksperiode binnen uitvoeringsbudget

Een onderdeel van de Wet SUWI is dat uitvoeringsorganisaties hun taken uitvoeren binnen vooraf gestelde budgetten. UWV stuurt actief op de uitvoering van zijn taak binnen de budgetten die worden opgesteld in samenspraak met SZW. Figuur 12 toont aan dat UWV in de gehele onderzoeksperiode zijn taken uitvoert binnen het gestelde budget. Consistent binnen budget opereren wijst op stabiliteit binnen UWV.

Figuur 11: *ontwikkeling ziekteverzuim UWV 2010-2024*



Figuur 12: *ontwikkeling uitvoeringskosten binnen budget UWV 2010-2023*



[1] CBS (2024).

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

5.

Inzicht in SVB



SVB voert sociale verzekeringswetten uit en ontvangt haar middelen van het ministerie SZW

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven van de analyse op de ontwikkeling van de doelmatigheid en andere indicatoren die inzicht geven in de prestaties van SVB. De analyse gaat, net als bij UWV, eerst in op de taken en bekostiging van SVB. Daarna richt de analyse zich op de ontwikkeling van de doelmatigheid tussen 2010 en 2024 (op basis van de deling van de uitvoeringskosten door de productie) en overige indicatoren waarbij wordt ingegaan op de onderliggende gebeurtenissen die deze ontwikkelingen kunnen duiden.

SVB voert sociale verzekeringswetten uit voor klanten in Nederland en het buitenland[1]

SVB is een uitvoeringsorganisatie die valt onder de verantwoordelijkheid van SZW. SVB levert een bijdrage aan de bestaanszekerheid van miljoenen burgers met sociale verzekeringen en financiële tegemoetkomingen. In dit kader is SVB verantwoordelijk voor het uitvoeren van sociale verzekeringswetten (SV-taken) en andere wetten, zoals het persoonsgebonden budget (niet-SV-taken). De belangrijkste wetten die vallen onder de SV-taken zijn de Algemene Ouderdomswet (AOW), Algemene Kinderbijslagwet (AKW), de aanvullende inkomensvoorziening ouderen (AIO) en de Algemene nabestaandenwet (Anw). De uitvoering van deze wetten bestaat onder andere uit het beoordelen van aanvragen van klanten, het beantwoorden van vragen over de persoonlijke situatie van burgers, en het zorgen voor de juiste en tijdige uitbetaling van gelden. Ook voert SVB de basisadministratie volksverzekeringen uit.

Naast de SV-taken voert SVB ook nog taken uit voor andere ministeries (niet-SV-taken). Met name voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Dit betreft onder andere de ondersteuning van pgb-gerechtigden en de wetten voor verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen. De niet-SV-taken maken geen onderdeel uit van dit onderzoek.

SVB keert jaarlijks ongeveer EUR 55 miljard uit aan circa 5,6 miljoen burgers. Hiervan zijn zo'n 375.000 burgers woonachtig in het buitenland. In 2023 had SVB een personeelsomvang van 4.108 fte's.

SVB wordt volledig publiek gefinancierd en ontvangt haar middelen voor de uitvoering van de SV-taken vanuit het ministerie van SZW

De SV-taken worden volledig gefinancierd uit publieke middelen. SVB ontvangt middelen voor de SV-taken van het moederdepartement. SZW hanteert voor het vaststellen van de jaarlijkse financiering, net als bij UWV, het Light Model, dat is opgebouwd uit een vast en een variabel deel. In het variabele deel wordt per wet een bedrag per burger toegekend. De werking van het Light Model is grotendeels gelijk aan dat van UWV.

De dienstverlening van SVB is aan verandering onderhevig, mede ingegeven door beleidsontwikkelingen

De dienstverlening van SVB wordt bij de SV-taken beïnvloed door een aantal ontwikkelingen. De eerste ontwikkeling is volgens SVB dat de uitvoering van de wetten complexer wordt. Voorbeelden zijn internationalisering (verschillende verzekeringsperioden in verschillende landen), variëteit in leefsituaties met impact op het recht, beschikbaarheid van data en de versnippering van regelingen rondom kinderen. SVB bedient steeds meer burgers met een internationale component. Hierdoor heeft SVB steeds meer burgers met verschillende verzekeringsperioden in meerdere landen, die elk onder een ander sociaal verzekeringsregime vallen. Dit maakt de vaststelling van rechten complexer.

De tweede ontwikkeling met impact op de dienstverlening is de verandering van beleid. Zo kreeg SVB te maken met taakuitbreidingen, waaronder de invoering van de aanvullende inkomensvoorziening ouderen (AIO) in 2010, Overbruggingsregeling AOW in 2013 en de Tijdelijke Tegemoetkoming Kinderopvang (TTKO) tussen 2020 en 2023. Ook wordt sinds 2013 de AOW-leeftijd ieder jaar met een aantal maanden verhoogd. Het tempo waarin de AOW-leeftijd toeneemt, is sindsdien nog twee keer aangepast. De hieruit voortkomende aanpassingen in de systemen van SVB hadden impact op de taakuitvoering. De hiervoor genoemde voorbeelden en ontwikkelingen wijzen op een verzwaring van de taakuitvoering. Daar staat tegenover dat een deel van de nieuwe wet- en regelgeving gericht was op vereenvoudiging van de uitvoering. Een voorbeeld hiervan is de Wet vereenvoudiging regelingen SVB, die in 2013 is ingevoerd. Hoofddoel van deze wet was het verlagen van de uitvoeringskosten en de bevordering van doelmatigheid. Om dat te bereiken, werd gekozen voor vereenvoudiging van enkele socialezekerheidswetten, waaronder een vermindering van het aantal uitzonderingsbepalingen (zie ook pagina 28).

Demografische ontwikkelingen hebben impact op de dienstverlening van SVB

Waar het werkpakket van UWV wordt beïnvloed door economische schommelingen, geldt dit niet voor SVB. De werkzaamheden van SVB worden voornamelijk beïnvloed door demografische factoren, die zich kenmerken door stabiele en voorspelbare langetermijntrends. Zo is het aantal cliënten dat gebruikmaakt van de belangrijkste sociale verzekeringswetten relatief goed te voorspellen, met name door ontwikkelingen als de vergrijzing. Daardoor blijft de vraag naar de diensten van SVB doorgaans constant, zonder grote jaarlijkse fluctuaties. Sterke veranderingen in de productie van SVB worden daardoor gedreven door een uitbreiding of intensivering van taken, zoals bovenstaand beschreven.

[1] De reikwijdte van dit onderzoek beperkt zich tot de SUWI-taken van SVB.

KPMG

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De ontwikkeling van het aantal burgers dat recht heeft op een uitkering verschilt per wet

Zoals beschreven op pagina 10 is doelmatigheid berekend door de totale productie per jaar te delen door de totale uitvoeringskosten. De totale productie van SVB wordt uitgedrukt in de som van het aantal burgers per wet die SVB uitvoert, waarbij rekening is gehouden met de werklast per product (Voor een nadere toelichting op de berekening, zie bijlage I; voor een nadere toelichting op de totale gewogen productie, zie bijlage VIII.).

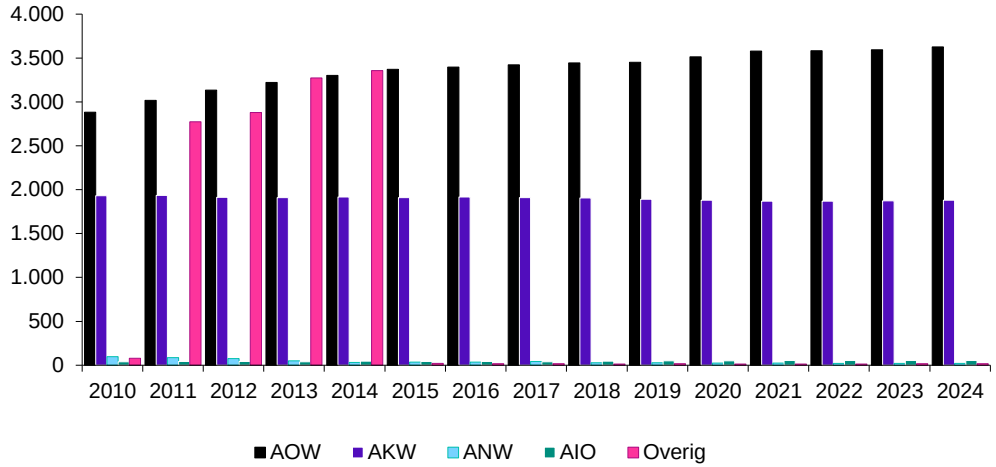
De ontwikkeling van het aantal burgers dat recht heeft op een uitkering verschilt per wet

Het aantal burgers per wet betreft het gemiddelde lopende bestand gedurende het jaar. Figuur 13 laat de ontwikkeling van het aantal burgers per wet voor SVB in de onderzoeksperiode zien. De overige productie omvat kleinere SV-regelingen die SVB uitvoert, zoals de Remigratiewet en de Overbruggingsregeling AOW, in bijlage VIII is een overzicht opgenomen van de productie per wet. In de ontwikkeling valt het volgende op:

- Het aantal AOW'ers neemt tijdens de onderzoeksperiode gestaag toe (jaarlijks tussen de 0% en 5%). Het aantal AOW'ers stijgt in de onderzoeksperiode van 2,8 miljoen in 2010 naar 3,6 miljoen in 2024. Daarnaast neemt het aantal AOW'ers in Nederland met een onvolledige AOW toe als het gevolg van migratie.
- Het aantal burgers dat Algemene Kinderbijslagwet (AKW) ontvangt, blijft stabiel gedurende de onderzoeksperiode.
- Het bestand van de aanvullende inkomensvoorziening ouderen (AIO) neemt toe, van 38.000 in 2010 naar 54.000 in 2024.
- Het bestand van de Algemene nabestaandenwet (Anw) neemt gedurende de onderzoeksperiode af. In 2010 had SVB 98.000 burgers die gebruikmaakten van de Anw, in 2024 is dit gedaald naar 21.000.
- Tussen 2011 en 2014 neemt het aantal burgers dat valt onder de 'overige wetten en regelingen' aanzienlijk toe, naar in totaal 3,3 miljoen in 2014. Deze toename wordt veroorzaakt door de invoering van de Wet Mogelijkheid Koopkrachttegemoetkoming Oudere Belastingplichtigen (MKOB). Deze regeling was bedoeld als extra inkomensondersteuning voor AOW-gerechtigden die belastingplichtig waren. De tegemoetkoming moest helpen hun koopkracht op peil te houden, na eerdere bezuinigingen en prijsstijgingen. De regeling werd ingevoerd in 2011 en liep tot 2014, zoals ook terug te zien is in figuur 13. Afgezien van de MKOB blijft het aantal klanten uit de overige SV-wetten gedurende de onderzoeksperiode relatief stabiel.

Op de volgende pagina zijn de achtergronden toegelicht bij de bovengenoemde ontwikkelingen.

Figuur 13: *ontwikkeling aantal burgers per wet SVB 2010-2024 (x 1000)*

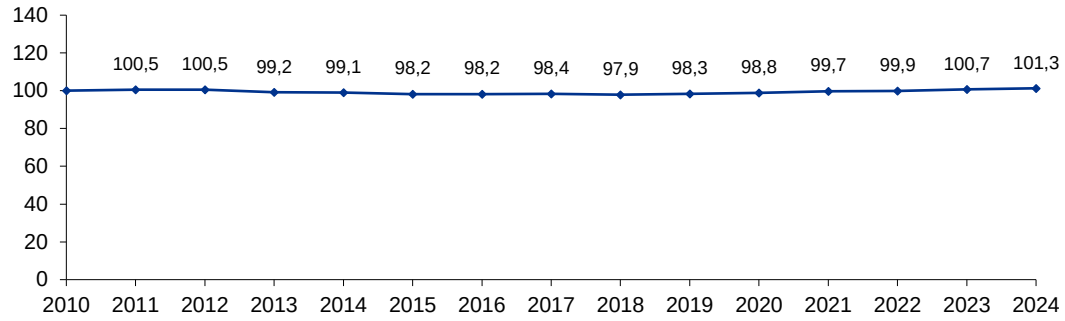


© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De totale productie van SVB is relatief stabiel gedurende de onderzoeksperiode

De totale productie van SVB, waarbij rekening is gehouden met de werklast per product[1], is stabiel gedurende de onderzoeksperiode

Figuur 14: *ontwikkeling totale productie SVB 2010-2024 (2010 = 100)*



Figuur 14 laat de ontwikkeling van de totale productie van SVB zien in de onderzoeksperiode. De totale productie betreft het totale aantal burgers, waarbij rekening is gehouden met de werklast per product[1]. De totale productie per jaar blijft stabiel gedurende de onderzoeksperiode. Voor een gedetailleerd overzicht van de gewogen productie per wet verwijzen wij naar bijlage VII. Tussen 2012 en 2016 is er sprake van een lichte daling, waarna de productie na 2016 weer licht stijgt. Er zijn geen uitschieters in SVB-productie gedurende de onderzoeksperiode. Het werkaanbod van SVB wordt voornamelijk bepaald door demografische ontwikkelingen. De trend in de totale productie van SVB kan worden geduid aan de hand van een aantal onderliggende ontwikkelingen:

Maatschappelijke ontwikkelingen

Ten eerste heeft de vergrijzing in Nederland impact op de productie van SVB. De vergrijzing zorgt voor een toename van het aantal AOW'ers. Sinds 2011 bereikt de zogenoemde babyboomgeneratie – mensen geboren tussen circa 1946 en 1955 – de AOW-leeftijd. Jaarlijks stroomt hierdoor een relatief grote groep AOW'ers in. Daarbij komt dat de instroom in AOW groter is dan de uitstroom, mede doordat de levensverwachting in Nederland is toegenomen, van 80,8 jaar in 2010 naar 81,9 jaar in 2024. Deze twee ontwikkelingen hebben samen tot een structurele en gestage toename van het aantal AOW-klanten geleid. In 2024 bedraagt het aantal AOW'ers 3,6 miljoen.

Daarnaast is sinds 2010 een geleidelijke stijging te zien in het aantal mensen dat gebruikmaakt van de aanvullende inkomensvoorziening ouderen (AIO), van 38.000 in 2010 naar 54.000 burgers in 2024. Deze regeling is bedoeld voor AOW-gerechtigden met een onvolledig AOW-pensioen en een inkomen onder het sociaal minimum. Een oorzaak van de stijging was de groeiende groep ouderen met een onvolledige AOW-opbouw. Dit betreft mensen die (een deel van hun leven) buiten Nederland hebben gewoond en daardoor niet het volledige aantal opbouwjaren hebben in combinatie met de afwezigheid van andere pensioenvoorzieningen. Ten slotte speelden sociaaleconomische factoren een rol. Ouderen met weinig of geen aanvullend pensioen, die voorheen konden rondkomen zonder aanvulling, zijn door stijgende kosten voor levensonderhoud vaker aangewezen op aanvullende inkomenssteun.

Beleidsontwikkelingen

De toename in AOW-klanten als gevolg van de vergrijzing in Nederland werd deels gedempt door het kabinetsbesluit voor een geleidelijke verhoging van de AOW-leeftijd, met als doel de AOW op termijn betaalbaar te houden. Waar tot 2012 iedereen vanaf 65 jaar recht had op AOW, werd de leeftijd vanaf 2013 stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar. Deze maatregel vertraagde de instroom van nieuwe AOW'ers met maximaal twee jaar, maar heeft een beperkt effect op het aantal AOW'ers.

Tegenover de toename in AOW-klanten stond een afname van Anw-klanten gedurende de onderzoeksperiode. Deze daling was het gevolg van de aanscherping van de wet vanaf 1996. De Anw is in 1996 ingevoerd als opvolger van de Algemene Weduwen- en Wezenwet (AWW). Sindsdien zijn er meerdere aanpassingen doorgevoerd die het recht op een Anw-uitkering hebben ingeperkt. Zo is het partnerbegrip aangescherpt, zijn er strengere voorwaarden gekomen voor het ontvangen van een nabestaandenuitkering, en sinds 1996 geldt dat nabestaanden onder de 50 jaar zonder kinderen onder de 18 jaar geen recht hebben op een Anw-uitkering. Deze veranderingen hebben in de jaren daarna hun uitwerking gehad, wat ook terug te zien is in de onderzoeksperiode.

Daarnaast krijgt SVB gedurende de onderzoeksperiode te maken met een uitbreiding van haar takenpakket. Zo is SVB tussen 2011 en 2014 verantwoordelijk voor de Wet Mogelijkheid Koopkrachttegemoetkoming Oudere Belastingplichtigen (MKOB). In 2014 bedraagt het aantal burgers dat gebruikmaakt van de MKOB 3,3 miljoen. De toekenning van de MKOB gaat bijna volautomatisch. Hierdoor heeft deze ontwikkeling geen duidelijk effect op de gewogen productie van SVB. Andere voorbeelden zijn de overbruggingsregeling AOW (OBR) en de Tegemoetkoming Stoffengerelateerde Beroepsziekten (TSB) in 2023. Ook deze uitbreiding van het takenpakket had geen duidelijk effect op de gewogen productie, ingegeven door het kleine aantal burgers dat gebruikmaakt van de regelingen.

[1] Zie bijlage I voor een nadere toelichting op de berekeningswijze.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De uitvoeringskosten dalen tot 2016 vanwege taakstellingen en de daaruit volgende acties om de kosten te verlagen, waarna ze stijgen door investeringen in de dienstverlening (1/2)

De uitvoeringskosten van SVB dalen tot 2016, waarna de uitvoeringskosten jaarlijks toenemen

Figuur 15 laat de ontwikkeling van de voor loon- en prijsontwikkeling gecorrigeerde uitvoeringskosten zien in de onderzoeksperiode. Voor een gedetailleerd overzicht van de gecorrigeerde uitvoeringskosten per jaar verwijzen wij naar bijlage VIII. De uitvoeringskosten ontwikkelen zich als volgt:

- De totale gecorrigeerde uitvoeringskosten voor de SV-taken van SVB dalen tussen 2011 en 2016, van EUR 256 miljoen in 2011 naar EUR 201 miljoen in 2016. Deze daling wordt ingegeven door een daling in personeelskosten (EUR 26 miljoen), een daling in kosten voor huisvesting (EUR 12 miljoen) en een daling in automatiseringskosten (EUR 8 miljoen).
- Na 2016 stijgen de gecorrigeerde uitvoeringskosten jaarlijks weer, naar een totaal van EUR 297 miljoen in 2024. De stijging in gecorrigeerde uitvoeringskosten van EUR 86 miljoen wordt met name veroorzaakt door een stijging in personeelskosten tussen 2016 en 2023 (EUR 71 miljoen).
- De kostencompositie verandert gedurende de onderzoeksperiode. Het aandeel van personeelskosten neemt toe, terwijl dat van huisvesting, automatisering en overige kosten daalt. In 2010 omvatten personeelskosten 73% van de uitvoeringskosten, in 2024 is dit aandeel gestegen naar 81% van de uitvoeringskosten. Hiertegenover staat een daling in het aandeel van de huisvestingskosten (8% in 2010 naar 5% in 2024) en een daling van het aandeel van de overige kosten (10% in 2010 naar 5% in 2024).

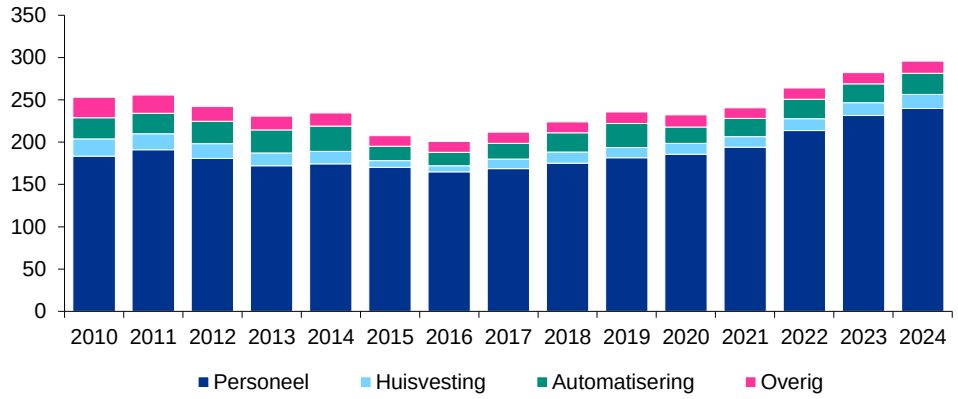
Figuur 16 geeft de ontwikkeling van de totale voor loon- en prijsontwikkeling gecorrigeerde uitvoeringskosten weer, waarbij 2010 het indexjaar is. De ontwikkeling van de gecorrigeerde uitvoeringskosten van SVB kunnen worden geduid aan de hand van een aantal achtergronden. Deze achtergronden worden hieronder en op de volgende pagina's nader toegelicht.

Taakstellingen

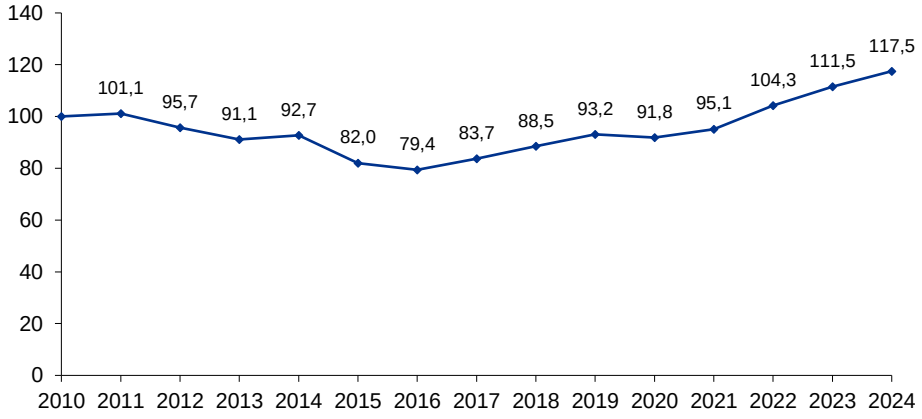
Er spelen in de onderzoeksperiode meerdere ontwikkelingen waarin besparingen worden gerealiseerd. Tussen 2006 en 2013 liep het veranderprogramma 'SVB Tien'. Het doel van dit programma was het verbeteren van de dienstverlening van SVB. Bij de start van het veranderprogramma werd de afspraak gemaakt tussen SZW en SVB dat er op termijn een structurele besparing zou worden gerealiseerd van circa EUR 30 miljoen, ter dekking van de programmakosten. In de periode tot en met 2013 werd deze besparing ingevuld door SVB-dienstverlening efficiënter te maken en werkstromen te digitaliseren.

Daarnaast kreeg SVB in de periode 2011-2015 een efficiencytaakstelling opgelegd, die oploopt tot een bezuiniging van in totaal EUR 54,2 miljoen in 2015. Deze taakstelling werd gerealiseerd door SVB door verschillende acties, die op de volgende pagina's zijn toegelicht.

Figuur 15: *ontwikkeling gecorrigeerde uitvoeringskosten SVB 2010-2024 (x EUR 1000)*



Figuur 16: *ontwikkeling index uitvoeringskosten SVB 2010-2024 (2010 = 100)*



[1] De automatiseringskosten hebben enkel betrekking op de materiële automatiseringskosten. De kosten van IT-gerelateerd personeel maken geen onderdeel uit van deze kosten en vallen onder de personeelskosten.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De uitvoeringskosten dalen tot 2016 vanwege taakstellingen en de daaruit volgende acties om de kosten te verlagen, waarna ze stijgen door investeringen in de dienstverlening (2/2)

1. **Personele reductie en productiviteit**: Het grootste deel van de taakstelling bezuiniging (EUR 20 miljoen) is gerealiseerd door een personele reductie. Zo is het aantal directies gehalveerd, is binnen staf en ondersteuning het aantal fte's met 600 gereduceerd en in de uitvoering is een reductie gerealiseerd van 200 fte's. Tevens werd in 2013 het aantal productieve uren per fte met 5% verhoogd, waardoor dezelfde hoeveelheid werk met minder medewerkers kon worden uitgevoerd. Hiermee is een structurele besparing gerealiseerd van EUR 6,7 miljoen.
2. **Inkoop:** SVB heeft een deel van de taakstelling (EUR 10 miljoen) gerealiseerd door het herzien en vernieuwen van de inkoopcontracten.
3. **Huisvesting**: Op huisvesting heeft SVB EUR 7 miljoen bespaard op het gebied van onderhoud en door het hanteren van lagere afschrijvingskosten op de gebouwen.

Aanvullend heeft SVB met SZW afspraken gemaakt over het vereenvoudigen van wet- en regelgeving, welke zijn vastgelegd in het wetsvoorstel Wet vereenvoudiging regelingen SVB. Dit heeft bijgedragen aan het realiseren van de opgelegde taakstellingen doordat processen vereenvoudigd konden worden of activiteiten vervielen. Een voorbeeld hiervan is de Vereenvoudiging dubbele kinderbijslag intensieve zorg, wat ervoor zorgt dat ouders van kinderen die per 1 juli 2024 een indicatie langdurige zorg (Wlz) krijgen, automatisch dubbele kinderbijslag ontvangen.

Extra middelen

Het onderzoek 'Werk aan Uitvoering' en de uitkomsten vanuit de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvang (POK), lieten in 2021 en 2022 zien dat de dienstverlening van verschillende uitvoeringsorganisaties (waaronder SVB) kwetsbaar waren geworden. Dit heeft geleid tot het vrijmaken van meer middelen (WaU en POK) ter verbetering van de dienstverlening (voor een verdere toelichting van de WaU en de POK, zie pagina 17).

Ten eerste ontvangt SVB vanaf 2023 extra middelen vanuit het programma WaU. In het coalitieakkoord, waar het programma onderdeel van uitmaakt, is vastgelegd dat de WaU-middelen kunnen worden ingezet voor zes actielijnen. SVB richt zich op twee van deze actielijnen[1]: (1) het verbeteren van de digitale dienstverlening, en dan specifiek het aanpakken van knelpunten in de digitalisering van het primaire proces (handelingsperspectief 2) en (2) het blijvend mogelijk maken van de dienstverlening door het versterken van vakmanschap (handelingsperspectief 5).

SVB ontvangt jaarlijks middelen vanuit SZW voor de uitvoering van deze twee handelingsperspectieven. In 2023 ontving SVB EUR 5,0 miljoen. Vanaf 2024 ontvangt SVB jaarlijks EUR 9,3 miljoen vanuit SZW om de verbeterinitiatieven door te voeren.

Naar aanleiding van de resultaten uit de POK zijn afspraken gemaakt om de dienstverlening en responsiviteit van de overheid te verbeteren. Het kabinet heeft hiervoor een herstelpakket beschikbaar gesteld om de dienstverlening bij, onder andere, SVB te versterken. SVB ontving in 2023 EUR 17,3 miljoen aan extra middelen om te investeren in dienstverlening voor burgers en de informatiehuishouding. Vanaf 2024 ontvangt SVB EUR 24,6 miljoen op jaarbasis. SVB heeft aan elke actielijn activiteiten gekoppeld die bijdragen aan de doelen[2]:

1. **Dienstverlening naar klanten:** Burgers kunnen bij SVB terecht voor dienstverlening die aansluit bij hun persoonlijke behoeften, waarbij laagdrempelig contact (fysiek loket, via telefoon of digitaal) met een professional mogelijk is.
2. **Tijd en aandacht voor burgers:** SVB zet in op meer proactief persoonlijk contact naar de burger waarbij ruimte is om de menselijke maat toe te passen.
3. **Maatwerk bieden bij complexe situaties:** SVB organiseert interne maatwerkbesprekingen om te leren van casussen.
4. **Versterken van informatiehuishouding:** SVB investeert in informatieprofessionals, kennis en kunde op gebied van informatiebeheer en in informatiesystemen.
5. **Samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering**: SVB introduceert de invoeringstoets om tussentijds na implementatie op hoofdlijnen de eerste effecten van wet- en regelgeving te toetsen. Daarnaast gaat SVB structureel de inhoud van klachten, beroepszaken en signalen analyseren door middel van een dashboard. Resultaten worden gedeeld met ketenpartners. Tevens zet de SVB intensiever in op de trialoog met politiek, beleid en uitvoering.
6. **Versterken ambtelijk vakmanschap:** SVB stelt medewerkers (middels tijd en geld) in staat om relevante trainingen te volgen en toekomstgerichte vaardigheden op te doen.

De extra middelen die uit beide programma's beschikbaar worden gesteld, dragen bij aan de toename in de uitvoeringskosten na 2021. In totaal nemen de gecorrigeerde uitvoeringskosten in deze periode toe met EUR 41 miljoen (14% van het totaal van EUR 297 miljoen in 2024).

[1] Bestedingsplan SVB WaU (2021).
[2] Bestedingsplan SVB POC-KOT (2021).

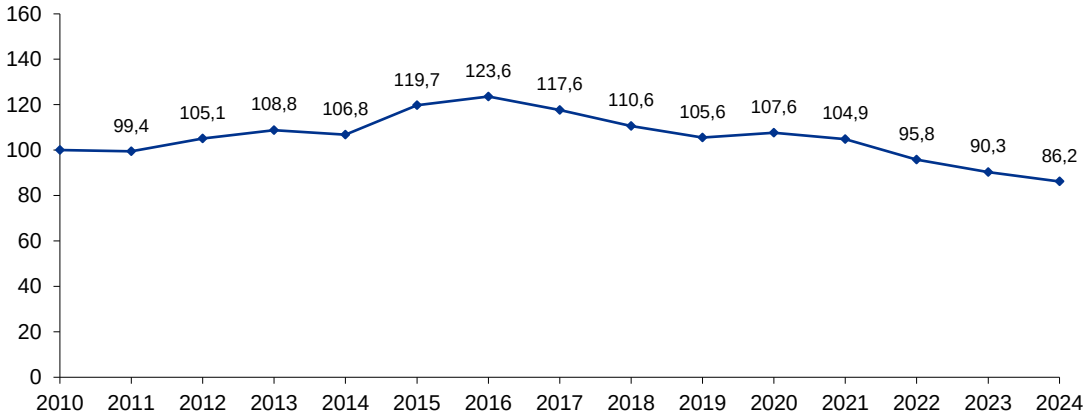
KPMG
© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De doelmatigheid van SVB fluctueert gedurende de onderzoeksperiode, ingegeven door taakstellingen, nieuwe taken en extra middelen

De doelmatigheid van SVB fluctueert gedurende de onderzoeksperiode

De doelmatigheid is berekend door de gewogen productie te delen door de gecorrigeerde uitvoeringskosten[2]. In de jaren dat de gewogen productie harder groeit dan de uitvoeringskosten stijgt de doelmatigheid van SVB, en vice versa. Figuur 17 laat de ontwikkeling van de doelmatigheid zien.

Figuur 17: *ontwikkeling doelmatigheid SVB 2010-2024 (2010 = 100)*



De doelmatigheid van SVB neemt tussen 2011 en 2013 met 10% toe. Na een lichte daling in 2014 wordt SVB tot 2016 doelmatiger in de uitvoering van haar werkzaamheden. Vanaf 2016 neemt de doelmatigheid van SVB jaarlijks af, met uitzondering van 2020 (het eerste jaar van COVID-19).

Aangezien de productie relatief stabiel is in de onderzoeksperiode, is de doelmatigheidsontwikkeling voornamelijk te duiden vanuit de ontwikkeling van de uitvoeringskosten. Deze ontwikkeling kent vier achtergronden, die rechts zijn toegelicht.

1. De aanhoudende bezuinigingen, tussen 2011 en 2016, leiden tot een afname in gecorrigeerde uitvoeringskosten van EUR 253 miljoen in 2010 naar EUR 201 miljoen in 2016. Deze daling in uitvoeringskosten gaat niet gepaard met een (gelijkwaardige) daling in productie. De totale gewogen productie van SVB fluctueert tussen 2010 en 2024 met maximaal 1,2% ten opzichte van het voorgaande jaar. Door de aanhoudende bezuinigingen en gelijkblijvende productie nam de doelmatigheid toe. Na 2016 stijgen de uitvoeringskosten harder dan de productie, wat leidt tot een afname van de doelmatigheid.
2. Vanaf 2015 is SVB verantwoordelijk voor de uitbetaling van pgb-gelden (niet-SV-taak). Deze uitbreiding was in opdracht van het ministerie van VWS en heeft geleid tot nieuwe werkzaamheden voor SVB, die uitgevoerd werden naast de SV-taken. Door deze nieuwe taak kan SVB een deel van de meer vaste kosten zoals overhead toeschrijven aan de niet-SV-kosten. Dit leidt ertoe dat er vanaf 2016 minder worden toegerekend aan de uitvoering van de SV-taken. Als gevolg hiervan dalen de uitvoeringskosten. Omdat dit geen invloed heeft op de productie, stijgt de doelmatigheid door deze ontwikkeling.
3. SVB heeft in 2023 ongeveer 700.000 burgers met een internationaal component in behandeling gehad (in 2018 waren dit nog 600.000 burgers)[1]. De afhandeling van internationale dossiers zijn complexer en arbeidsintensiever dan de afhandeling van nationale dossiers. Zo is er contact met buitenlandse instanties en omvatten de werkzaamheden handmatige handelingen. Deze ‘internationale’ ontwikkeling leidt tot een toename in uitvoeringskosten, met name op het gebied van personeel. Tegelijkertijd stijgt de productie niet evenredig mee. Dit leidt tot een daling van de doelmatigheid.
4. Een vierde ontwikkeling die invloed heeft op de doelmatigheid is de toekenning van extra middelen aan SVB in het kader van de programma’s POK en WaU. Deze middelen zijn bedoeld om de kwaliteit van de publieke dienstverlening structureel te versterken. Vanzelfsprekend leidt de toekenning van deze middelen aan SVB tot een toename van de uitvoeringskosten, en bij een gelijke productie leidt dit tot een daling in doelmatigheid en/of hogere kosten per klant vanaf 2021.

[1] SVB werkagenda internationaal (2024).
[2] Voor een nadere toelichting op de berekening en de gewogen productie verwijzen wij naar bijlage I.

KPMG
© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

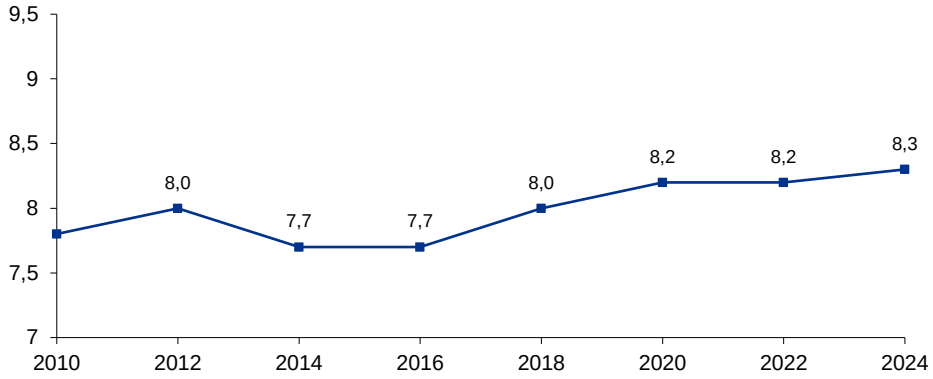
De tevredenheid van SVB-klanten in het SV-domein neemt toe vanaf 2016

Naast doelmatigheid wordt de kwaliteit van dienstverlening van SVB geanalyseerd over meerdere prestatie-indicatoren. SVB maakt, net als UWV, jaarlijks afspraken met SZW over de gewenste prestaties en daarbij horende indicatoren. In de jaarverslagen en jaarplannen publiceert SVB resultaten op basis van deze indicatoren. Voor een overzicht van de in het onderzoek gebruikte indicatoren voor de ontwikkeling in de kwaliteit van dienstverlening van SVB verwijzen wij naar de onderzoeksaanpak en bijlage III.

De klanttevredenheid van SV-klanten neemt toe vanaf 2016

Een graadmeter voor de kwaliteit van dienstverlening van SVB is het oordeel van de klanten over de uitvoering door SVB. SVB meet in een tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek (KTO) de klanttevredenheid op de SV-taken. Dit onderzoek wordt gehouden onder AOW, Anw, AKW en AIO klanten. Figuur 18 laat de ontwikkeling tussen 2010 en 2024 zien. De klanttevredenheid van SV-klanten stijgt vanaf 2016, naar een 8,3 in 2024.

Figuur 18: *ontwikkeling klanttevredenheid SVB 2010-2024*

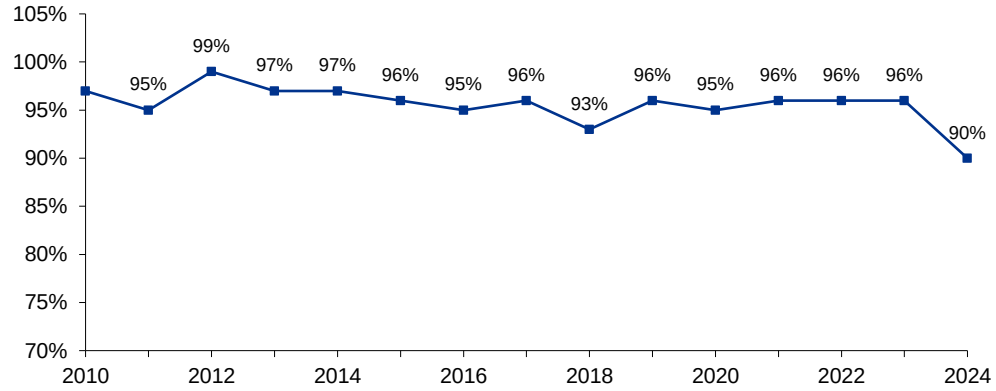


SVB geeft aan dat de stijging vanaf 2018 mede kan worden verklaard doordat klachtenafhandeling en bezwaarafhandeling sinds 2018 geen onderdeel meer uitmaken van het KTO. Ter vergelijking: onderzoek van SVB toont aan dat wanneer deze groepen in 2018 ook waren uitgesloten, het KTO-rapportcijfer met 7,8 of 7,9 licht lager zou zijn geweest in plaats van de gerapporteerde 8,0. SVB geeft verder aan geen duidelijke verklaring te hebben voor de (lichte) stijging van het KTO-cijfer na 2018. Zoals beschreven op voorgaande pagina ontvangt SVB vanaf 2021 extra middelen uit de programma's POK en WaU. Deze middelen worden ingezet om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Deze investeringen leiden niet tot een zichtbaar hogere klantwaardering uitgedrukt in naastgelegen KTO-cijfer. Het gepresenteerde KTO-cijfer ziet toe op het totaal van de dienstverlening, terwijl de middelen POK WaU worden ingezet op specifieke onderdelen van de dienstverlening.

De tijdigheid van de klachtenafhandeling neemt af in de onderzoeksperiode, maar laat ook fluctuaties over de jaren zien

SVB ziet klachten als signalen voor het verbeteren van de dienstverlening. Medewerkers van SVB nemen bij de behandeling van klachten persoonlijk contact op met de burger om een goed beeld van de klacht te krijgen. In 2024 registreerde SVB met betrekking tot de SV-regelingen 2099 klachten, waarvan 1.538 door middel van persoonlijk contact zijn opgelost (informele klachtbehandeling). Het aantal formele klachten over 2024 bedraagt 561[1]. Een van de doelstellingen van SVB is dat klachten tijdig afgehandeld worden. SZW en SVB hebben de doelstelling afgesproken dat 95% van de ontvangen klachten tijdig wordt afgehandeld (binnen zes weken). Figuur 19 laat zien dat deze doelstelling in de onderzoeksperiode gehaald wordt, met uitzondering van 2018 en 2024. SVB geeft aan geen eenduidige verklaring te hebben voor de daling in tijdigheid in 2018 en 2024.

Figuur 19: *ontwikkeling tijdige klachtenafhandeling SVB 2010-2024*



[1] De definitie van een klacht bij SVB is gedurende de onderzoeksperiode niet consistent, waardoor geen inzicht kan worden gegeven in de ontwikkeling van het aantal klachten in de onderzoeksperiode.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De tijdigheid van beschikkingen laat een dalende trend zien in de onderzoeksperiode, met name voor internationale beschikkingen

De tijdigheid van beschikkingen geeft inzicht in welke mate SVB tijdig beslist over een aanvraag van een burger

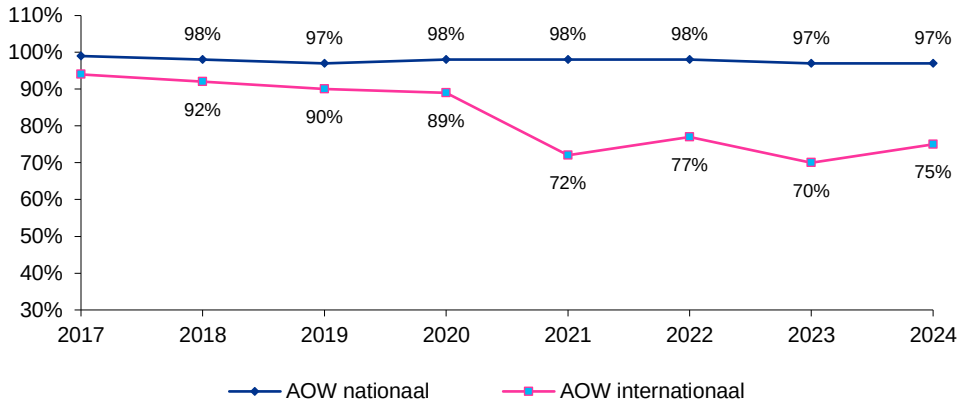
In de prestatieafspraken tussen SZW en SVB is vastgelegd dat SVB tijdig een beslissing moet nemen over een aanvraag van een burger. Daarnaast beschouwt SVB tijdigheid als een voorname indicator voor de kwaliteit van dienstverlening naar de burger. De tijdigheidsnorm voor deze beslissing verschilt per wet en wordt zowel op nationaal als internationaal gebied gemeten door SVB. In 2023 verleende SVB haar diensten aan ruim 700.000 burgers met een 'internationale component'. Dit betreft burgers die tijdelijk in Nederland wonen en/of werken of in Nederland hebben gewoond en/of gewerkt, en daardoor sociale zekerheidsrechten hebben opgebouwd voor henzelf en eventueel hun familieleden. De tijdigheid van de AOW, AKW, Anw en AIO (enkel nationaal) zijn in de figuren 20 tot en met 23 per wet uitgedrukt in het percentage van beschikkingen dat binnen de norm plaatsvindt.

Ten aanzien van het meten van de tijdigheid van beschikkingen geeft SVB aan dat de methodiek na 2016 is herzien. In 2015 heeft SVB geconstateerd dat de door het systeem gegenereerde tijdigheidsindicatoren onvoldoende betrouwbaar waren en een vertekend beeld gaven. Hierop is, in samenspraak met SZW, besloten een steekproef uit te voeren om dit in kaart te brengen. Sindsdien is afgesproken dat in de formele rapportages de tijdigheidscijfers gecorrigeerd worden met de gemeten vertekening, wat geleid heeft tot een daling in tijdigheidscijfers na 2016. Om deze reden toont dit onderzoek de tijdigheidscijfers van beschikkingen (zowel nationaal als internationaal) vanaf 2017.

Onderstaand is per wet de ontwikkeling van de nationale en internationale tijdigheid beschreven, inclusief achtergronden (per wet) voor deze ontwikkeling.

1. **AOW:** de tijdigheid van nationale AOW-beschikkingen is constant tussen 2017 en 2024 en blijft boven de tijdigheidsnorm die geldt voor de AOW-beschikkingen (95%). De tijdigheid van internationale AOW-beschikkingen daalt tussen 2017 en 2023, van 92% naar 75% in 2024. SVB geeft aan dat deze daling het gevolg is van een combinatie van interne en externe ontwikkelingen. Een belangrijke externe ontwikkeling is de COVID-19-pandemie in 2020, 2021 en 2022. Tijdens deze periode waren veel buitenlandse instanties slecht bereikbaar, en in sommige landen konden burgers door strenge maatregelen geen fysiek bezoek brengen aan de kantoren van partnerorganisaties. Daarnaast blijkt dat, hoewel SVB in 2020 is aangesloten op het Europese systeem EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information), dit nog niet heeft geleid tot efficiencywinst. Het aantal gegevensuitwisselingen is hierdoor toegenomen. Verder geldt dat het beoordelingswerk bij internationale AOW-aanvragen nog vaak handmatig plaats moet vinden, wat leidt tot langere doorlooptijden en een oplopende werkvoorraad. Intern speelden daarnaast ook een aantal factoren een rol die bijdroegen aan een oplopende werkvoorraad en de daling van de tijdigheid. Voorbeelden zijn een verhoogd ziekteverzuim, frequente systeemstoringen vanaf 2021 en de extra inzet van personeel om nieuw personeel op te leiden. De opleiding van nieuwe medewerkers is volgens SVB relatief lang, waarbij moet worden opgemerkt dat nieuwe medewerkers worden opgeleid en ingewerkt door collega's. Het gevolg is dat ervaren collega's minder tijd hebben voor het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden, wat een negatief effect heeft op de capaciteit die beschikbaar is voor het uitvoeren van het reguliere werk.
   SVB geeft aan dat ontstane werkvoorraden niet snel kunnen worden ingelopen. Hierdoor is het tot op heden niet gelukt om de tijdigheid van internationale AOW-beschikkingen structureel te verbeteren.

Figuur 20: *ontwikkeling tijdigheid AOW 2017-2024*



© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De tijdigheid van beschikkingen laat een dalende trend zien in de onderzoeksperiode, met name voor internationale beschikkingen

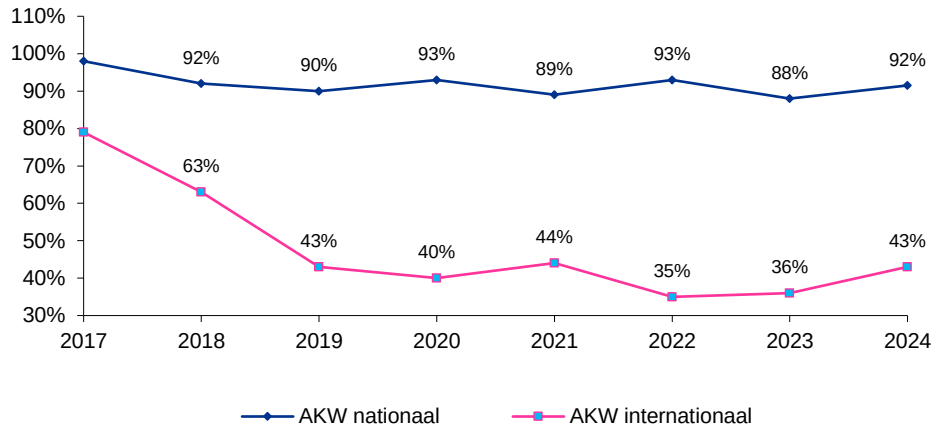
2. **AKW:** figuur 21 laat een fluctuerende trend zien in de tijdigheid[1] van nationale AKW-beschikkingen en een dalende trend in de tijdigheid van internationale AKW-beschikkingen. SVB geeft aan dat de daling van de tijdigheid van zowel nationale als internationale AKW-beschikkingen, veroorzaakt werd door een stapeling van ontwikkelingen, waarbij de taakstellingen in 2016 en 2017 (pagina 26 en 27) resulteerden in een door- en uitstroom van het personeel van 15,2 procent. Voor het jaar 2017 was een mobiliteitspercentage van 10 procent als doelstelling geformuleerd. In 2017 zijn er 241 medewerkers uitgestroomd (7,6 procent van totale medewerkersbestand) en 239 medewerkers doorgestroomd (idem). Dit komt neer op een totale door- en uitstroom van 15,2 procent. SVB geeft aan dat dit een onderliggende reden is voor de daling in tijdigheid van AKW-beschikkingen, omdat specifieke kennis en capaciteit verloren is gegaan. De opbouw van nieuwe capaciteit leidt door de relatief lange opleiding/inwerktijd van nieuwe medewerkers tot druk op de uitvoeringscapaciteit omdat nieuwe medewerkers worden opgeleid en ingewerkt door collega's.

   Daarnaast geeft SVB aan dat de daling in tijdigheid vanaf 2018 niet los gezien kan worden van de implementatie van het programma 'VAKWerk'. In 2018 is SVB overgestapt van het oude AKW-systeem naar het al bestaande AA-systeem, waardoor SVB-wetten (AOW, AIO, Anw en AKW) niet meer in gescheiden systemen worden behandeld, maar in één systeem. Zowel de implementatie als de voorbereiding hierop kostte tijd en capaciteit, wat tijdelijk ten koste ging van de capaciteit om beschikkingen te verwerken.

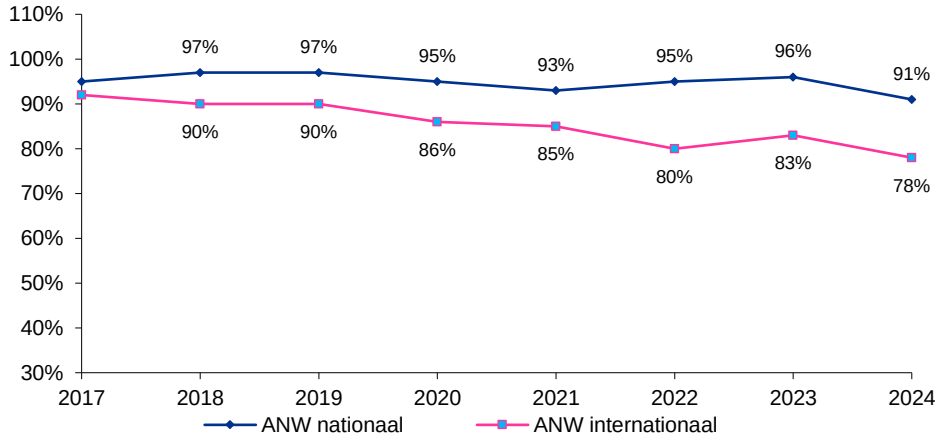
   Tevens is er ook bij de AKW sprake van slechte bereikbaarheid van buitenlandse instanties tijdens COVID-19, wat impact had op de tijdigheid van internationale beschikkingen. Tot 2020 verliep de communicatie veelal via papieren documenten, wat vertragend werkte. Ondanks de gefaseerde implementatie van het digitale EESSI-systeem slaagt SVB er niet in internationale beschikkingen tijdig te verwerken met de beoogde tijdigheidsniveaus.
   SVB rapporteert dat de stijging in tijdigheid in 2024 het resultaat is van een nieuwe aanpak voor AKW-beschikkingen, gestart in 2023, waarbij een prioriteringskeuze wordt gemaakt en oudere beschikkingen hoger geprioriteerd worden dan andere.

3. **Anw:** figuur 22 laat zien dat de tijdigheid van zowel nationale als internationale Anw-beschikkingen fluctueert in de periode 2017-2024. In 2024 is 91% van de nationale en 78% van de internationale Anw-beschikkingen tijdig verstuurd. Volgens SVB is het oplopen van de werkvoorraad mede het gevolg van personeelsverloop in combinatie met de opleidingsduur. Deze toename in werkvoorraad heeft vervolgens een negatieve impact op de tijdigheid van de afhandeling van Anw-beschikkingen.
   SVB rapporteert dat in 2024 voor de Anw ook gestart is met de nieuwe prioriteringsaanpak (zoals ook bovenstaand beschreven). Conform verwachting daalt de tijdigheid hierdoor in 2024, maar deze zou in 2025 weer moeten stijgen.

Figuur 21: *ontwikkeling tijdigheid AKW 2017-2024*



Figuur 22: *ontwikkeling tijdigheid Anw 2017-2024*



[1] De tijdigheid van beschikkingen geeft inzicht in welke mate SVB tijdig beslist over een aanvraag van een burger. De tijdigheid is per wet uitgedrukt in het percentage van beschikkingen dat binnen de norm plaatsvindt.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

De tijdigheid van beschikkingen fluctueert gedurende de onderzoeksperiode. Het ziekteverzuim van SVB neemt in de gehele onderzoeksperiode toe

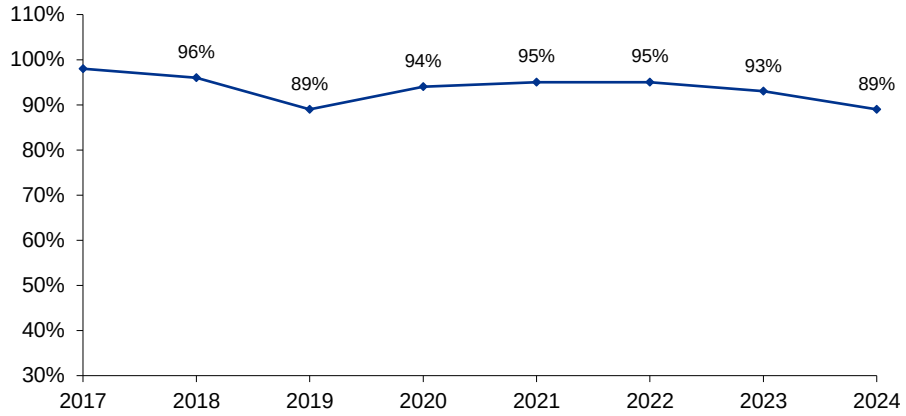
4. **AIO:** de AIO is een voorziening die valt onder de Participatiewet, die uitsluitend van toepassing is op personen die in Nederland wonen. Figuur 23 laat de ontwikkeling van de tijdigheid van nationale AIO-beschikkingen zien. De tijdigheid van AIO-beschikkingen fluctueert tussen 2017 en 2024. In 2019 daalt de tijdigheid naar 89%, waarna de tijdigheid weer stijgt naar 94% in 2020. Tussen 2019 en 2024 ligt de tijdigheid van AIO-beschikkingen onder de norm van 96%. SVB geeft aan dat vóór 2017 personele capaciteit voor het verwerken van AOW- en AIO-beschikkingen gelijkelijk werd verdeeld. Na 2017 is deze verdeling veranderd, waarbij meer capaciteit is toegewezen aan de AOW en minder aan de AIO. Deze verschuiving is mede veroorzaakt door natuurlijk verloop binnen de organisatie. Hierdoor is de beschikbare capaciteit voor de afhandeling van AIO-aanvragen gedaald. Dit heeft de flexibiliteit om pieken in de instroom op te vangen, beperkt. Deze ontwikkeling had in 2019 impact op de tijdigheid van AIO-beschikkingen, omdat in dit jaar het aantal aanvragen steeg naar 1.480. Na 2019 stijgt de tijdigheid van AIO-beschikkingen weer, maar blijft het onder de norm van 96%. Daarnaast schrijft SVB in haar jaarverslag dat voor de AIO veel gegevens nodig zijn, waardoor er relatief vaak aanvullende gegevens opgevraagd worden bij de burger of instanties. De hoge voorraad in combinatie met de aanvullende informatieverzoeken leiden tot extra druk op de tijdigheid.
   SVB rapporteert dat in 2024 ook voor de AIO gestart is met de nieuwe prioriteringsaanpak. Conform verwachting daalt de tijdigheid hierdoor in 2024, maar deze zou vanaf 2025 weer moeten stijgen.

Het ziekteverzuim van SVB stijgt gedurende de onderzoeksperiode en ligt in 2024 op 8%

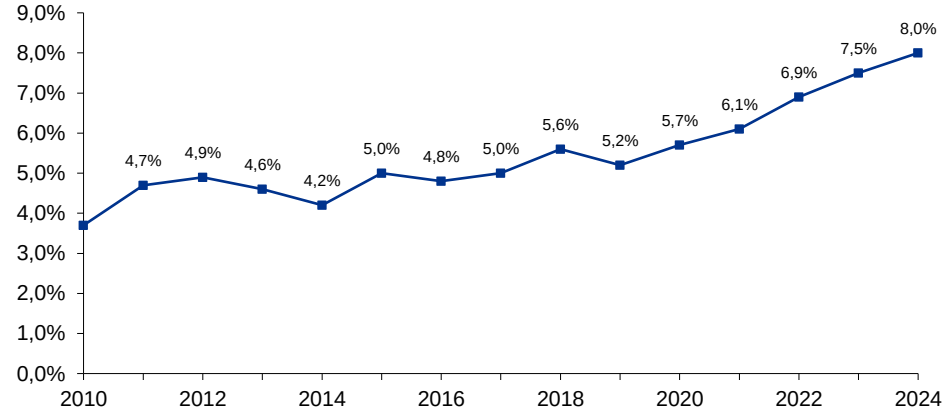
Figuur 24 laat zien dat het ziekteverzuim van SVB in de gehele onderzoeksperiode toeneemt. Tussen 2010 en 2019 ligt het ziekteverzuim tussen 4% en 5,2%. Vervolgens is het ziekteverzuim toegenomen tot 8% in 2024. Het ziekteverzuim heeft betrekking op de gehele SVB-organisatie (zowel personeel dat SV-taken als niet-SV-taken uitvoert). Hierdoor is het niet mogelijk het ziekteverzuim in het perspectief te plaatsen van de getoonde ontwikkeling van de doelmatigheid.

Tussen 2010 en 2022 is het ziekteverzuimcijfer van SVB gelijk aan de gemiddelde ziekteverzuimcijfers van het CBS. Vanaf 2023 ligt het ziekteverzuimpercentage van SVB boven het gemiddelde CBS-cijfer. SVB geeft aan geen eenduidige verklaring te hebben voor de stijging in het ziekteverzuim. Momenteel wordt er ingezet op meer inzicht en grip op het ziekteverzuim binnen de organisatie. In januari 2024 is gestart met het verbetertraject ‘Grip op verzuim’. In de pilot wordt onderzocht waar het ziekteverzuim het meest speelt en wat de onderliggende patronen zijn.

Figuur 23: *ontwikkeling tijdigheid AIO 2017-2024*



Figuur 24: *ontwikkeling ziekteverzuim SVB 2010-2024*



© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlagen



Bijlage I: Toelichting berekeningswijze doelmatigheidsontwikkeling (1/2)

Berekening doelmatigheid

Doelmatigheid wordt gedefinieerd als de mate waarin een gegeven productie (output) tegen de laagst mogelijke inzet van middelen (input) wordt gerealiseerd. De definitie van doelmatigheid is in dit onderzoek, conform de methodiek vanuit eerder onderzoek van het onderzoeksbureau IPSE, gelijkgesteld aan de definitie van de productiviteit. Als maat voor doelmatigheid hanteert dit onderzoek daarom de ratio tussen de geleverde productie en de hiervoor ingezette middelen, oftewel de verhouding tussen output en input. Daarbij zijn de productie en (reële) uitvoeringskosten uitgedrukt in een indexcijfer ten opzichte van het basisjaar (2010). Deze berekeningswijze wordt onderstaand weergegeven en nader toegelicht in bijlage I.

Doelmatigheid is daarbij het resultaat van een rekensom waarbij de totale productie per jaar wordt gedeeld door de totale uitvoeringskosten.

$$\text{Doelmatigheid} = \frac{\text{Productie}}{\text{Uitvoeringskosten}} = \frac{\text{Index productie}}{\text{Index reële uitvoeringskosten}}$$

Berekening uitvoeringskosten

Om de eventuele invloed van loon- en prijsontwikkeling in de analyse te beperken, zijn in de bovenstaande berekening de reële uitvoeringskosten gehanteerd. De totale kosten voor de uitvoering van de sociale wetten door UWV en SVB zijn daarbij overeenkomstig aan de uitvoeringskosten zoals gerapporteerd in de jaarverslagen. Beide organisaties maken in hun jaarverslag onderscheid tussen vier (uitvoerings-)kostensoorten, te weten:

1. Personeelskosten.
2. Huisvestingskosten.
3. Automatiseringskosten[1].
4. Overige kosten.

Deze kosten zijn onderhevig aan loon- en prijsontwikkelingen gedurende de onderzoeksperiode. De uitvoeringskosten zijn op jaarbasis gecorrigeerd voor deze ontwikkelingen op basis van prijsindexcijfers. De personeelskosten zijn gecorrigeerd op basis van de contractuele loonkosten per uur bij de overheid. De overige kostensoorten zijn gecorrigeerd op basis van de Prijsindex Materiële Overheidsconsumptie (IMOC). Beide prijsindices zijn afkomstig van het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS).

Weging productie UWV

De inzet van mensen en middelen door UWV verschilt per product. Om deze reden is een weging meegegeven aan de productie per wet van UWV. Het UVW maakt in zijn productie per wet onderscheid in het aantal aanvragen (nieuwe klanten) en klanten per wet.

UWV rapporteert geen kostprijzen per aanvraag, klant of wet. Wel rapporteert UWV de gerealiseerde uitvoeringskosten en het aantal klanten en aanvragen per wet. Deze informatie is onvoldoende omdat er geen inzicht is in de vraag welk deel van de uitvoeringskosten per wet gemoeid is met aanvragen en welk deel gemoeid is met klanten. SZW maakt van de bekostiging gebruik van een Light Model. In het Light Model wordt onderscheid gemaakt tussen vaste en variabele kosten. Het Light Model hanteert voor het variabele deel prijzen per wet per aanvraag of klant. Deze prijzen gecombineerd met het aantal aanvragen of klanten is gehanteerd om de gerealiseerde kosten per wet volgens het jaarverslag te verdelen tussen aanvragen en klanten. De kosten die zijn toegerekend aan aanvragen zijn gedeeld door het aantal aanvragen om te komen tot de kostprijs per aanvraag voor de betreffende wet. De aan klanten toegerekende kosten zijn gedeeld door het aantal klanten om te komen tot een kostprijs per klant per wet.

Onderstaand is de formule weergegeven voor het aantal aanvragen van WW:

$$\text{Prijs WW-aanvraag jaar t} = PLwwa,t \times \frac{Uitvoeringskosten\ WW\ jaar\ t}{PLwwa,t\ x\ Qwwa,t + PLwwk,t\ x\ Qwwk,t}$$

Legenda:

PLwwa,t = Prijs WW-aanvraag jaar t volgens het Light Model
Qwwa,t = Aantal WW-aanvragen in jaar t
PLwwk,t = Prijs WW-klant jaar t volgens het Light Model
Qwwk,t = Aantal WW-klanten in jaar t

Deze berekening is behalve voor de WW ook uitgevoerd voor de aanvragen en klanten van de WIA, ZW, Wajong, WAO en IOW. Bij de WAZ is in het Light Model geen bedrag per aanvraag toegekend en is derhalve alleen het aantal klanten gehanteerd. Bij de NOW is een prijs per aanvraag berekend op basis van de kosten en het aantal klanten. Omdat alleen de Light Modellen voor de periode 2012-2023 beschikbaar waren, is de berekening alleen voor deze jaren uitgevoerd. In totaal zijn er twaalf prijzen per jaar berekend, of korter indien een wet niet over de gehele periode van toepassing was.

[1] De automatiseringskosten hebben enkel betrekking op de materiële automatiseringskosten. De kosten van IT-gerelateerd personeel maken geen onderdeel uit van deze kosten en vallen onder de personeelskosten.

KPMG
© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage I: Toelichting berekeningswijze doelmatigheidsontwikkeling (2/2)

Vervolgens is voor iedere prijs voor de periode 2012-2023 het meetkundig gemiddelde berekend. Het meetkundig gemiddelde is gehanteerd omdat ten opzichte van het rekenkundig gemiddelde de impact van extremen beperkt blijft. Hiervoor is de volgende formule gehanteerd:

$$P_{gem} = \left(\prod_{t=2012}^{2023} p_{i,t}\right)^{\frac{1}{12}}$$

De productie is vervolgens gewogen op basis van de gemiddelde prijs per product ten opzichte van een WW-klant. Indien de gemiddelde prijs van een WIA-aanvraag drie keer zo hoog is, dan heeft de productie WIA een factor drie meegekregen.

Weging producten SVB

SVB hanteert rapporteert jaarlijks over de gemiddelde kostprijs per klant. De kostprijs per klant is beschikbaar voor de hele onderzoeksperiode van 2010 tot en met 2024. Vervolgens is per wet het meetkundig gemiddelde berekend voor de elf wetten of regelingen die SVB uitvoert onder de SV-taken, te weten: AOW, AKW, Anw, AIO, TOG, WKB, TAS, NKOB, OBR, BB en REM. De productie per wet is daarna gewogen ten opzichte van de gemiddelde prijs van de AOW.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage II: Samenstelling begeleidingscommissie en gesprekspartners onderzoek

Begeleidingscommissie

Naam	Organisatie
Fokko van der Meulen	SZW
Vries Kool	SZW
Gökan Öztoprak	SZW
Iris van der Wiel	SZW
Jamahl Baboeram	SZW
Joris Broeders	SZW
Marjolein Buis	SZW
Natasja Duijf	SZW
Sophie Martini	SZW
Lieske van der Torre	SZW
Harry van Dompselaar	UWV
Michiel Hazenoot	UWV
Maarten Dolfing	SVB
Monique Bijen	SVB

Gesprekspartners onderzoek

Naam	Organisatie
Ayse Ertek	UWV
Brigitte van Buggenum	UWV
Carry Meijerink	UWV
Erick Aders	UWV
Harry van Dompselaar	UWV
Marcel Reijmerink	UWV
Michael Baldwin	UWV
Michiel Hazenoot	UWV
Femke Kuiper	SVB
Karin Buesink	SVB
Maarten Dolfing	SVB
Mascha van Kuit	SVB
Noelle Langreis	SVB
Paulien van Raalte	SVB
Wim Woning	SVB
Leon van Damme	SZW
Fokko van der Meulen	SZW
Sophie Martini	SZW

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage III: Prestatie-indicatoren in onderzoek

Prestatie-indicatoren UWV in onderzoek

Prestatie-indicatoren UWV
1. Doelmatigheid
2. Klanttevredenheid – uitkeringsgerechtigden
3. Klanttevredenheid – werkgevers
4. Aantal ontvangen klachten
5. Tijdigheid eerste betalingen – WW, WIA, ZW, ZW
6. Ziekteverzuim UWV
7. Uitvoeringskosten binnen budget
8. Rechtmatigheid
9. Medewerkerstevredenheid

Bovenstaande tabel beschrijft de prestatie-indicatoren waarover UWV consistent heeft gerapporteerd gedurende de onderzoeksperiode (2010-2024). Prestatie-indicatoren één tot en met zeven maken deel uit van de analyse in hoofdstuk 4. De prestaties van UWV op de indicator rechtmatigheid is gedurende de gehele onderzoeksperiode circa 99%. Eventuele gevolgen van ontwikkelingen en productie, beleid of de economische ontwikkeling zijn niet van invloed geweest op de prestaties van UWV zoals gerapporteerd op de indicator rechtmatigheid. Gegeven de beperkte informatiewaarde voor het onderzoek is de analyse van rechtmatigheid niet opgenomen in de analyse in hoofdstuk 4. Daarnaast maakt medewerkers-tevredenheid geen onderdeel uit van de analyse. In verband met bewaartermijnen kon UWV enkel de cijfers uit 2022 en 2024 opleveren. Deze periode is te kort om een goed beeld te geven van de ontwikkeling van de medewerkerstevredenheid. Deze prestatie-indicatoren zijn wel onderzocht, maar niet opgenomen in de verdere analyse.

Prestatie-indicatoren SVB in onderzoek

Prestatie-indicatoren SVB
1. Doelmatigheid
2. Klanttevredenheid
3. Tijdigheid afhandeling klachten
4. Tijdigheid beschikkingen AOW, Anw, AKW, AIO[1]
5. Ziekteverzuim SVB
6. Rechtmatigheid

Bovenstaande tabel beschrijft de prestatie-indicatoren waarover het SVB consistent heeft gerapporteerd gedurende de onderzoeksperiode (2010-2024). Prestatie-indicatoren één tot en met vijf maken deel uit van de analyse in hoofdstuk 5. De prestaties van SVB op de indicator rechtmatigheid is gedurende de gehele onderzoeksperiode circa 99%. Eventuele gevolgen van ontwikkelingen in productie of beleid zijn niet van invloed geweest op de prestaties van het SVB zoals gerapporteerd op de indicator rechtmatigheid. Gegeven de beperkte informatiewaarde voor het onderzoek is de analyse van rechtmatigheid niet opgenomen in de analyse in hoofdstuk 5.

[1] De analyse op de tijdigheid van beschikkingen ziet toe op de jaren 2016-2024.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage IV: Geraadpleegde informatie

Document	Bron
1. Jaarverslag UWV 2010-2023	UWV.nl
2. Jaarplan UWV 2010-2024	UWV.nl
3. Meibrief UWV 2010-2024	Eigen Beheer SZW (niet openbaar)
4. Boekje waardengedreven sturen managementbijeenkomst. 8 – 9 februari 2021	Eigen Beheer UWV (niet openbaar)
5. Brief stand van zaken de uitvoering sociale zekerheid. SZW. 28 juni 2019	Rijksoverheid.nl
6. Concept samenhang publieke waarden en UWV	Eigen Beheer UWV (niet openbaar)
7. Prestaties van digitale dienstverlening door UWV. SZW. 1 augustus 2015	Kennisplatformwerkeninkomen.nl
8. Bestedingsvoorstel UWV Werk aan Uitvoering	Eigen Beheer UWV (niet openbaar)
9. Bestedingsplan UWV POC-KOT. 7 januari 2021	Eigen Beheer UWV (niet openbaar)
10. Samenwerkingsvisie UWV, SVB & SZW deel 1 & 2. 22 juni 2022	Rijksoverheid.nl
11. SVB – Werkagenda Internationaal. 6 maart 2024	Eigen Beheer SVB (niet openbaar)
12. Jaarverslag SVB 2010-2024	SVB.nl
13. Jaarplan SVB 2010-2024	SVB.nl
14. Meibrief SVB 2010-2024	Eigen Beheer SZW (niet openbaar)
15. Bestedingsvoorstel SVB Werk aan Uitvoering. 24 mei 2022	Eigen Beheer SVB (niet openbaar)
16. Bestedingsvoorstel SVB POK. 1 juli 2021	Eigen Beheer SVB (niet openbaar)
17. Rapport IPSE: Productiviteit UWV en SVB. Juni 2020	Kennisplatformwerkeninkomen.nl
18. Productiviteit in Perspectief. Algemene Rekenkamer. 5 juni 2024	Rekenkamer.nl
19. Publieke waarde uitgemeten: Interne sturing is externe verantwoording. 30 september 2021	Rijksoverheid.nl
20. UWV, balanceren tussen ambities en middelen. Algemene Rekenkamer. 31 januari 2017	Rekenkamer.nl
21. ‘Ongekend onrecht’ – Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. 12 december. 2020	Tweedekamer.nl

KPMG

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage V: Gewogen productie UWV 2010-2024

Wet		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
WW	**Aantal aanvragen**	421.717	421.107	511.126	623.727	615.589	593.720	499.429	396.869	341.278	335.633	487.293	297.485	232.940	252.926	276.142
	Aantal klanten	263.700	266.800	305.050	388.950	439.250	443.350	428.950	371.000	296.375	243.101	254.557	238.718	170.481	154.983	174.837
	Totaal	*685.417*	*687.907*	*816.176*	*1.012.677*	*1.054.839*	*1.037.070*	*928.379*	*767.869*	*637.653*	*578.734*	*741.850*	*536.202*	*403.421*	*407.909*	*450.979*
WIA	**Aantal aanvragen**	105.088	111.878	100.070	109.516	108.926	105.679	118.077	123.198	128.160	135.227	146.834	163.628	161.795	176.032	203.818
	Aantal klanten	117.269	132.341	159.821	198.644	210.947	233.900	257.173	282.469	308.624	335.760	360.766	384.801	410.384	436.855	484.249
	Totaal	*222.358*	*244.219*	*259.891*	*308.161*	*319.872*	*339.579*	*375.249*	*405.668*	*436.785*	*470.987*	*507.600*	*548.429*	*572.179*	*612.887*	*688.068*
ZW	**Aantal aanvragen**	144.865	141.826	136.544	122.113	118.246	118.246	125.082	135.474	146.801	158.812	170.620	201.767	226.377	234.460	246.838
	Aantal klanten	133.317	134.120	134.309	130.057	130.152	125.002	125.050	125.522	128.267	132.396	142.379	151.272	150.019	155.789	169.815
	Totaal	*278.182*	*275.947*	*270.853*	*252.170*	*248.398*	*243.249*	*250.132*	*260.996*	*275.068*	*291.208*	*312.999*	*353.039*	*376.396*	*390.249*	*416.653*
Wajong	**Aantal aanvragen**	74.089	67.846	63.683	73.673	72.424	18.730	17.482	19.604	21.644	24.116	26.485	27.496	26.556	28.316	29.178
	Aantal klanten	158.393	162.680	170.943	181.098	188.937	192.837	191.485	190.327	189.554	188.929	188.171	187.792	188.167	189.021	190.636
	Totaal	*232.483*	*230.525*	*234.626*	*254.771*	*261.361*	*211.567*	*208.967*	*209.932*	*211.198*	*213.046*	*214.656*	*215.288*	*214.722*	*217.338*	*219.814*
WAO	**Aantal aanvragen**	34.446	24.833	17.624	8.011	8.011	7.210	5.608	5.608	5.792	4.630	4.390	5.239	4.598	3.797	3.188
	Aantal klanten	135.870	129.946	118.757	104.242	95.832	88.037	81.863	79.013	73.489	68.462	63.017	57.144	52.294	48.410	42.591
	Totaal	*170.316*	*154.780*	*136.380*	*112.253*	*103.843*	*95.247*	*87.470*	*84.620*	*79.281*	*73.093*	*67.407*	*62.383*	*56.892*	*52.207*	*45.779*
WAZ	**Aantal aanvragen**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Aantal klanten	6.519	5.575	4.825	4.203	3.688	3.238	2.895	2.573	2.445	2.086	1.806	1.686	1.482	1.320	1.091
	Totaal	*6.519*	*5.575*	*4.825*	*4.203*	*3.688*	*3.238*	*2.895*	*2.573*	*2.445*	*2.086*	*1.806*	*1.686*	*1.482*	*1.320*	*1.091*
NOW	**Aantal aanvragen**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53.639	35.378	5.651	-	
	Aantal klanten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Totaal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53.639	35.378	5.651	-	
	Totaal	**1.595.274**	**1.598.953**	**1.722.752**	**1.944.235**	**1.992.002**	**1.929.950**	**1.853.092**	**1.731.658**	**1.642.430**	**1.629.154**	**1.899.956**	**1.752.405**	**1.630.743**	**1.681.910**	**1.822.384**
	Index (2010 = 100)	**100**	**100,2**	**108**	**121,9**	**124,9**	**121**	**116,2**	**108,6**	**103**	**102,2**	**119,2**	**109,9**	**102,3**	**105,6**	**114,3**

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage VI: Gecorrigeerde uitvoeringskosten UWV 2010-2024

Uitvoeringskosten (x EUR 1 miljoen)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personeel	1.394	1.365	1.297	1.304	1.409	1.377	1.369	1.337	1.345	1.459	1.575	1.729	1.820	2.009	2.164
Huisvesting	178	181	158	144	124	120	108	107	104	105	108	106	115	128	123
Automatisering	283	246	235	237	256	238	222	217	236	245	251	266	262	238	262
Overig	77	81	79	36	156	69	63	60	62	69	59	58	74	97	88
Netto-omzet uitvoeringskosten	(27)	(26)	(22)	(23)	(27)	(24)	(24)	(24)	(21)	(20)	(15)	(23)	(25)	(27)	(26)
Totaal	**1905**	**1847**	**1747**	**1698**	**1918**	**1780**	**1738**	**1697**	**1726**	**1858**	**1978**	**2136**	**2246**	**2445**	**2611**

CAO loonkosten overheidsdiensten Indexcijfer 2010 = 100	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ontwikkeling t.o.v. jaar eerder (%)	2,0	0,1	0,9	0,2	0,2	2,1	3,2	1,1	2,2	2,9	3,1	2,3	2,3	7,4	6,5
Index	**100**	**100,1**	**101**	**101,2**	**101,4**	**103,5**	**106,7**	**107,8**	**110**	**112,9**	**116**	**118,3**	**120,6**	**128**	**134,5**

Prijsontwikkeling IMOC Indexcijfer 2010 = 100	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ontwikkeling t.o.v. jaar eerder	0,8	1,5	0,8	1,3	0	0,3	0,5	1	2,1	2,3	1,8	3,9	7,5	5,8	2,1
Index	**100**	**101,5**	**102,3**	**103,6**	**103,6**	**103,9**	**104,4**	**105,4**	**107,5**	**109,8**	**111,6**	**115,5**	**123**	**128,8**	**130,9**

Gecorrigeerde uitvoeringskosten (x EUR 1 miljoen)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personeel	1.394	1.364	1.284	1.289	1.390	1.330	1.283	1.240	1.223	1.292	1.358	1.462	1.509	1.570	1.609
Huisvesting	178	178	154	139	120	115	103	102	97	96	97	92	93	99	94
Automatisering	283	242	230	229	247	229	213	206	220	223	225	230	213	185	200
Overig	77	80	77	35	151	66	60	57	58	63	53	50	60	75	67
Netto-omzet uitvoeringskosten	(27)	(26)	(22)	(22)	(26)	(23)	(23)	(23)	(20)	(18)	(13)	(20)	(20)	(21)	(20)
Totaal	**1.905**	**1.839**	**1.724**	**1.669**	**1.881**	**1.718**	**1.636**	**1.582**	**1.577**	**1.656**	**1.719**	**1.814**	**1.855**	**1.908**	**1.950**

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage VII: Gewogen productie SVB 2010-2024

Wet	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
AOW	2.881.335	3.016.955	3.135.932	3.222.595	3.303.801	3.371.258	3.397.634	3.422.100	3.444.930	3.452.200	3.514.736	3.577.943	3.581.261	3.592.377	3.625.920
AKW	2.007.005	2.008.898	1.986.593	1.985.230	1.989.303	1.983.707	1.991.218	1.982.337	1.977.975	1.965.755	1.952.142	1.943.333	1.942.325	1.947.343	1.952.158
Anw	900.870	793.691	686.742	471.725	287.977	309.299	330.649	381.262	269.998	254.813	234.251	214.504	206.380	201.654	195.206
AIO	512.187	549.119	547.003	538.512	603.660	574.686	548.427	542.851	629.346	649.044	677.831	696.863	702.892	717.040	728.100
TOG	150.118	66.600	61.858	57.368	53.943	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WKB	130.908	164.718	181.522	161.020	167.599	184.354	160.787	124.479	99.330	135.954	115.319	122.514	133.773	145.581	158.472
TAS	29.225	29.646	29.056	27.456	29.646	32.425	34.025	29.646	32.930	28.972	30.656	35.878	37.899	55.586	41.942
MKOB	-	14.840	15.430	17.551	18.004	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OBR	-	-	-	70.448	86.297	24.932	15.954	15.430	10.067	8.035	4.012	1.226	1.058	901	712
BB	15.076	13.526	13.169	12.215	11.500	10.487	9.653	8.819	8.104	7.568	6.793	6.435	5.959	5.244	4.827
REM	34.314	36.502	38.821	41.687	46.626	50.083	49.836	49.328	48.759	47.874	46.715	45.679	44.486	41.639	40.302
TSB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	254	197
Totaal	**6.661.038**	**6.694.496**	**6.696.126**	**6.605.807**	**6.598.356**	**6.541.231**	**6.538.183**	**6.556.252**	**6.521.439**	**6.550.215**	**6.582.455**	**6.644.375**	**6.656.033**	**6.707.619**	**6.747.836**
Index (2010 = 100)	100,0	100,5	100,5	99,2	99,1	98,2	98,2	98,4	97,9	98,3	98,8	99,7	99,9	100,7	101,3

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage VIII: Gecorrigeerde uitvoeringskosten SVB 2010-2024

Uitvoeringskosten (x EUR 1 miljoen)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personeel	184	191	183	174	177	176	176	182	193	205	215	229	258	297	323
Huisvesting	20	19	18	16	16	8	8	12	15	13	15	15	17	19	22
Automatisering	25	25	27	29	31	18	17	20	24	31	21	25	28	29	33
Overig	24	22	18	17	16	13	13	14	14	15	16	15	16	17	19
Totaal	**253**	**257**	**246**	**236**	**240**	**215**	**214**	**228**	**246**	**264**	**267**	**284**	**319**	**362**	**397**

CAO loonkosten overheidsdiensten Indexcijfer 2010 = 100	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ontwikkeling t.o.v. jaar eerder (%)	2,0	0,1	0,9	0,2	0,2	2,1	3,2	1,1	2,2	2,9	3,1	2,3	2,3	7,4	6,5
Index	**100**	**100,1**	**101**	**101,2**	**101,4**	**103,5**	**106,7**	**107,8**	**110**	**112,9**	**116**	**118,3**	**120,6**	**128**	**134,5**

Prijsontwikkeling IMOC Indexcijfer 2010 = 100	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ontwikkeling t.o.v. jaar eerder (%)	0,8	1,5	0,8	1,3	0	0,3	0,5	1	2,1	2,3	1,8	3,9	7,5	5,8	3,4
Index	**100**	**101,5**	**102,3**	**103,6**	**103,6**	**103,9**	**104,4**	**105,4**	**107,5**	**109,8**	**111,6**	**115,5**	**123**	**128,8**	**134,1**

Gecorrigeerde uitvoeringskosten (x EUR 1 miljoen	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personeel	184	191	181	172	174	170	165	169	175	181	186	194	214	232	240
Huisvesting	20	19	17	15	15	8	7	11	13	12	13	13	14	15	17
Automatisering	25	24	26	28	30	17	16	19	23	28	19	21	23	22	26
Overig	24	22	18	16	16	12	13	13	13	14	15	13	13	13	15
Totaal	**253**	**256**	**242**	**231**	**235**	**207**	**201**	**212**	**224**	**235**	**233**	**241**	**264**	**282**	**298**

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Bijlage IX: Toelichting onderzoeksaanpak

Onderstaand is de aanpak van ons onderzoek beschreven. Het onderzoek is uitgevoerd in vier fasen. Tussentijds zijn de gekozen aanpak, methoden, tussentijdse resultaten en andere relevante zaken besproken en afgestemd met opdrachtgever en de begeleidingscommissie.

Fase 1 – Mobiliseren	Fase 2 – Informatie verzameling en analyse	Fase 3 – Verdiepen en verrijken	Fase 4 – Rapporteren
Ter voorbereiding van het onderzoek is een kick-off met de opdrachtgever gehouden waarin de aanpak, scope, planning en het beoogde resultaat zijn vastgesteld. Ook zijn afspraken gemaakt over de afstemming met twee lopende onderzoeken die onderwerpen uit ons onderzoek raken. Het doel van de afspraken was om dubbelingen in uitvoering te voorkomen en indien noodzakelijk overlap af te stemmen. Aansluitend zijn individuele kick-off-bijeenkomsten gehouden met UWV en SVB om de planning en aanpak af te stemmen. **Resultaat:** Afgestemde verwachtingen ten aanzien van de scope, aanpak, planning, risico's, samenwerking en het resultaat.	Het onderzoek is gestart met het analyseren van relevante informatie over de ontwikkeling van o.a. kosten, productie en overige indicatoren die inzicht geven over de prestaties van UWV en SVB gedurende de onderzoeksperiode. Na het ontvangen van de informatie zijn o.a. op basis van de huidige uitwerking van het begrip publieke waarden bij UWV en SVB de indicatoren geselecteerd die onderdeel zijn van de analyse in het onderzoek. Onderstaande bullets beschrijven de activiteiten uit deze fase: • Het opstellen van een groslijst met voornaamste gebeurtenissen die impact hebben op indicatoren, op basis van deskresearch, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, taakstellingen, diverse verbeterprogramma's. • Het opbouwen van een kwantitatief beeld van de ontwikkeling op de geselecteerde prestatie-indicatoren gedurende de onderzoeksperiode. • Het calculeren van de doelmatigheid op basis van kostprijzen van de verschillende producten per wet binnen scope. Zie bijlage I voor een toelichting op de calculatie. • Samenbrengen van ontwikkelingen in de doelmatigheid en publieke waarden met gebeurtenissen op basis van deskresearch. Ter afsluiting van fase 2 van ons onderzoek hebben wij de eerste beelden van de ontwikkelingen in de doelmatigheid en publieke waarden geduid met UWV en SVB. Daarnaast hebben wij deze ontwikkelingen besproken met de opdrachtgever en de begeleidingscommissie, waarbij wij ook input hebben opgehaald voor de verdieping en verrijking in fase 3. **Resultaat:** Kwantitatief en kwalitatief beeld ontwikkeling doelmatigheid en publieke waarde, inclusief eerste duiding ontwikkelingen.	In fase 3 van het onderzoek lag de focus op het aanbrengen van verdieping op en het duiden van de uitkomsten van de deskresearch door gerichte gesprekken met betrokkenen te voeren door • het houden van interviews met kennishouders binnen UWV en SVB om de 'witte vlekken' in de analyse per organisatie (UWV en SVB) in te vullen en de bestaande analyse te verdiepen; • het bespreken van het totaalbeeld van de uitkomsten (in samenhang) in werksessies. In de sessies bespreken we de gemaakte keuzes, gedane aannames en voornaamste conclusies. Het doel is uitkomsten te toetsen/valideren. Ter afsluiting van fase 3 zijn de uitkomsten per organisatie gevalideerd. **Resultaat:** Gevalideerde inzichten en antwoorden op de onderzoeksvragen en herkenbaarheid ten aanzien van de onafhankelijke onderzoeksresultaten.	De inzichten uit de voorgaande fasen zijn in dit rapport vastgelegd. Het rapport beantwoordt de onderzoeks-vragen en is aan de hand van een conceptrapport gevalideerd bij de opdrachtgever. Het rapport beschrijft de doelmatigheidsontwikkeling van UWV en SVB, de ontwikkeling van publieke waarden en de duiding van deze ontwikkelingen. **Resultaat:** Een eindrapportage dat inzicht geeft in de ontwikkeling van de doelmatigheid en prestaties op andere indicatoren van UWV en SVB.

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.



kpmg.com/socialmedia

© 2025 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential