Jaarrapportage Integriteit 2025

Voorwoord

UWV heeft als een van de grootste publieke dienstverleners van Nederland een belangrijke taak te vervullen. Een taak waarop de samenleving en de mensen aan wie wij onze diensten verlenen, moeten kunnen vertrouwen. Dat vraagt continu om een integere werkwijze, die uit te leggen en te rechtvaardigen is: Integriteit is de basis voor onze dienstverlening.

Omdat de samenleving, de organisatie, en ons gedrag veranderen, neemt Bureau Integriteit de Gedragscode UWV regelmatig onder de loep. Bureau Integriteit toetst dan, samen met interne en externe deskundigen, of de code nog voldoende aansluit bij de meldingen die het ontvangt en de integriteitsdilemma's van vandaag. Dit heeft ook in 2025 geleid tot toevoegingen en aanscherpingen. De belangrijkste gaan over de scheiding tussen werk en privé en over integriteitsrisico's die kunnen volgen uit een persoonlijke relatie tussen collega's of tussen een medewerker en een externe relatie. Ook het sanctieprotocol werd geactualiseerd. De meldregeling en het onderzoeksprotocol kregen een kleine update.

Er was het afgelopen jaar veel aandacht voor het verhogen van de bespreekbaarheid binnen UWV. In 2025 introduceerde Bureau Integriteit de training Ethisch Vakmanschap, gebaseerd op Ethisch Leiderschap, voor medewerkers zonder leidinggevend profiel, en schaalde deze succesvol op met interne trainers om de bespreekbaarheid en het ethisch handelen van de medewerkers te versterken. Ook werd een pulsemeting uitgevoerd om de mate van bespreekbaarheid in beeld te brengen en er werden waar nodig gerichte adviezen uitgebracht om de bespreekbaarheid te verhogen.

Een ander initiatief om bespreekbaarheid en ethisch handelen van medewerkers te versterken, is morele oordeelsvorming. In 2025 hebben Bureau Integriteit en HRM morele oordeelsvorming geïntegreerd in medewerkers- en leiderschapsontwikkeling met als doel dit laagdrempelig en vanzelfsprekend te maken binnen alle organisatieniveaus. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor een pilot bij verschillende onderdelen om meer praktijkervaring op te doen met morele oordeelsvorming. De in 2024 gestarte campagne 'Allemaal UWV' kreeg in 2025 verder vorm via de rubriek 'Allemaal aan tafel!' op DWU, met als centrale thema 'Omarm elkaars verschillen' en via de Week van Waarden rondom het thema 'Stel je open voor de ander'. Al deze initiatieven dragen bij aan het verder verhogen van de bespreekbaarheid.

Een nieuw initiatief is een samenwerking tussen UWV, de Rijksrecherche en andere partners om een bewustwordingsprogramma op te zetten over het vroegtijdig herkennen van risico's op ambtelijke corruptie en ondermijning, een onderwerp dat steeds nadrukkelijker op de maatschappelijke agenda komt en daarmee ook meer aandacht vraagt binnen UWV.

Een ander onderwerp dat breder maatschappelijk speelt, is de verkramping die steeds vaker ontstaat wanneer het gaat over grensoverschrijdend gedrag en veilig werkklimaat. Denk aan verstarring in procedures en regels, minder ruimte voelen voor spontaan handelen of een gevoel van kwetsbaarheid bij aanspreken op gedrag en functioneren. Om hierop in te spelen werd er een sessie 'Uit de kramp' georganiseerd voor leidinggevenden en HRM'ers waarop in 2026 (ook voor medewerkers) een vervolg komt.

In deze jaarrapportage kunt u lezen wat UWV doet en in 2025 heeft gedaan om de integriteit van UWV verder te verstevigen. In 2026 zullen wij ons blijven inzetten voor de verdere ontwikkeling van een integer en veilig werkklimaat binnen onze organisatie.

Irene Vroomans
Hoofd Bureau Integriteit

Inhoud

Voorwoord 2
1. UWV en Integriteit 4
2. Strategie Integriteit 2021-2025 6
3. Kerndocumenten integriteit 6
4. Hulplijnen 7
5. Commissies 11
6. Meting van integriteit van UWV 12
7. Bewustwording 13
8. Ethisch Leiderschap en Ethisch Vakmanschap 17
9. Toetsing nevenactiviteiten, screening en risicoanalyse 17
10. Adviesvragen, meldingen en onderzoeken 18
11. Bespiegelingen van de Commissie Integriteit Deskundigen 23
Bijlage: Overzicht integriteitsonderzoeken 2025 25

1. UWV en Integriteit

Over UWV

UWV is een publieke dienstverlener met ruim 23.000 medewerkers. UWV-medewerkers spannen zich elke dag in voor een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Het motto van UWV is niet voor niets 'UWV werkt voor ons allemaal'. Meedoen betekent voor veel mensen deelnemen aan de arbeidsmarkt. Daarom zetten medewerkers zich in om mensen die ziek of werkeloos zijn naar werk te begeleiden. Maar ook mensen die niet (kunnen) werken horen erbij. Als werken (tijdelijk) niet mogelijk is, zorgt UWV snel voor inkomen. Wanneer mensen desondanks in financiële problemen terechtkomen, biedt UWV een helpende hand. Omdat mensen op UWV zijn aangewezen en ons werk grote impact op hen heeft, is het extra belangrijk dat UWV-medewerkers zich voortdurend bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ons werk moet integer uitgevoerd worden en altijd verantwoord kunnen worden.

ROEP-waarden

Als je bij UWV werkt, staan respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit centraal. Niet voor niets zijn dit ook onze kernwaarden als organisatie. Deze waarden horen bij ons, ze zijn van ons en laten zien wie we willen zijn. We staan en gaan voor onze waarden; de ROEP-waarden maken we waar in de praktijk, door ze mee te nemen in onze besluiten en te laten zien in ons gedrag naar onze cliënten en naar elkaar. Door in ons werk de ROEP-waarden telkens uit te dragen en toe te passen, laten we zien dat we integer zijn. Het gesprek hierover voeren, het impliciete expliciet maken en hier samen bij stilstaan: dat is belangrijk en werkt verbindend.

Kernwaarden en gedragingen

Respect
Ik ben oprecht en integer. Ik hou rekening met de situatie van de ander. Ik luister, zie en hoor de ander. Ik durf van mening te verschillen, maar neem de ideeën, gedachten en gevoelens van de ander serieus. Ik handel daarnaar en laat dat zien. Dit doe ik op basis van oprechte belangstelling en vertrouwen in de ander.

Ik erken de ander in wie diegene is

Openheid
Ik ben transparant over wat ik wel en niet doe en waarom. Ik vertel het hele verhaal. Dit doe ik naar cliënten en collega's. Dat betekent dat ik mij kwetsbaar opstel. Ik praat niet over de ander maar tegen en met de ander.

Ik ben transparant en vertel het hele verhaal

Eigen verantwoordelijkheid
Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen werk. Ik sta voor wat ik doe, houd mij aan afspraken en mag daarop aangesproken worden. Ik ben betrouwbaar. Ik weet wat het doel van mijn werk is en wat nodig is om dat te bereiken. Ik vraag actief om hulp en feedback. Ik spreek de ander aan als dat helpt het werk verder te verbeteren.

Ik ben aanspreekbaar op mijn handelen

Professionaliteit
Ik verbeter en ontwikkel mijzelf continu en sta open om te leren. Ik ben een voorbeeld voor anderen en neem initiatief om mijn kennis en kunde te delen. Ik laat andere perspectieven toe in een open dialoog. Ik zet mijn kennis en vaardigheden in om tot gewenste resultaten te komen. Ik kies daarvoor de beste aanpak. Door samen te werken komen we verder als maatschappelijke organisatie.

Ik toon mijn vakmanschap en ontwikkel mij continu

UWV Ambtseed of -belofte

Iedereen die een arbeidsovereenkomst met UWV aangaat legt bij indiensttreding persoonlijk de UWV-ambtseed of -belofte af. Zo benadruk je als werknemer van UWV het belang van het werken voor de publieke zaak en het bijzondere karakter daarvan. De eedaflegging onderstreept dat het belangrijk is dat we ons werk integer doen en dat ons handelen uit te leggen en te verantwoorden is.

Gedragscode UWV

Onze gedragscode 'Vertrouwen en verantwoordelijkheid' geeft kaders en grenzen voor de manier waarop we binnen UWV handelen en werken. Het biedt ons handvatten voor het integer omgaan met elkaar, cliënten, leveranciers, onze werkomgeving, (social) media, de scheiding werk en privé en de vertrouwelijke informatie waar we mee werken.

Omdat de samenleving, de organisatie en ons gedrag veranderen, neemt Bureau Integriteit de gedragscode regelmatig onder de loep. Bureau Integriteit toetst dan, samen met interne en externe deskundigen, of de code nog voldoende aansluit bij de meldingen die Bureau Integriteit ontvangt, bij wet- en regelgeving en bij de integriteitsdilemma's van vandaag. Dit heeft geleid tot een geactualiseerde gedragscode, die in september in de organisatie is geïntroduceerd. Door middel van onder andere artikelen en een filmpje op intranet, interviews met collega's van Bureau Integriteit, een podcast, liftposters en een screensaver zijn alle collega's hierover geïnformeerd.

De meeste aanvullingen en verduidelijkingen in de gedragscode zijn terug te vinden in hoofdstuk 6 over de scheiding werk en privé. Ook de paragraaf over persoonlijke relaties (dat wil zeggen familie-, vriendschaps- of liefdesrelaties) op het werk is behoorlijk uitgebreid, om de bewustwording over de integriteitsrisico's die daar soms aan zijn verbonden te vergroten.

"Vriendschappen, familiebanden en liefdesrelaties horen bij het leven en kunnen dus ook op het werk voorkomen. Maar zulke relaties kunnen risico's met zich meebrengen. Bijvoorbeeld als het erop lijkt dat door een relatie iemand een voorkeursbehandeling krijgt. Of als andere collega's zich daardoor geremd voelen om zich vrij uit te spreken. Door hier duidelijke afspraken over te maken weten medewerkers beter waar ze aan toe zijn."

Anoeska Damari,
senior adviseur Bureau Integriteit, in een interview over relaties op het werk

Kader omgangsvormen

UWV hecht veel belang aan sociale veiligheid en integriteit. Daarnaast zijn er het groeiende bewustzijn en de maatschappelijke dialoog over grensoverschrijdend gedrag. Deze twee tezamen leidden binnen UWV tot de behoefte aan verdieping op hoofdstuk 2 over omgangsvormen in de gedragscode. Daarom is er een kader omgangsvormen ontwikkeld, dat in 2024 binnen de organisatie is geïntroduceerd. Het kader omgangsvormen beschrijft vier categorieën van omgangsvormen: OK, ongepast, ongewenst en ontoelaatbaar gedrag (de zogenaamde 4 O's). Deze vierdeling is bedoeld als hulpmiddel bij het inschatten van de gradatie van gedragingen en het bepalen van de bijbehorende aanpak. Ook biedt het handvatten voor het vergroten van de bewustwording over omgangsvormen. Het kader is voorzien van definities, organisatienormen en wegingscriteria.

In aanvulling op het kader omgangsvormen ontwikkelde Bureau Integriteit ook praktische handreikingen. Die geven betrokkenen, leidinggevenden en getuigen tips om zelf het gesprek aan te gaan of andere acties te ondernemen als zij gedrag zien, horen of ervaren waar zij of anderen last van hebben. UWV beschikt over diverse hulplijnen, waaronder Bureau Integriteit, de vertrouwenspersonen en het Luisterend Oor, die daarbij ondersteunen.

Bij het kader omgangsvormen is een werkvorm ontwikkeld voor het vergroten van bewustwording en bespreekbaarheid op dit onderwerp, aan de hand van (geanonimiseerde) casuïstiek. Deze werkvorm helpt om, aan de hand van de '4 O's', inzicht te krijgen in elkaars standpunten en gevoel te krijgen bij de verschillende vormen van gedrag. In 2025 was dit een van de meest gevraagde werkvormen voor bewustwordingssessies binnen afdelingen of organisatieonderdelen. Vaak wordt het ook aangeboden voorafgaand aan of in combinatie met de training Ethisch Vakmanschap (zie Hoofdstuk 8).

"Vrijheid van meningsuiting staat altijd voorop. Dat is natuurlijk een grondrecht. Maar daar zitten, ook op grond van het ambtenaarschap, wel grenzen aan. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat je met jouw social media posts je functie, de geloofwaardigheid van de organisatie of het vertrouwen van onze cliënten schaadt. Dus iets posten op sociale media staat niet altijd los van je werk. Zeker als je iets op zakelijke platforms plaatst, zoals LinkedIn, wordt het direct gerelateerd aan je functie, werk of organisatie. Maar ook als je op andere plekken iets post, weten mensen je vaak al snel aan UWV te linken."

Heleen Smit,
coördinator Bureau Integriteit, in een interview over verantwoord gebruik van social media

Binnen de publieke sector bestaat veel belangstelling voor ons kader omgangsvormen en het werken met de '4 O's'. Het kader is afgelopen jaar dan ook regelmatig gedeeld met en toegelicht aan integriteitsprofessionals van andere (overheids)organisaties zodat zij dit kader kunnen gebruiken in hun organisaties.

2. Strategie Integriteit 2021-2025

De Raad van Bestuur stelt elke vier jaar het beleid en de strategie op het gebied van integriteit vast. De speerpunten voor de strategie tot en met 2025 zijn:

- Integriteitsbeleid van UWV beweegt, waar nodig, voortdurend mee met maatschappelijke en organisatietrends;
- Bureau Integriteit is binnen UWV hét kennis- en expertisebureau voor integriteit, onderzoek en bewustwording;
- UWV kent meer taakvolwassen, zelfbewuste en zelfredzame leidinggevenden die, waar dat kan, zorgen dat integriteitskwesties en -dilemma's onderling worden besproken en opgelost;
- Integriteit en ethisch leiderschap worden een meer vanzelfsprekend onderdeel van de organisatiecultuur en het dagelijks werk en worden ingebed in de HRM-cyclus van leidinggevenden en medewerkers;
- Integriteit wordt een vast onderdeel van het UWV-breed risicodenken met daarbij een passend instrumentarium vanuit Bureau Integriteit;
- Interne vertrouwenspersonen fungeren dicht bij de medewerkers als laagdrempelig (eerste) aanspreekpunt voor alle soorten integriteitsvraagstukken inclusief ongewenste omgangsvormen.

In 2025 is er gewerkt aan de strategie 2026-2030. Deze wordt begin 2026 vastgesteld in de Raad van Bestuur.

3. Kerndocumenten integriteit

Meldregeling

Op het moment dat iemand van binnen of buiten UWV besluit een melding te doen van een vermoedelijke integriteitsschending of misstand is de meldregeling UWV van toepassing. In de meldregeling staat uitgelegd hoe een melding kan worden gedaan, hoe de melder wordt beschermd en wat diegene van UWV mag verwachten. De meldregeling UWV sluit aan bij wettelijke eisen, zoals die van de Wet bescherming klokkenluiders. De regeling geeft inzicht in de manier waarop binnen Bureau Integriteit een melding wordt gewogen, welke criteria daarbij een rol spelen en hoe wordt bepaald wat de meest passende opvolging van een melding is.

In 2025 heeft een kleine aanpassing in de definities van de meldregeling plaatsgevonden, die aansluit bij de actualisering van het sanctieprotocol.

Onderzoeksprotocol

Het onderzoeksprotocol heeft betrekking op de afhandeling van meldingen van (vermoedelijke) integriteitsschendingen en misstanden door Bureau Integriteit. In het protocol wordt beschreven hoe het door Bureau Integriteit ingestelde onderzoek verloopt: vanaf de ontvangst van een melding en het instellen van een onderzoek tot aan het opmaken en het verstrekken van een onderzoeksrapport. De onderzoeksmethoden die kunnen worden toegepast staan erin vermeld. Ook is beschreven wat met een opgemaakt onderzoeksrapport wordt gedaan en op welke wijze met de bij de melding betrokken personen over het onderzoek wordt gecommuniceerd. Om de zorgvuldigheid bij een onderzoek door Bureau Integriteit te benadrukken zijn expliciet de daarvoor geldende uitgangspunten benoemd, namelijk: onafhankelijkheid & distantie van de onderzoeker, het afbakenen van het onderzoek door middel van onderzoeksvragen en aandacht voor zorg gedurende het onderzoek.

In 2025 hebben twee kleine aanpassingen in de definities van het onderzoeksprotocol plaatsgevonden, die aansluiten bij de actualisering van het sanctieprotocol.

Sanctieprotocol

Het sanctieprotocol beschrijft de sancties en/ of maatregelen die kunnen worden opgelegd naar aanleiding van een integriteitsschending. Het doel van dit protocol is het bevorderen van de transparantie en duidelijkheid binnen de organisatie door een uniform beleid en een eenduidige consequente toepassing van sancties en maatregelen.

In 2025 is, in aansluiting op de eerdere actualisering van meldregeling en onderzoeksprotocol en gelijktijdig met de vernieuwing van de gedragscode, ook het sanctieprotocol geactualiseerd. De belangrijkste wijziging is dat schorsing als disciplinaire maatregel is geschrapt, dit in overeenstemming met de cao. De reden dat daarin schorsing als disciplinaire maatregel is geschrapt heeft te maken met geactualiseerde jurisprudentie waaruit volgde dat schorsing als straf met inhouding van salaris niet toegestaan is. Hierop is afgesproken om schorsing als sanctie in zijn geheel te laten vervallen. Verder hebben door het stuk heen een aantal aanscherpingen en verduidelijkingen plaatsgevonden, die aansluiten bij de actuele praktijk en bij de overige kerndocumenten.

Kompas Data Ethiek

UWV ontwikkelt en gebruikt datatoepassingen om de dienstverlening aan werkgevers en cliënten te verbeteren of te vernieuwen. UWV vindt het belangrijk dat dit zorgvuldig en weloverwogen gebeurt. De geldende wet- en regelgeving is altijd leidend bij het werken met data en datatoepassingen, maar daarnaast heeft UWV in 2021 ook een aantal ethische principes geformuleerd die zijn vastgelegd in het Kompas Data Ethiek.

Dit kompas is een hulpmiddel om medewerkers zichzelf en elkaar de juiste en relevante vragen te laten stellen over de wijze waarop zij met data omgaan. Het kompas is naast een richtsnoer voor medewerkers ook een belangrijk instrument voor de Commissie Data Ethiek.

4. Hulplijnen

Bureau Integriteit

Bureau Integriteit draagt als onafhankelijk kennis- en expertisebureau op verschillende manieren bij aan het bevorderen van het integriteitsklimaat en het morele vakmanschap van UWV.

Zo signaleert, analyseert en vertaalt Bureau Integriteit interne en externe ontwikkelingen naar hun betekenis voor het integriteitsdomein. Op basis hiervan wordt UWV-breed integriteitsbeleid ontwikkeld en actueel gehouden. Daarnaast is Bureau Integriteit een laagdrempelig aanspreekpunt waar medewerkers en leidinggevenden terecht kunnen met vragen of om te sparren over integriteit en hun wensen voor bewustwordingsactiviteiten.

Naast deze klankbord- en adviesfunctie is Bureau Integriteit het meldpunt voor (vermoedens van) integriteitsschendingen, voor zowel mensen binnen als buiten UWV. Bureau Integriteit beoordeelt deze meldingen en besluit op basis daarvan tot het instellen van een onafhankelijk en objectief integriteitsonderzoek of een andere passende interventie. Daarnaast stimuleert Bureau Integriteit de bespreekbaarheid van integriteitsdilemma's, het voeren van het gesprek over omgangsvormen en het ontwikkelen van een gezamenlijk moreel kompas.

Bij Bureau Integriteit waren eind 2025 23 medewerkers werkzaam met diverse achtergronden en expertises op het gebied van feitenonderzoek, risicoanalyse, advies, beleid, screening, communicatie en bewustwording. Het hoofd Bureau Integriteit rapporteert rechtstreeks aan de voorzitter van de Raad van Bestuur.

De belangrijkste taken van Bureau Integriteit:

- Opstellen van een strategische visie en beleid omtrent integriteit binnen UWV;
- Zorgen voor actuele regels en richtlijnen op het gebied van integriteit zoals de gedragscode, de meldregeling, het onderzoeksprotocol en het sanctieprotocol;
- Beheren van het advies- en meldpunt integriteit: hier kunnen medewerkers terecht met vragen of dilemma's rondom integer handelen en kan iedereen melding doen van een mogelijke integriteitsschending;
- Uitvoeren van integriteitsonderzoeken en het geven van (sanctionerende en preventieve) adviezen;
- Verzorgen van trainingen en opleidingen voor medewerkers en leidinggevenden op het gebied van integriteit;
- Ondersteunen van bewustwordingsactiviteiten integriteit, onder andere door afstemming met portefeuillehouders;
- Leveren van management- en sturingsinformatie en signaleren van trends, ontwikkelingen en risico's;
- Bevorderen van morele oordeelsvorming;
- Periodiek meten van het integriteitsklimaat en zorgen voor opvolging van de aanbevelingen;
- Communiceren over onderwerpen gerelateerd aan integriteit;
- Periodiek overleggen met de Commissie Integriteit Deskundigen;
- Organiseren en raadplegen van externe expertise;
- Coördineren van een netwerk van interne en externe vertrouwenspersonen integriteit en ongewenste omgangsvormen;
- Inhoudelijk ondersteunen van de Commissie Ethiek en de Commissie Data Ethiek;
- Beheren van het meldpunt incident zorg in het kader van de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz).

We vinden het belangrijk dat medewerkers hun werk op een veilige wijze kunnen uitvoeren en dat als zij bij de uitoefening van hun werk te maken krijgen met agressie of andere vormen van ongewenst gedrag door cliënten, burgers of andere derden, zij op een adequate en professionele wijze worden ondersteund. Daarom is het voornemen om een Landelijk Veiligheidsteam in te richten binnen Bureau Integriteit. Dit Landelijk Veiligheidsteam ondersteunt alle medewerkers van UWV die in relatie tot het uitoefenen van het werk te maken krijgen met agressie of andere vormen van ongewenst gedrag door cliënten, burgers en andere derden. In december 2025 heeft de Raad van Bestuur het voorgenomen besluit genomen voor de inrichting van dit Landelijk Veiligheidsteam. Het voorgenomen besluit ligt inmiddels ter instemming voor bij de Ondernemingsraad.

Vertrouwenspersonen

Interne vertrouwenspersonen

UWV heeft een landelijk netwerk van circa vijftig interne vertrouwenspersonen integriteit en ongewenste omgangsvormen. De interne vertrouwenspersonen zijn een laagdrempelig eerste aanspreekpunt voor collega's die in vertrouwen ervaringen met ongepast, ongewenst of ontoelaatbaar gedrag op de werkvloer en vermoedens van andere soorten integriteitsschendingen willen bespreken. De interne vertrouwenspersonen zorgen ervoor dat medewerkers van UWV zich gehoord en gesteund voelen. Ze adviseren over mogelijke oplossingsrichtingen, geven informatie en begeleiden of verwijzen naar een van de andere hulplijnen binnen UWV, waaronder Bureau Integriteit, Bureau Mediation en Dialoog en Luisterend Oor. Een vertrouwenspersoon kan helpen bij het voorbereiden van een gesprek maar kan ook als toehoorder bij een gesprek aanwezig zijn. Een interne vertrouwenspersoon kan op verzoek van een medewerker vertrouwelijk – dat wil zeggen met afscherming van de naam van de melder – een vermoeden van een misstand of integriteitsschending melden bij Bureau Integriteit.

"In mijn rol als vertrouwenspersoon luister ik, ondersteun en begeleid ik medewerkers bij situaties rondom ongewenst gedrag of integriteitskwesties. Altijd met vertrouwen, discretie en onafhankelijkheid als fundament. Samen kijken we wat er speelt en wat diegene nodig heeft om verder te kunnen."

Besma Adjmi, interne vertrouwenspersoon

De interne vertrouwenspersonen zijn gecertificeerd bij de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV). Deze certificering vraagt om continue bij- en nascholing en intervisie door de vertrouwenspersonen. In 2025 zijn er acht nieuwe vertrouwenspersonen geworven, waaronder drie vertrouwenspersonen met een leidinggevend profiel. De verwachting is dat hiermee in een behoefte wordt voorzien, waarbij nog meer leidinggevenden contact opnemen met een interne vertrouwenspersoon.

Ook in 2025 is veel aandacht besteed aan de verdere professionalisering van de interne vertrouwenspersonen door middel van intervisie, het volgen van opleidingen en door het deelnemen aan de landelijke ontmoetingsdagen. Tijdens de ontmoetingsdag in april stonden de hulplijnen centraal. De vertrouwenspersonen hebben kennis gemaakt met de beschikbare hulplijnen bij UWV. Dit heeft bijgedragen aan de onderlinge kennisuitwisseling en verbinding. Tijdens de ontmoetingsdag in november heeft er onder andere een gesprek plaatsgevonden tussen de voorzitter Raad van Bestuur, Maarten Camps, en hoofd Bureau Integriteit, Irene Vroomans, met de interne vertrouwenspersonen.

"Als vertrouwenspersoon met een leidinggevend profiel begrijp ik niet alleen de uitdagingen van collega's, maar ook de complexiteit van beslissingen binnen teams. Dat maakt het verschil: ik ken beide kanten en kan daardoor goed luisteren zonder oordeel."

Ellen de Groot, interne vertrouwenspersoon

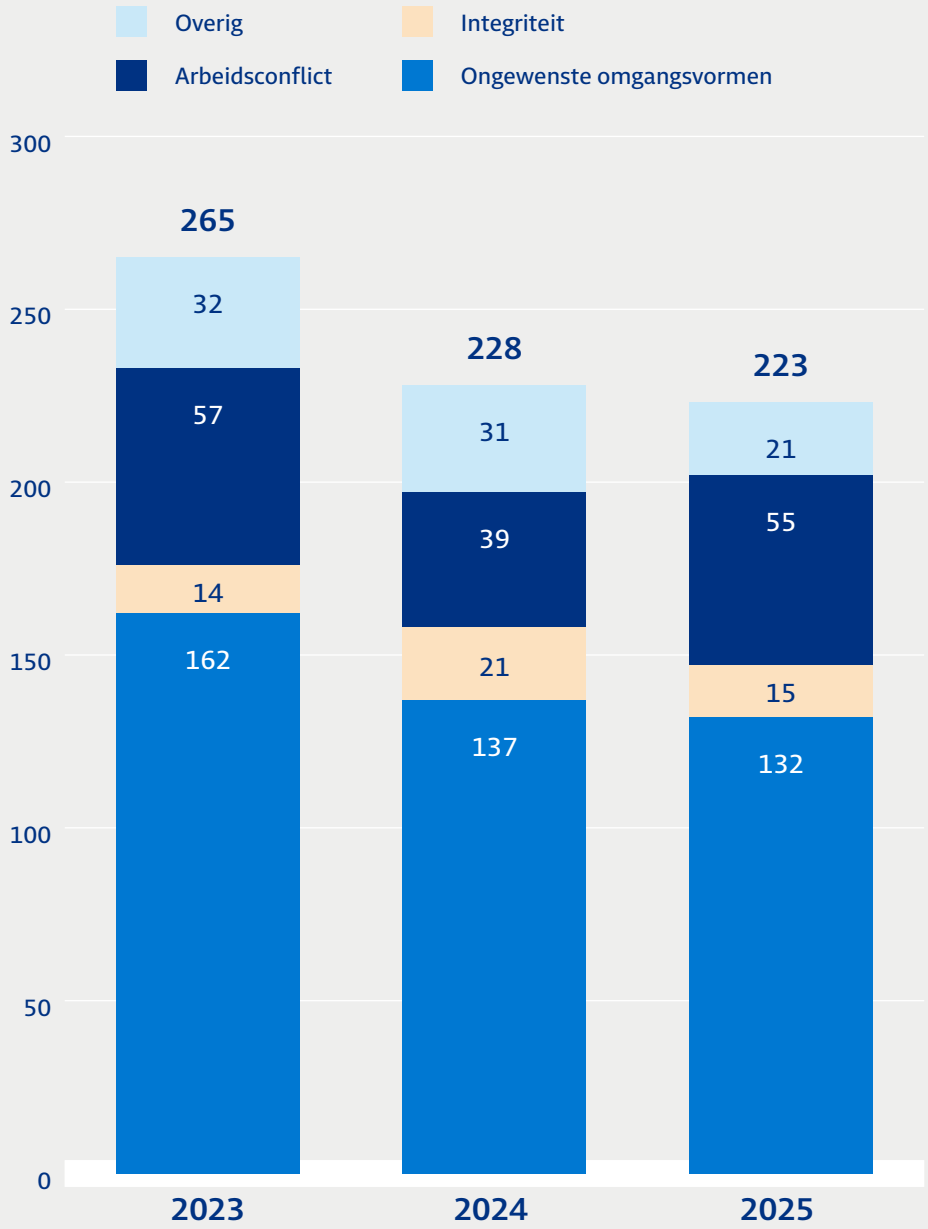
Cijfers interne vertrouwenspersonen

In 2025 zijn er 223 hulpvragen aan de interne vertrouwenspersonen van UWV gesteld; in totaal hebben de interne vertrouwenspersonen 471 gesprekken gevoerd.

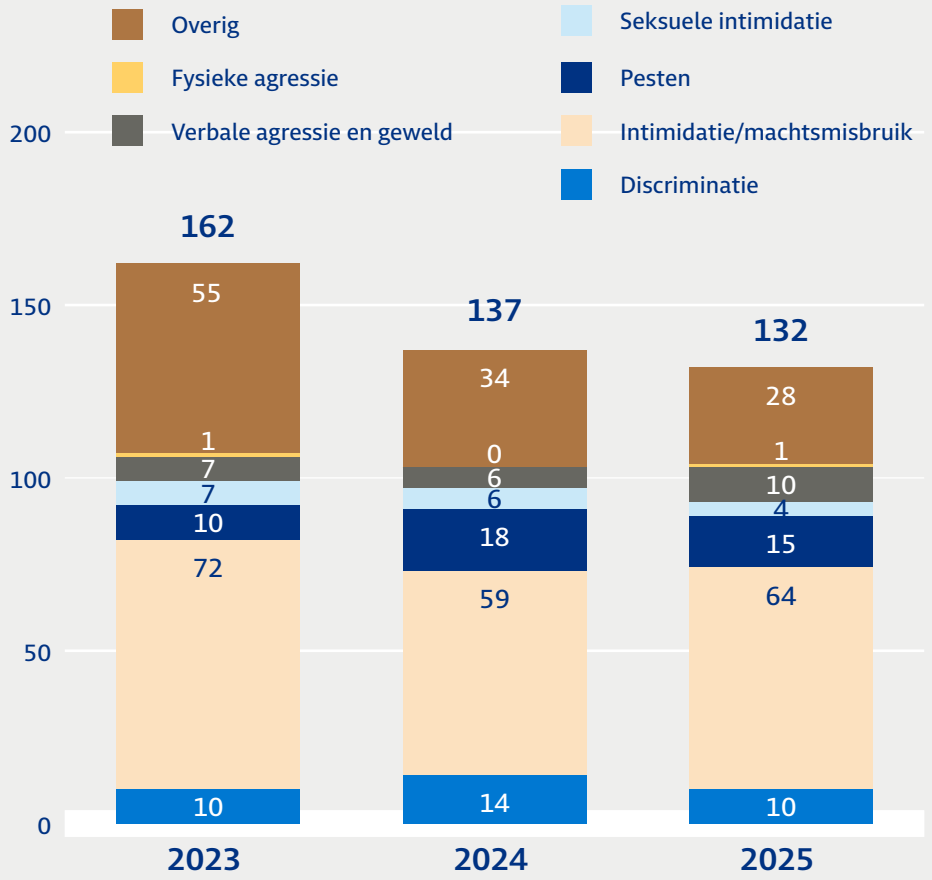
Zoals te zien is in **Figuur 1** heeft de categorie ongewenste omgangsvormen in de afgelopen drie jaar het grootste aandeel in het aantal hulpvragen. In de uitsplitsing van ongewenste omgangsvormen (**Figuur 2**) is te zien dat de categorie intimidatie/machtsmisbruik de afgelopen drie jaar veruit het grootst is. Gevolgd door de categorieën pesten en discriminatie. Het gaat hierbij dus om hulpvragen bij ervaren (en geen vastgestelde) ongewenste omgangsvormen.

Het percentage hulpvragen waarbij hiërarchie in een relatie een rol speelde is de afgelopen jaren iets afgenomen (2023: 73%, 2024: 72% en 2025: 69%).

Figuur 1 **Hoofdonderwerpen hulpvragen in 2023, 2024 en 2025 van de interne vertrouwenspersonen**



Figuur 2 **Hulpvragen over ongewenste omgangsvormen uitgesplitst per categorie in 2023, 2024 en 2025 van de interne vertrouwenspersonen**



Figuur 3 **Hulpvragen in 2023, 2024 en 2025 uitgesplitst naar interne en externe vertrouwenspersonen**

	2023	2024	2025
Interne vertrouwenspersonen	265	228	223
Externe vertrouwenspersonen	25	19	64

Externe vertrouwenspersonen

Ook zijn er bij UWV vier externe vertrouwenspersonen beschikbaar. Deze vertrouwenspersonen zijn er voor die gevallen waarin behoefte bestaat aan een gesprek met iemand die op meer afstand van de organisatie staat dan een interne vertrouwenspersoon of die over specifieke expertise beschikt die niet binnen de organisatie aanwezig is. De externe vertrouwenspersonen hebben in 2025 64 hulpvragen gehad. Ook bij hen hadden de meeste hulpvragen betrekking op intimidatie/machtsmisbruik (19) en pesten (10).

Toegenomen vraag naar vertrouwenspersonen

Het totaal aantal hulpvragen aan de interne en externe vertrouwenspersonen is in 2025 ten opzichte van 2024 met 16% toegenomen (Figuur 3). Deze toename is vooral toe te schrijven aan toegenomen hulpvragen aan externe vertrouwenspersonen. Hieruit blijkt dat er in toenemende mate vraag is naar externe vertrouwenspersonen. Dit sluit aan bij de maatschappelijke tendens.

Bureau Mediation & Dialoog

Bureau Mediation & Dialoog (BM&D) is het kennis- en expertisebureau binnen UWV op het gebied van dialoog en conflictvaardigheid. Het bureau bestaat sinds 2008 en is gepositioneerd onder de directeur Bezwaar en Beroep.

Door middel van gespreksbegeleiding, training en advies levert BM&D een bijdrage aan het hervinden van de dialoog en het oplossen van conflicten, intern én extern met cliënten. BM&D is actief op verschillende terreinen, bijvoorbeeld samenwerkingsproblemen tussen twee of meerdere collega's, arbeidsconflicten of andere spanningen (re-integratie, functioneren, communicatie) op de werkvloer. Het bureau zet zich in voor de-escalatie: van laagdrempelig meedenken en adviseren tot formele mediation. Er wordt samengewerkt met conflictprofessionals van andere zelfstandige bestuursorganen, zoals SVB, Kadaster, DNB, CAK.

BM&D bestaat uit de volgende drie onderdelen:

1. Mediation is het gezamenlijk oplossen van een situatie met behulp van een neutrale, professionele conflictbemiddelaar. Meestal betekent dat ook het herstellen van de werkrelatie die uit balans is geraakt. Een mediationgesprek is altijd vertrouwelijk. Er wordt gezorgd voor een open en veilige sfeer waarin de deelnemers kunnen vertellen wat er belangrijk is.

   Als alternatief biedt BM&D ook gespreksbegeleiding, waarbij het gesprek eveneens geleid wordt door een professionele conflictbemiddelaar en vertrouwelijkheid geldt. De vorm van de gesprekken is dan echter wat 'vrijer'.

2. Het Luisterend Oor is er voor alle UWV-medewerkers (dat is inclusief leidinggevenden en directeuren) die een vraag, probleem of conflict hebben of verwachten. Het Luisterend Oor heeft de rol van klankbord, adviseur, informele bemiddelaar en gespreksbegeleider bij (dreigende) problemen in de samenwerking. De medewerkers van het Luisterend Oor zijn expert op het gebied van dialoog en bemiddeling en geven ondersteuning bij een gesprek tussen medewerkers, binnen teams of tussen medewerker en leidinggevende.

   Het Luisterend Oor is eveneens bedoeld als wegwijzer naar andere afdelingen of personen die de medewerkers op specifieke onderwerpen of vragen kunnen ondersteunen. Het Luisterend Oor bevraagt de medewerker naar de kern en achtergrond van de kwestie om vervolgens te kunnen adviseren over de in te schakelen instantie of afdeling. Op intranet (DWU) wordt daarnaast voor een aantal specifieke onderwerpen ook verwezen naar het Luisterend Oor. Dat zijn: suïcide preventie, financiële zorgen, machtsmisbruik en hybride werk/nieuwe normaal.

3. Preventie & Advies richt zich voornamelijk op het bevorderen van een heldere dialoog en het voorkomen van conflicten. Dit gebeurt onder andere door het delen van kennis en het geven van trainingen en workshops. Het onderliggende doel hiervan is om UWV-medewerkers communicatief- en conflictvaardiger te maken.

In 2025 heeft BM&D in 222 interne (UWV) arbeidsgerelateerde zaken een ondersteunende en bemiddelende rol gespeeld. Ten opzichte van 2024 is dat een stijging van 17%. Dit heeft naar verwachting te maken met de grotere bekendheid van Bureau Mediation & Dialoog en het feit dat het thema 'veiligheid' hoog op de maatschappelijke agenda staat.

Dit waren 74 UWV arbeidsmediations (incl. gespreksbegeleiding) en 148 Luisterend Oor-zaken.

De zaken betreffen nagenoeg allemaal kwesties waarbij twee of meer collega's betrokken zijn en in een toenemend aantal zaken heeft BM&D bemiddeld in teams van twintig tot zestig medewerkers. BM&D heeft intern in 2025 zo'n 800 gesprekken gevoerd en met haar werkzaamheden 650 interne medewerkers ondersteund. Het gaat hierbij om zowel individuele trajecten als (team)mediations.

Naast deze zaken heeft BM&D eveneens bemiddeld in arbeidszaken bij andere Zelfstandige Bestuursorganen en in cliëntzaken.

5. Commissies

Commissie Integriteit Deskundigen

Bij UWV werken we met een externe Commissie Integriteit Deskundigen (CID). Deze commissie kijkt en denkt mee met alle stappen die we zetten op integriteitsgebied. De CID levert tevens een grote bijdrage aan de meting van ons integriteitsklimaat en adviseert daarover (zie Hoofdstuk 6). De commissie bestaat uit vier leden van buiten UWV die zijn gekozen op basis van de inhoudelijke expertise die zij hebben opgebouwd vanuit een academische en/of organisatiespecifieke rol.

In mei 2025 is een korte vragenlijst onder alle medewerkers van UWV uitgezet over het onderwerp 'bespreekbaarheid'. Aanleiding is een te lage bespreekbaarheid van (morele) dilemma's en zorgen binnen UWV (50%, bron integriteitsdashboard 2024). Dit geldt voor (morele) dilemma's en zorgen ten aanzien van zowel de inhoud van het werk als ten aanzien van ongewenst gedrag.

UWV heeft de CID verzocht om haar licht te laten schijnen over de resultaten van deze vragenlijst. Op 17 juli is de CID hiervoor bijeengekomen. De belangrijkste bevindingen van de CID over de uitkomsten staan bij '**Pulsemeting bespreekbaarheid**'.

De CID vindt de pulsemeting een goed initiatief voor tussentijdse metingen, naast de uitgebreide tweejaarlijkse vragenlijst.

"Door de meting laat UWV zien dat bespreekbaarheid prioriteit heeft, dat de mening en ervaring van alle medewerkers van UWV daarover ertoe doen, en dat de organisatie het belangrijk vindt om actief te werken aan het verbeteren van de bespreekbaarheid."

Van links naar rechts, achter naar voor, CID-leden: Geerte-Marij Dijkstra, Joris Knol, Sandra van Loon, Irene Vroomans (hoofd Bureau Integriteit) en Muel Kaptein (voorzitter)

In 2025 zijn in samenspraak met de CID de voorbereidingen getroffen voor de tweejaarlijkse meting van het integriteitsklimaat van UWV, die begin 2026 plaats zal vinden.

In de commissie hebben zitting:

- Muel Kaptein (voorzitter), Hoogleraar bedrijfsethiek en integriteit aan de Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit
- Sandra van Loon, Bestuurssecretaris ROM InWest
- Geerte-Marij Dijkstra, Chief Audit Wholesale & Rural Audit Rabobank
- Joris Knol, Expert integriteit Nationale Politie

Commissie Ethiek

In de Commissie Ethiek worden relevante morele dilemma's van UWV besproken en vanuit meerdere perspectieven belicht. Het doel is om als organisatie daarvan te leren en om input op te halen voor beleids- en besluitvorming binnen UWV. De Commissie Ethiek komt drie à vier keer per jaar bij elkaar en zo nodig wordt de commissie daarnaast schriftelijk geraadpleegd. De Commissie Ethiek wordt voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur en bestaat verder uit hoogleraar Filosofie, Beroepsethiek en Integriteitsmanagement Edgar Karssing (Nyenrode Business Universiteit), het hoofd en een van de coördinatoren van Bureau Integriteit en leidinggevenden uit diverse organisatieonderdelen. Per onderwerp kunnen er inhoudelijke experts of betrokken collega's uitgenodigd worden.

In 2025 is de commissie drie keer bij elkaar geweest. Onderwerp van gesprek tijdens de eerste bijeenkomst was de impact op (het vertrouwen van) medewerkers als interne zaken buiten UWV komen te liggen. Hierover is van gedachten gewisseld met een ervaringsdeskundige. In aansluiting daarop is gesproken over de randvoorwaarden voor een optimale interne bespreekbaarheid.

De tweede bijeenkomst was gewijd aan gedrag in privétijd. Mede aan de hand van de vernieuwde gedragscode is een aantal casussen op dit gebied besproken. De in 2021 door de Commissie Ethiek

geformuleerde ‘Uitgangspunten bij de beoordeling van mogelijk ongewenst gedrag in privétijd’ bleken daarbij nog steeds behulpzaam te zijn.

In de derde bijeenkomst stond het onderwerp relaties op de werkvloer centraal. Aan de hand van casuïstiek gebaseerd op die van Bureau Integriteit is ingezoomd op integriteitsrisico’s die daar soms aan zijn verbonden en de verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer daarin. De op dit punt aangevulde kaders uit de vernieuwde gedragscode zijn hierbij als richtsnoer gebruikt.

Daarnaast heeft (een delegatie van) de Commissie Ethiek deelgenomen aan de themadag **'Uit de kramp'** over het bevorderen van omgangsvormen en een veilig en inspirerend werkklimaat.

Commissie Data Ethiek

De Commissie Data Ethiek ziet toe op een transparante en ethisch verantwoorde inzet van data binnen onze organisatie. Sinds de oprichting in 2022 adviseert de Commissie Data Ethiek alle organisatieonderdelen over ethische vraagstukken die ontstaan bij de ontwikkeling en het gebruik van datatoepassingen, met name algoritmes die impact hebben op burgers. Wanneer binnen processen of toepassingen algoritmes worden ingezet, voert de Commissie Data Ethiek een grondige toetsing uit. De Commissie Data Ethiek is in 2025 totaal negen keer bij elkaar gekomen.

In 2025 heeft de Commissie Data Ethiek advies uitgebracht over twee datatoepassingen die binnen UWV gereed zijn voor een pilot. Daarnaast zijn de experts betrokken geweest bij een viertal datatoepassingen die nog aan het begin van hun ontwikkeling zijn. Door proactief al tijdens de initiatie- of experimentfase betrokken te zijn (data-ethiek by design) kunnen eerder ethische vraagstukken besproken worden en kunnen afwegingen gemaakt worden die leiden tot betere toepassingen. Ook heeft aan de hand van een bestaande datatoepassing ideevormingen plaatsgevonden over het bepalen van bias-grenswaarden. Dit is een belangrijk onderwerp wat helpt om verantwoord om te kunnen gaan met het accepteren van risico’s. Dit zal in 2026 een vervolg krijgen. Tot slot evalueert de Commissie Data Ethiek periodiek bestaande processen en toepassingen waarin algoritmes een rol spelen. De door UWV gebruikte algoritmes zijn opgenomen in het algoritmeregister, dat voortdurend wordt bijgewerkt om transparantie te waarborgen.

De Commissie Data Ethiek bespreekt en adviseert bij ethische vraagstukken in relatie tot het ontwikkelen en gebruiken van datatoepassingen en technologie. Hierbij gaat het om vertrouwen, rechtvaardigheid, uitlegbaarheid en transparantie. Het data-ethiek center of excellence ondersteunt de Commissie Data Ethiek en deelt kennis op het gebied van ethiek en technologie, geeft trainingen en workshops aan medewerkers en ondersteunt bij het voeren van een ethische dialoog en het invullen van verantwoordingsdocumenten, zoals bijvoorbeeld een IAMA. Naast ontwikkelingen binnen de maatschappij, (inter)nationale wet- en regelgeving en overheidsbrede kaders vormt het Kompas Data Ethiek van UWV hiervoor de leidraad.

Integriteitspanel

UWV kent een integriteitspanel bestaande uit leidinggevenden en medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. Iedereen kan zich hiervoor aanmelden. Het integriteitspanel bestaat momenteel uit 139 leden. Bureau Integriteit kan het panel om inbreng vragen bij thema’s die gerelateerd zijn aan integriteit.

6. Meting van integriteit van UWV

UWV meet een keer per twee jaar hoe de organisatie ervoor staat en zich ontwikkelt op het gebied van integriteit. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het integriteitsdashboard. De uitkomsten bieden een goede basis voor de dialoog over integriteit en voor gerichte acties om integriteit verder te versterken. Het dashboard is gebaseerd op de uitkomsten van de vragenlijst ‘Bewust integer handelen’ en (cijfermatige) informatie vanuit de organisatie. De scores worden uitgewerkt in drie pijlers:

- **Preventie** gaat over het ontwikkelen van een organisatie waarin integriteitsschendingen worden voorkomen en integer gedrag wordt gestimuleerd.
- Onder **klimaat** wordt verstaan hoe medewerkers integriteit ervaren in hun dagelijkse werk. Deze meting is gebaseerd op de antwoorden van de vragenlijst ‘Bewust integer handelen’.
- **Vangnet & naleving** maakt het aantal meldingen en het aantal waarnemingen van schendingen inzichtelijk en laat zien hoe UWV die opvangt, bijvoorbeeld met hulplijnen waar je een schending kunt melden.

In 2025 zijn de voorbereidingen getroffen voor de meting die in 2026 weer zal gaan plaatsvinden. De vragenlijst ‘Bewust integer handelen’ is aangepast op basis van de ervaringen van de vorige meting. Ook is gekeken hoe het digitale dashboard dat in 2024 in gebruik is genomen vereenvoudigd kan worden, zodat het beter hergebruikt kan worden en ook het beheer beter ingericht kan worden. In 2025 is aandacht besteed aan het opnemen van de adviezen van de CID in de P&C cyclus, zodat integriteit een onlosmakelijk onderdeel wordt van de sturing binnen de organisatie. Inmiddels zijn de adviezen van de CID in de P&C cyclus van een

aantal organisatieonderdelen opgenomen. Op basis van de nieuwe meting in 2026 wordt dit verder opgepakt.

Pulsemeting bespreekbaarheid

Met meer focus op de menselijke maat in onze dienstverlening ontstaan er in ons werk vaker en complexere morele dilemma's en professionele zorgen. Ook ontstaan er meer en complexere morele dilemma's door de sterk veranderende normen over omgangsvormen, vooral omdat mensen daar soms heel verschillend tegen aankijken. Dit maakt dat de bespreekbaarheid van deze dilemma's en zorgen steeds belangrijker wordt.

Uit de integriteitsmeting en het werkbelevingsonderzoek van 2024 bleek echter dat de bespreekbaarheid van professionele zorgen en (morele) dilemma's binnen UWV nog onvoldoende was. Daarom is besloten om vanaf 2025 met een zogenaamde pulsemeting periodiek te onderzoeken hoe het met de bespreekbaarheid is gesteld. Zo krijgen we ook een indruk van de effectiviteit van de maatregelen ter bevordering van de bespreekbaarheid. In mei 2025 is de eerste pulsemeting uitgevoerd; alle UWV'ers hebben een korte vragenlijst ontvangen. Deze is door 8.000 medewerkers (35%) ingevuld. De CID heeft haar licht laten schijnen over de uitkomsten. De belangrijkste UWV-brede bevindingen zijn:

Wat gaat er goed?

- Het niveau van bespreekbaarheid binnen UWV ligt op hetzelfde niveau als bij andere overheidsorganisaties.
- 58% van medewerkers geeft aan dat (morele) dilemma's geregeld binnen de directe werkomgeving worden besproken. In 2024 was dat nog 47% en in 2022 was dat 48%.
- 68% medewerkers neemt het initiatief om (morele) dilemma's bespreekbaar te maken. In 2024 was dat 60% en in 2022 was dat 66%.

Wat kan er beter?

- 69% van de medewerkers geeft aan dat leidinggevenden zorgen voor een veilig werkklimaat om (morele) dilemma's te bespreken. In 2024 was dit 74% en in 2022 was dit 82%.
- 34% van de medewerkers geeft aan dat gebrek aan tijd hen belemmert om (morele) dilemma's te bespreken. Daarnaast is voor 27% van de medewerkers gebrek aan veiligheid een reden.
- Van de medewerkers die aangeven dilemma's bespreekbaar te maken, ervaart 40% dat er voldoende opvolging aan wordt gegeven.

Naar aanleiding van de uitkomsten zijn leidinggevenden gestimuleerd om ook zelf actie te ondernemen om de bespreekbaarheid te verhogen:

1. Zelf het goede voorbeeld te geven en eigen dilemma's te bespreken met collega's, zodat zij zien dat dit een vanzelfsprekend onderdeel is van de dagelijkse werkpraktijk.
2. Het verbeteren van de bespreekbaarheid als doelstelling op te nemen in de P&C cyclus, zodat het onderwerp scherp in beeld blijft.
3. Vaste momenten in te bouwen voor reflectie, bijvoorbeeld door dilemma's als vast agendapunt op te nemen in (team)overleggen.
4. Duidelijk en transparant te zijn over vervolgstappen als een dilemma wordt aangekaart, ook wanneer ervoor wordt gekozen om geen actie te ondernemen.
5. Training en bewustwording te stimuleren, bijvoorbeeld door het volgen van de training Ethisch Leiderschap of Ethisch Vakmanschap en het organiseren van bewustwordingsactiviteiten.

7. Bewustwording

Portefeuillehouders Integriteit

Elk organisatieonderdeel heeft een eigen portefeuillehouder integriteit. De portefeuillehouder is onder meer verantwoordelijk voor het stimuleren van de bewustwordingsactiviteiten op het gebied van integer handelen binnen het bedrijfsonderdeel. De portefeuillehouder heeft periodiek overleg met de vaste contactpersoon vanuit Bureau Integriteit. In 2025 werden twee bijeenkomsten georganiseerd voor alle portefeuillehouders integriteit.

De eerste bijeenkomst stond in het teken van ambtelijke corruptie en ondermijning. Denk hierbij aan inmenging in de overheid en beïnvloeden van ambtenaren door criminelen. Denk hierbij ook aan kwesties waarin de handelswijze van ambtenaren schadelijk is voor de betrouwbaarheid en integriteit van de overheid, zoals het lekken van vertrouwelijke informatie, het vervalsen van documenten of het vragen of aannemen van geld of diensten (omkoping). Twee medewerkers van de Rijksrecherche en de Douane hebben tijdens deze bijeenkomst hun inzichten op dit thema met UWV gedeeld.

In de tweede bijeenkomst stond het belang van tegenspraak en het horen van de stem van uitvoeringsorganisaties binnen de overheid centraal. Bart Snels, inspecteur-generaal belastingen, toeslagen en douane, heeft hierover zijn bevindingen gedeeld naar aanleiding van zijn boek over dit onderwerp. Aansluitend zijn

portefeuillehouders in subgroepen met elkaar in gesprek gegaan over mogelijke manieren om tegengeluid binnen UWV extra te stimuleren.

Morele oordeelsvorming

In 2025 hebben Bureau Integriteit en HRM gekeken hoe de ambitie om morele oordeelsvorming een vanzelfsprekend laagdrempelig onderdeel te laten zijn van het dagelijks werk op alle niveaus in de organisatie vanuit HRM versterkt kan worden. Besloten is om morele oordeelsvorming op te nemen in medewerkersontwikkeling en in leiderschapsontwikkeling. Ook is besloten om met een pilot bij verschillende onderdelen ervaring op te gaan doen met het inrichten van morele oordeelsvorming in de organisatie. De voorbereidingen hiervoor zijn gestart. Als gemeenschappelijke werkvorm voor heel UWV is gekozen voor de zeven stappen voor morele oordeelsvorming. Met het doorlopen van het zevenstappenplan wordt duidelijk welke argumenten doorslaggevend zijn en hoe we rekening kunnen houden met de rechten en belangen van iedereen die door onze keuze wordt geraakt. Dit leidt tot een beslissing die recht doet aan alle betrokkenen, die goed uitlegbaar is en hergebruikt kan worden voor vergelijkbare vraagstukken. Dit is nog meer van belang geworden met de versterkte inzet in onze strategie 2021-2025 op één UWV en de menselijke maat, waarbij meer professionele ruimte ontstaat en waardoor we in ons werk vaker te maken krijgen met morele dilemma's.

1. Voor welke beslissing of keuze sta ik?
   Wat is mijn voorlopig oordeel en mijn voornaamste bezwaar?
2. Wie zijn de betrokkenen; wie worden geraakt door mijn beslissing?
3. Wie neemt de beslissing?
4. Welke informatie heb ik nog nodig om een verantwoorde beslissing te kunnen nemen?
5. Wat zijn de argumenten voor alle betrokkenen? Wat zijn rechten, belangen, wensen?
6. Welke argumenten wegen het zwaarst? Tot welke conclusie kom ik?
   Hoe kan ik schade beperken?
7. Hoe voel ik me bij de beslissing? Ga ik het echt doen? (Anders terug naar stap 2)

Uit de kramp

In veel organisaties – ook bij UWV – treedt soms verkramping op als het gaat over grensoverschrijdend gedrag en een veilig werkklimaat. Denk aan verstarring in procedures en regels, minder ruimte voelen voor spontaan handelen of een gevoel van kwetsbaarheid bij aanspreken op gedrag en functioneren. Een bijeenkomst van de Commissie Ethiek en een extern congres over dit onderwerp hebben Bureau Integriteit en een aantal leden van de Commissie Ethiek geïnspireerd om op 7 november 2025 een themadag 'Uit de kramp' te organiseren voor leidinggevenden en HRM'ers. De bijeenkomst werd begeleid en ingeleid door Aukje Nauta, schrijver en bijzonder hoogleraar Organisatiepsychologie. In het programma was veel ruimte voor dialoog over hoe leidinggevenden en HRM'ers zelf kunnen bijdragen aan betere omgangsvormen en een veilig en inspirerend werkklimaat en wat daarvoor nodig is. Daarbij ging het onder andere over voorbeeldgedrag, het herkennen van signalen en onderstromen, handelingsverlegenheid, moedig durven zijn en het belang van coalitievorming en regelmatige intervisie.

Vanwege de grote belangstelling vindt eind januari 2026 een tweede bijeenkomst voor leidinggevenden en HRM'ers plaats. Daarna gaat Bureau Integriteit, samen met een aantal interne stakeholders, aan de slag om hier UWV-breed een vervolg aan te geven en ook medewerkers daarbij te betrekken.

Allemaal UWV

'Allemaal UWV' is een UWV-brede campagne bedoeld voor onderlinge verbinding en begrip tussen de ruim 23.000 medewerkers en het creëren van ruimte voor een ander perspectief. De 'Allemaal UWV'- campagne is vormgegeven in samenwerking met Directie Communicatie, HRM Diversiteit & Inclusie en Bureau Integriteit. De campagne richt zich op bewustwording en draagt bij aan een respectvolle, open en professionele werkcultuur waarin medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Doorlopend zijn er

verschillende initiatieven in het kader van de campagne, waarbij medewerkers en leidinggevenden bij het uitspreken, aanspreken en bespreken van gedrag, perspectieven en dilemma's worden ondersteund.

In 2025 kreeg de campagne 'Allemaal UWV' verder vorm via de rubriek 'Allemaal aan tafel!' op DWU, het interne digitale platform. In deze rubriek werden artikelen en bijbehorende foto's geplaatst waarin collega's met uiteenlopende achtergronden en perspectieven met elkaar in gesprek gingen. Het centrale thema van de rubriek was: 'Omarm elkaars verschillen'.

In het UWV-magazine voor medewerkers 'Mensenwerk' kwamen collega's aan het woord die zich inzetten voor een inclusieve en toekomstbestendige organisatie. Zij deelden hun drijfveren en ervaringen, met als duidelijke gemene deler de nadruk op verbinding en het samenbrengen van verschillende perspectieven binnen UWV

De Week van Waarden

De themaweek 'de Week van Waarden' is een jaarlijks terugkerend evenement dat plaatsvindt in het kader van de UWV-brede campagne Allemaal UWV. In 2025 stond de Week van Waarden in het teken van 'Stel je open voor de ander', gekoppeld aan de campagne 'Allemaal UWV'.

"De behoefte om ons hart te luchten was groot"

Anonieme reactie tijdens de evaluatie

Van 3 tot 7 februari 2025 schoven 236 collega's in het land tijdens twaalf lunchsessies in twaalf steden verspreid over drie dagen bij elkaar aan. Het thema: 'Allemaal aan tafel!' Tijdens de lunch ontmoetten collega's elkaar en spraken zij over elkaars persoonlijke waarden en de ROEP-waarden van UWV. Het gespreksonderwerp 'Stel je open voor de ander' vormde de leidraad waarmee 65 gespreksleiders de deelnemers ondersteunden. Voor de Week van Waarden werden gesprekskaarten ontwikkeld door HRM Diversiteit & Inclusie en Bureau Integriteit die ook in de toekomst ingezet zullen worden voor verschillende doeleinden die vallen binnen de Campagne 'Allemaal UWV'. Inzicht in de eigen waarden en in de kernwaarden van UWV, maar ook het verplaatsen in elkaars perspectief kwamen aan bod.

De werkgroep van De Week van Waarden bereidt zich in 2025 voor op de aanstaande week in 2026 die in het teken zal staan van het vergroten van bespreekbaarheid.

E-learning

In 2025 volgden 1420 medewerkers de e-learning integriteit. In 2025 is besloten de e-learning Integriteit te herzien. Momenteel wordt gewerkt aan de actualisatie en doorontwikkeling ervan.

Training Integriteitsmanagement

Alle nieuwe leidinggevenden worden uitgenodigd voor de training Integriteitsmanagement, die Bureau Integriteit vijf keer per jaar organiseert. In 2025 hebben

87 nieuwe leidinggevenden deze training gevolgd. Tijdens deze training gaan de deelnemers in vier verschillende workshops interactief aan de slag met het onderwerp integriteit. Drie van deze workshops worden begeleid door medewerkers van Bureau Integriteit, een daarvan met ondersteuning van een trainingsacteur. De vierde workshop wordt verzorgd door een trainer Ethisch Leiderschap. Als vervolg daarop krijgen de deelnemers de mogelijkheid gezamenlijk de volledige training Ethisch Leiderschap (zie Hoofdstuk 8) te volgen.

Bewustwordingsactiviteiten en trainingen

Bureau Integriteit organiseert bewustwordingssessies over integriteit samen met organisatieonderdelen. In 2025 ging dit om 192 bewustwordingsactiviteiten, waaraan in totaal 2064 medewerkers en 323 leidinggevenden hebben deelgenomen. Veel van de bewustwordingssessies dit jaar gingen over de vernieuwde gedragscode en over de '4 O's' van het kader omgangsvormen (zie hoofdstuk 2).

Bedrijfsonderdelen hebben ook de mogelijkheid zelf bewustwordingsmomenten te organiseren, bijvoorbeeld tijdens een werk- of teamoverleg. Zij kunnen daarbij gebruik maken van een breed arsenaal aan werkvormen dat digitaal beschikbaar is op intranet. In 2025 is gestart met het actualiseren van dit aanbod.

Het totale percentage medewerkers dat deelnam aan een bewustwordingsactiviteit integriteit in 2025 is 17%.

UWV tegen discriminatie

UWV vindt het belangrijk dat iedereen die werkt bij of contact heeft met UWV zich welkom en gerespecteerd voelt. Discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag worden binnen UWV niet getolereerd; niet naar de cliënt en niet tussen collega's onderling. Cliënten en andere burgers kunnen via uwv.nl en werk.nl eenvoudig een signaal afgeven of een melding doen over discriminatie. Collega's worden opgeroepen om cliënten met klachten over discriminatie hiernaartoe te verwijzen. Naast het interne meldpunt van Bureau Integriteit verwijst deze pagina ook naar externe meldpunten van het Landelijk meldpunt discriminatie, de Nationale ombudsman en het College voor de Rechten van de Mens. UWV is aangesloten bij het meerjarige bewustwordingsprogramma 'Vooroordelen Voorbij' van het College voor de Rechten van de Mens. Dit programma heeft als doel om discriminatie te voorkomen en bewustwording te creëren bij de medewerkers over (onbewuste) vooroordelen. Een onderdeel van dit programma is een e-learning over stereotypen, vooroordelen, hoe deze kunnen doorwerken in het dagelijkse werk en hoe dit kan leiden tot discriminatie. Deze e-learning is sinds 2024 te vinden in het leeraanbod van UWV voor alle medewerkers. In 2025 hebben 394 medewerkers de e-learning 'Vooroordelen Voorbij' gevolgd en in totaal hebben 728 medewerkers de e-learning voltooid.

In 2025 is op initiatief van het College voor de Rechten van de Mens de implementatie van de e-learning 'Vooroordelen Voorbij' geëvalueerd tezamen met de uitvoeringinstanties tijdens de Linking & Learning day. Vanuit de evaluatie is gebleken dat de inhoud van de e-learning aansloot bij de doelstelling en de behoefte. De e-learning is als gevolg van een toegankelijkheidsonderzoek op een aantal punten herzien op het gebied van de opmaak.

Nieuwsbrief

Twee keer per jaar verschijnt de interne nieuwsbrief 'Tijd voor Integriteit'. In deze nieuwsbrief worden actuele integriteitsthema's en -onderwerpen besproken die leven binnen de organisatie en de maatschappij. In de nieuwsbrieven van 2025 is aandacht besteed aan het thema 'bespreekbaarheid' en de introductie van de nieuwe gedragscode. De nieuwsbrief 'Tijd voor Integriteit' heeft ruim 1.800 abonnees en het aantal abonnees groeit nog steeds. Naast de nieuwsbrief 'Tijd voor Integriteit' zijn in 2025 ook regelmatig artikelen over integriteit opgenomen in andere nieuwsbrieven binnen de organisatie.

Ambtelijke corruptie en ondermijning

Net als andere overheidsinstanties kan UWV de interesse wekken van criminelen, vanwege de grote hoeveelheid waardevolle informatie waarover UWV beschikt. In 2025 heeft de Rijksrecherche voorlichting gegeven aan medewerkers van Bureau Integriteit en portefeuillehouders integriteit van diverse organisatieonderdelen, over de risico's op ambtelijke corruptie en ondermijning en het herkennen van signalen daarvan. In vervolg hierop is Bureau Integriteit, in samenwerking met de Rijksrecherche en andere partners, gestart met het vormgeven van een bewustwordingsprogramma voor medewerkers en leidinggevenden. Het programma is gericht op het vroegtijdig herkennen van deze risico's. Doel is om UWV hier meer weerbaar tegen te maken. Naar verwachting zal dit programma in de loop van 2026 gereed zijn voor uitrol binnen de organisatie.

8. Ethisch Leiderschap en Ethisch Vakmanschap

Ethisch Leiderschap

Sinds 2021 krijgen alle leidinggevenden van UWV de training Ethisch Leiderschap aangeboden. Deze training is op maat gemaakt voor UVW door Aretia samen met Bureau Integriteit. Aretia is het externe bureau dat de trainingen verzorgt.

In de training krijgen deelnemers, aan de hand van eigen ervaringen en casussen, het basiskader van ethiek voor leiders mee. De training biedt leidinggevenden de mogelijkheid om te leren van elkaars ervaringen en perspectieven en te groeien in de rol van ethisch leider. Er wordt gewerkt met praktische instrumenten om ethisch leiderschap te versterken en te onderhouden en om gezamenlijk lastige vraagstukken te analyseren en aan te pakken. Een van de onderwerpen waar nadrukkelijk aandacht aan wordt geschonken is het belang van veiligheid.

In 2025 hebben 247 van de in totaal 1155 leidinggevenden (21%) de training Ethisch Leiderschap gevolgd. Sinds de introductie in 2021 volgden 1415 leidinggevenden de training Ethisch Leiderschap[1].

Als er behoefte is aan verdieping op thema's, casuïstiek of rode draden die in de training naar voren zijn gekomen, kan er een aanvullende module op maat worden aangeboden. Een veelgevraagde verdiepende module gaat over sociale en psychologische veiligheid. In 2025 hebben vijf managementteams (totaal 55 leidinggevenden) van deze mogelijkheid gebruik gemaakt.

Ethisch Vakmanschap

In 2024 ontstond vanuit de organisatie behoefte aan doorvertaling van de training Ethisch Leiderschap naar medewerkers. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkeling van een training Ethisch Vakmanschap. Na succesvolle pilot bij twee organisatieonderdelen wordt de training sinds april 2025 UWV-breed aangeboden.

De inhoud van de training Ethisch Vakmanschap is in grote lijnen gelijk aan de inhoud van de training Ethisch Leiderschap. Dat betekent dat leidinggevenden en medewerkers na het volgen van de training dezelfde taal spreken als het gaat om ethisch handelen en het 'juiste doen' in lastige situaties. Hiermee beschikken leidinggevenden en medewerkers ook over dezelfde instrumenten om hun ethische houding te ontwikkelen en te onderhouden.

In 2025 hebben 496 medewerkers de training Ethisch Vakmanschap doorlopen. Uit de evaluaties van die trainingen blijkt dat de training Ethisch Vakmanschap bijdraagt aan het versterken van moreel juist handelen en het verhogen van de bespreekbaarheid.

Om aan de grote vraag te voldoen is in 2025 gestart met het opleiden van vijf interne trainers vanuit de Trainersgroep Medewerkerontwikkeling en Bureau Integriteit die, samen met de trainers van Aretia, de trainingen kunnen gaan verzorgen. In 2026 worden binnen de organisatie nog vijf extra interne trainers geworven.

1 Dit aantal is meer dan het huidige aantal leidinggevenden binnen UWV, dit wordt verklaard doordat een deel van de leidinggevenden die de training hebben gevolgd UWV inmiddels hebben verlaten of een niet-leidinggevende positie hebben binnen UWV.

9. Toetsing nevenactiviteiten, screening en risicoanalyse

Integriteitstoets op nevenactiviteiten

Medewerkers van UWV kunnen naast hun functie ook op andere gebieden maatschappelijk betrokken zijn. UWV wil, als werkgever en als vertegenwoordiger van de overheid, medewerkers stimuleren maatschappelijk actief te zijn, maar ook mogelijke risico's die voortvloeien uit nevenwerkzaamheden zoveel mogelijk vermijden. Nevenwerkzaamheden van leden van de Raad van Bestuur en (algemeen) directeuren worden altijd vooraf getoetst door Bureau Integriteit op de schijn van belangenverstrengeling, verenigbaarheid met de functie bij UWV en mogelijke imagoschade. Bureau Integriteit voert deze toets, op verzoek van het management, ook uit voor voorgenomen nevenwerkzaamheden van andere leidinggevenden en medewerkers. In 2024 werden 28 toetsen uitgevoerd, waarvan drie toetsen voor voorgenomen nevenactiviteiten van leden van de Raad van Bestuur en vijf toetsen voor die van (algemeen) directeuren.

Wegingskader screening

Vanuit het belang dat UWV hecht aan veiligheid en integriteit en mede gezien de maatschappelijke ontwikkelingen rondom screening is in de afgelopen jaren in overleg met de medezeggenschap een Wegingskader screening opgesteld. In dit wegingskader zijn acht risicogebieden beschreven. Aan de hand daarvan wordt bepaald of er sprake is van integriteitsrisico's in de functie-uitoefening. Als deze risico's onacceptabel zijn en niet op een andere manier (binnen afzienbare tijd) gemitigeerd kunnen worden, wordt een aanvullende screening van toepassing voor nieuwe en zittende medewerkers, die elke vier jaar zal worden herhaald. Deze screening is vergelijkbaar met de bestaande aanvullende pre-employment screening.

Om ervaring op te doen met het wegingskader screening is in 2024 een praktijkjaar gestart en is een Wegingscommissie screening opgericht, onder voorzitterschap van een externe deskundige, Emile Kolthoff, emeritus hoogleraar Criminologie aan de Open Universiteit. In 2025 is dit praktijkjaar gecontinueerd en heeft deze wegingscommissie voor tien verschillende functies beoordeeld of het voorstel om een aanvullende screening toe te gaan passen gerechtvaardigd is. Voor twee functies was dat niet het geval. Voor de andere functies is het oordeel van de wegingscommissie, conform het voorstel, dat een aanvullende screening gerechtvaardigd is. Voor onder andere de leidinggevenden direct onder de Raad van Bestuur is advies uitgebracht aan de Raad van Bestuur en heeft deze, na instemming van de OR, besloten om de aanvullende screening van toepassing te laten zijn op deze groep leidinggevenden. Deze screenings zijn in 2025 geïnitieerd en uitgevoerd. In samenspraak met het ministerie SZW is besloten deze aanvullende screening ook van toepassing te laten zijn op de leden van de Raad van Bestuur. Ook deze screenings zijn in 2025 geïnitieerd en uitgevoerd.

De wegingscommissie screening zal in 2026 advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur over de andere functies die in 2025 door de commissie zijn beoordeeld en beoordeelt ook weer nieuwe functies op basis van het wegingskader op basis waarvan door hen advies wordt uitgebracht.

Screening

Bij UWV hanteren we een zorgvuldige screeningsprocedure bij de werving en selectie van medewerkers. Daarom is het opvragen van een verklaring omtrent gedrag (VOG) verplicht bij de indiensttreding van alle nieuwe medewerkers evenals bij een interne overstap naar een eerste managementfunctie. Nieuwe medewerkers van drie belangrijke data-analyseomgevingen krijgen daarnaast een aanvullende pre-employment screening. Deze screening wordt uitgevoerd door een extern bureau.

In 2025 zijn twintig aanvullende pre-employment screenings uitgevoerd. Bij alle aanvragen heeft het screeningsbureau een positief advies afgegeven.

Integriteitsrisico-analyse en beheersing

In het kader van de integriteitsrisicoanalyse en -beheersing brengt Bureau Integriteit integriteitsrisico's in bij de expertisetafel risicomanagement. Binnen UWV werken deskundigen met een organisatie-brede risicoverantwoordelijkheid samen in de expertisetafel risicomanagement om tot een integraal risicobeeld te komen. Daarnaast is met de afdeling risicomanagement besproken om te bekijken hoe de analyse en beheersing van de integriteitsrisico's in de UWV-brede risicobeheersingscyclus kan worden geïntegreerd. Inmiddels zijn integriteitsrisico's in kaart gebracht t.a.v. onze cliëntsystemen (autorisaties en logging/monitoring) en onze interne systemen (verlof, declaraties en bestellingen). Hiermee zijn de belangrijkste en meest impactvolle integriteitsrisico's in kaart gebracht. De uitkomsten zijn meegenomen in de verbeteraanpak van de verschillende processen en systemen.

10. Adviesvragen, meldingen en onderzoeken

Bureau Integriteit is een laagdrempelig aanspreekpunt waar medewerkers en leidinggevenden terecht kunnen met hun vragen over integriteit. Zij kunnen hier ook advies vragen of wensen bespreken over bewustwordingsactiviteiten. Naast deze klankbord- en adviesfunctie is Bureau Integriteit het meldpunt voor (vermoedens van) integriteitsschendingen, voor zowel mensen binnen als buiten UWV.

Door de onafhankelijke positie van Bureau Integriteit is zij bevoegd, zonder inmenging van derden, zelf te bepalen of zij overgaat tot het doen van een onderzoek, wat zij gaat onderzoeken en welke onderzoekshandelingen zij hiertoe gaat verrichten of tot het overgaan van een andere passende interventie. Elke melding wordt door Bureau Integriteit op basis van het vierogen principe beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- aard van de gemelde informatie: valt de inhoud van de melding onder de definitie van een integriteitsschending of misstand?
- ontvankelijkheid: is Bureau Integriteit bevoegd om een feitenonderzoek in te stellen?
- proportionaliteit en subsidiariteit: rechtvaardigt de ernst en/of aard van de melding het instellen van een feitenonderzoek?
- valideerbaarheid: zijn er voldoende concrete aanknopingspunten en voldoende onderzoeksmogelijkheden voor het uitvoeren van een feitenonderzoek?

Melders

Melders krijgen altijd een inhoudelijke terugkoppeling van de beoordeling van de melding door Bureau Integriteit en over de opvolging daarvan.

Wanneer Bureau Integriteit besluit om geen onderzoek in te stellen wordt de melder mondeling geïnformeerd waarom er geen onderzoek wordt gedaan en wordt er in overleg met de melder gekeken naar andere mogelijkheden voor interventie, of wordt doorverwezen naar een passende hulplijn.

Wanneer Bureau Integriteit besluit om wel onderzoek te doen informeert Bureau Integriteit de melder daarover. Lopende het onderzoek wordt contact gehouden (op procesniveau) met de melder. Zodra het onderzoek gereed is, informeert Bureau Integriteit de melder over de afronding van het onderzoek en over de uitkomst daarvan. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende categorieën melders:

- *De melder heeft geen persoonlijke relatie met de betrokken medewerker en is geen slachtoffer van of persoonlijk benadeeld door de betrokken medewerker*: Deze melder wordt in algemene termen geïnformeerd dat het onderzoek is afgerond en of er een integriteitschending is vastgesteld.
- *De melder heeft een persoonlijke relatie met de betrokken medewerker*: Deze melder wordt na afloop van het onderzoek geïnformeerd dat het onderzoek is afgerond, of er sprake is van een integriteitsschending en over maatregelen voor zover deze de melder aangaan.
- *De melder is slachtoffer van of benadeeld door de betrokken medewerker*: Deze melder wordt na afloop van het onderzoek geïnformeerd tot welke bevindingen en conclusie het onderzoek heeft geleid en wat er naar aanleiding van de melding/ uitkomsten is ondernomen.

Alle informatie en persoonsgegevens worden door Bureau Integriteit vanaf het moment van melden strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen als de melder een melding doet van een integriteitschending waarvan hij/zij ook persoonlijk slachtoffer van is, kan meestal niet worden voorkomen dat de naam van de melder bekend wordt. De identiteit en informatie aan de hand waarvan direct of indirect de identiteit van melder kan worden achterhaald wordt echter niet bekendgemaakt zonder dat dit met melder is besproken en diens instemming hiervoor is gekregen.

Onderzoeksrapport en sanctieadvies

Na afronding van het onderzoek (streven binnen drie maanden) wordt door Bureau Integriteit een onderzoeksrapport opgesteld. In het onderzoeksrapport staan alle onderzoeksbevindingen (zonder namen van melders/getuigen tenzij dit een doel dient én zij hiervoor uitdrukkelijk toestemming hebben gegeven) alsmede de conclusie of er sprake is van een integriteitschending.

Bij een integriteitschending adviseert Bureau Integriteit over de te nemen arbeidsrechtelijke sanctie en preventie- en risicobeperkende maatregelen. Om gelijkheid in sanctioneren te borgen is het uitgangspunt dat het advies van Bureau Integriteit door het eindverantwoordelijk management wordt opgevolgd. Alleen gemotiveerd kan worden afgeweken van het advies.
Afwijkingen van adviezen worden door Bureau Integriteit besproken met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Betrokken medewerker

Wanneer Bureau Integriteit besluit om geen onderzoek in te stellen wordt de betrokken medewerker over de ten aanzien van deze persoon gedane melding door Bureau Integriteit geïnformeerd, tenzij daarmee een belang van de melder onnodig of onevenredig kan worden geschaad of als er sprake is van andere dringende omstandigheden die informeren in de weg staan.

Wanneer Bureau Integriteit besluit om wel een onderzoek te doen wordt de betrokken medewerker altijd in de gelegenheid gesteld om in het kader van wederhoor een verklaring af te leggen over de inhoud van de melding en de (overige) onderzoeksbevindingen. Bij dit gesprek mag een toehoorder aanwezig zijn.

Zodra het onderzoeksrapport gereed is, wordt de betrokken medewerker in de gelegenheid gesteld samen met Bureau Integriteit het onderzoeksrapport door te nemen. De betrokken medewerker krijgt altijd tegelijk met het eindverantwoordelijk management een afschrift van het onderzoeksrapport inclusief het (sanctie)advies. Aan het eindverantwoordelijk management wordt verzocht pas met de betrokken medewerker in gesprek (te laten) gaan, wanneer de betrokken medewerker in de gelegenheid is geweest het onderzoeksrapport door te nemen.

Zorg

Een onderzoek kan (soms aanzienlijke) neveneffecten hebben. Dat kunnen gevolgen zijn voor de melder, de betrokken medewerker, voor zijn relaties en voor zijn (werk)omgeving. Vanuit Bureau Integriteit is er daarom voortdurend aandacht voor zorg. Bureau Integriteit adviseert het management over te nemen zorgmaatregelen en het managen van de eventuele neveneffecten.

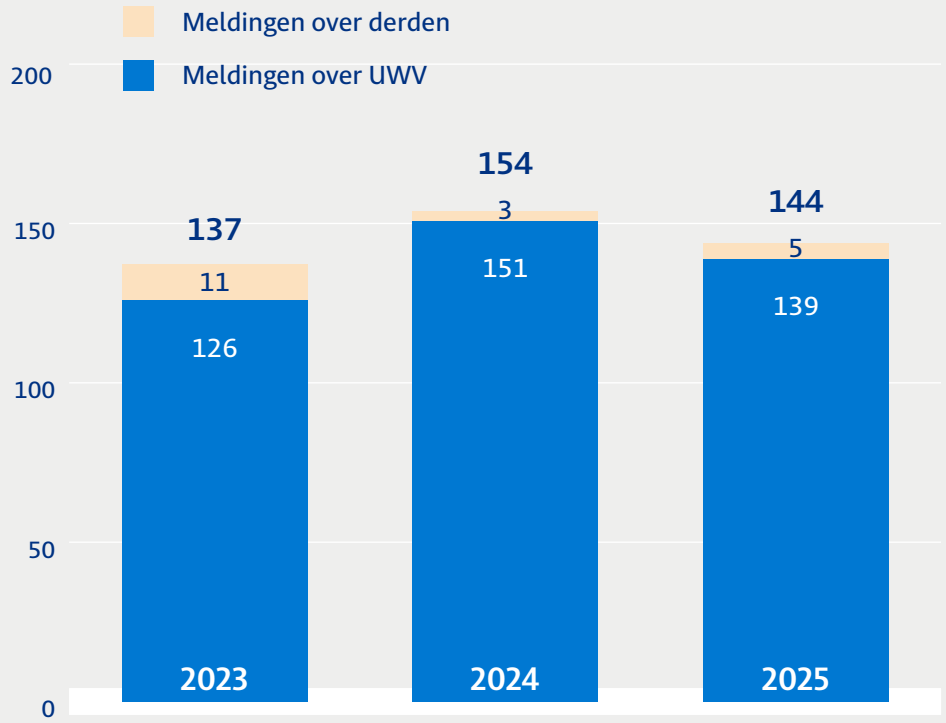
Adviezen

Er zijn 326 adviesvragen in 2025 binnengekomen bij Bureau Integriteit. De meeste adviesvragen zijn gesteld over het onderwerp omgangsvormen. In Figuur 4 is te zien hoeveel adviesvragen er de afgelopen jaren zijn binnengekomen.

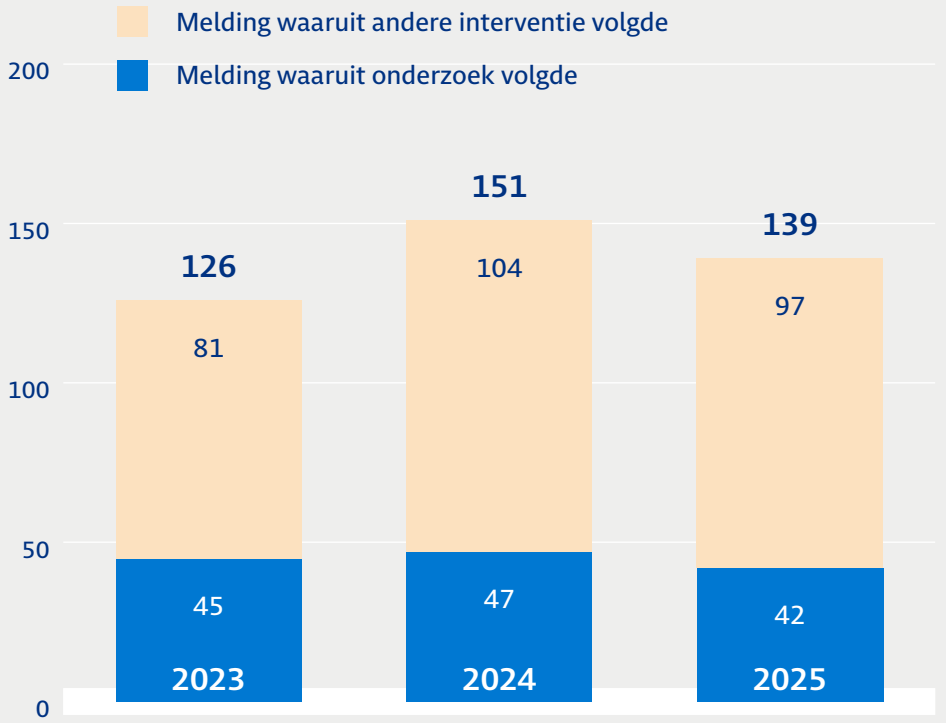
Figuur 4 **Aantal adviesaanvragen**

	2023	2024	2025
Aantal adviesvragen	331	345	326

Figuur 5 **Meldingen over UWV-medewerkers en derden**



Figuur 6 **Interventies volgend op meldingen over UWV-medewerkers**



Meldingen

In 2025 heeft Bureau Integriteit 144 meldingen van mogelijke integriteitsschendingen ontvangen waarvan 139 over UWV-medewerkers en vijf meldingen over derden. In Figuur 5 is het aantal meldingen over UWV-medewerkers en over derden te zien over de afgelopen drie jaar. Bureau Integriteit beoordeelt elke melding zelfstandig en onafhankelijk conform het vierogenprincipe. Niet elke melding heeft geleid tot een onderzoek. In Figuur 6 is een overzicht van het aantal meldingen waaruit onderzoek volgde en het aantal meldingen waaruit een andere interventie volgde, over de afgelopen drie jaar.

De belangrijkste redenen voor het niet instellen van een onderzoek waren: er is in afstemming met de melder gekozen voor een andere interventie, er was te weinig concrete informatie voorhanden om een onderzoek te rechtvaardigen, of de melding bleek niet te voldoen aan de criteria van een vermoedelijke integriteitsschending.

In 2025 zijn er 46 integriteitsonderzoeken afgerond naar mogelijke schendingen door UWV-medewerkers. In een aantal gevallen die zich daarvoor leenden heeft het lijnmanagement, in nauwe afstemming met Bureau Integriteit, zelf een interventie uitgevoerd. Eind 2025 waren zeven meldingen nog in onderzoek en voor tien meldingen was er nog geen oordeel over de best passende interventie.

Schendingsgebieden

UWV hanteert de volgende categorieën integriteitsschendingen:

Ongewenste omgangsvormen

- Discriminatie
- Fysieke agressie en geweld
- Verbale agressie en geweld
- Intimidatie/machtsmisbruik
- Seksuele intimidatie
- Pesten

(Ambts)misdrijven

- Corruptie/ omkoping
- Diefstal
- Valsheid in geschrifte
- Verduistering

Overtreding interne regels

- Misbruik bedrijfsmiddelen
- Misbruik en overtredingen

Misbruik positie en belangenverstrengelingen

- Bevoordeling derden
- Strijdige nevenwerkzaamheden
- Ongeoorloofd aannemen geschenken/ uitnodigingen

Misbruik informatie

- Ongeoorloofd raadplegen
- Ongeoorloofd gebruiken
- Ongeoorloofd delen
- Onzorgvuldig omgaan gegevensdragers

Ongepast gedrag in privésfeer

- Ongepaste contacten
- Misdrijven en overtredingen

Ongepaste communicatie

- Ongepast gebruik social media
- Ongeoorloofde perscontacten
- Ongeoorloofd contact met politieke ambtsdragers
- Misstanden
- Handeling of nalatigheid waarbij het maatschappelijk belang in het geding is

Inbreuken op Europese wet- en regelgeving (Unierecht)

- Handeling of nalatigheid die onrechtmatig is en betrekking heeft op het Europese recht Handeling of nalatigheid die het doel of de toepassing ondermijnt van Europese wet- en regelgeving

Aantallen schendingen (per schendingsgebied)

In 2025 zijn 46 onderzoeken naar het handelen van in totaal 48 UWV-medewerkers afgerond (waarvan een aantal onderzoeken al in 2024 was gestart). Op basis van deze onderzoeken werden 39 integriteitsschendingen vastgesteld, in vijf gevallen werd vastgesteld dat er geen sprake was van een integriteitsschending, en in vier gevallen kon niet worden vastgesteld of er al dan niet sprake was van een schending.

In 2025 was ‘ongewenste omgangsvormen’ de meest vastgestelde schending. In Figuur 7 zijn de vastgestelde schendingen per schendingsgebied over de afgelopen drie jaar te zien.

Sanctieadviezen

Op basis van uitkomsten van onderzoeken heeft Bureau Integriteit 34 keer een arbeidsrechtelijke sanctie geadviseerd, naar aanleiding van een vastgestelde integriteitsschending , uiteenlopend van een mondelinge waarschuwing tot ontslag op staande voet. Op één na zijn alle sanctieadviezen opgevolgd door het management. In dit geval is gemotiveerd afgeweken van het sanctieadvies en is een schriftelijke waarschuwing in plaats van een mondelinge waarschuwing opgelegd. Daarmee was het opvolgingspercentage van de sanctieadviezen van Bureau Integriteit door het eindverantwoordelijk management 96%. In Figuur 8 staan de uitgevoerde sancties uitgesplitst per type over de afgelopen drie jaar.

Doorlooptijden

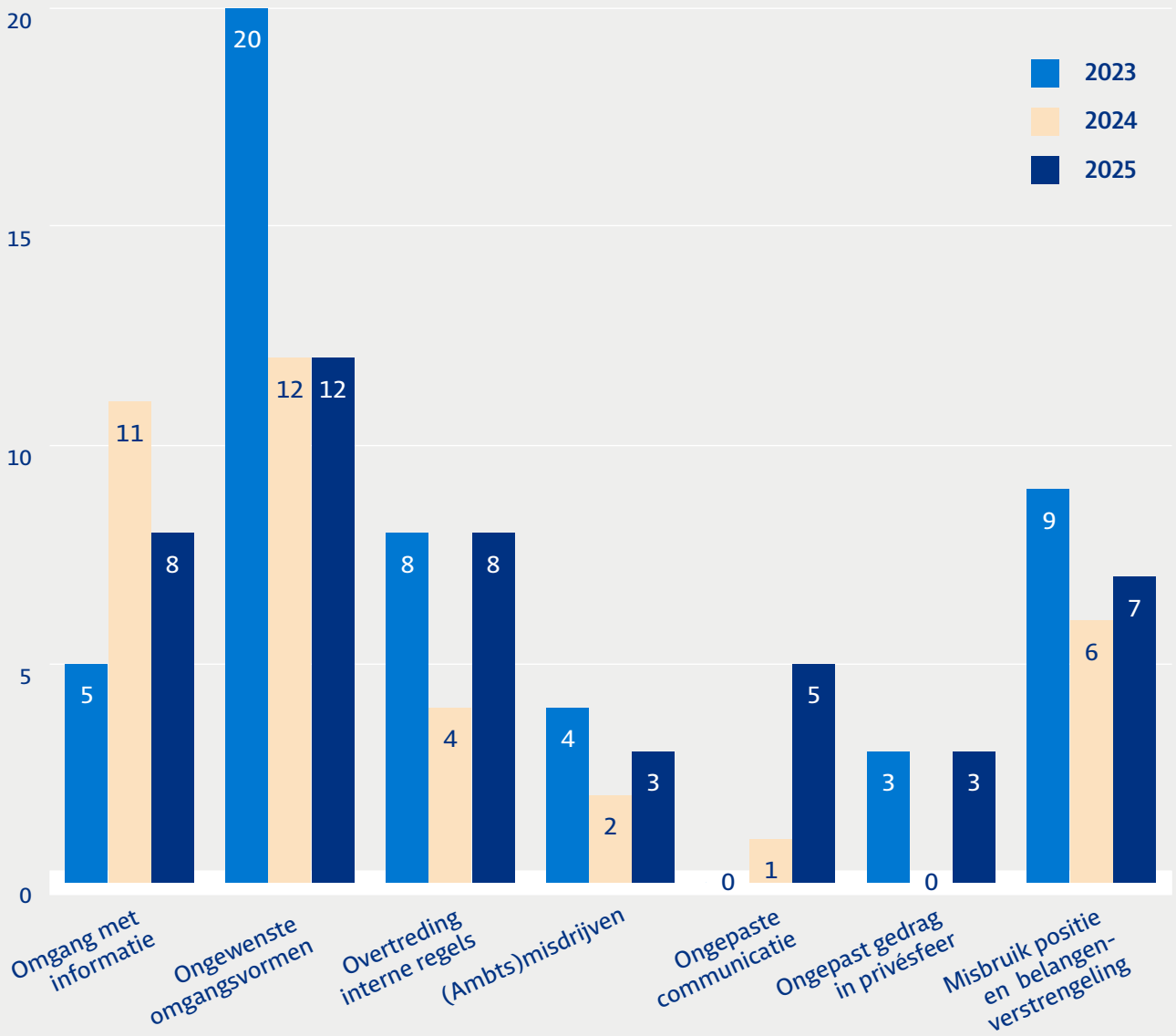
Bureau Integriteit streeft ernaar om een integriteitsonderzoek binnen dertien weken af te handelen. De datum waarop de melding is ontvangen en de datum waarop het onderzoeksrapport aan de eindverantwoordelijke directeur/districts-/rayonmanager wordt gezonden, is hierbij bepalend. De gemiddelde doorlooptijd in 2025 bedroeg 14,5 weken (72,4 werkdagen).

Bescherming melders

In de meldregeling van UWV is een beschermingsclausule opgenomen voor melders. Deze bescherming ziet erop toe dat een melder van een (vermoeden van een) integriteitschending of misstand en andere personen die een melder bijstaan, alsmede betrokken derden zoals getuigen, op geen enkele wijze benadeeld mag worden als gevolg van het melden daarvan. Deze bescherming is breder dan wettelijk verplicht volgens de Wet Bescherming Klokkenluiders die alleen ziet op de bescherming van melders van een misstand (en niet op het melden van overige integriteitsschendingen).

Onder benadeling verstaat UWV onder andere: het treffen van een disciplinaire maatregel, uitbreiden of beperken van de taken (anders dan op eigen verzoek van de melder), verplaatsen of overplaatsen (anders dan op eigen verzoek van de melder), onthouding van

Figuur 7 **Vastgestelde schendingen per schendingsgebied**



salarisverhoging, promotie of andere vergoeding, demotie/teruggang in functie(schaal), ontslag of niet verlengen van een tijdelijk dienstverband (anders dan op eigen verzoek van de melder), het weigeren van een referentie, een negatieve beoordeling, discriminatie, pesten, intimidatie of uitsluiting, smaad of laster.

In 2025 werd een keer door een medewerker een beroep gedaan op de bescherming meldregeling. Het oordeel van Bureau Integriteit is dat dit beroep op bescherming door de medewerker terecht is gedaan. Op basis van dit oordeel is het besluit van het management om medewerker over te plaatsen teruggedraaid.

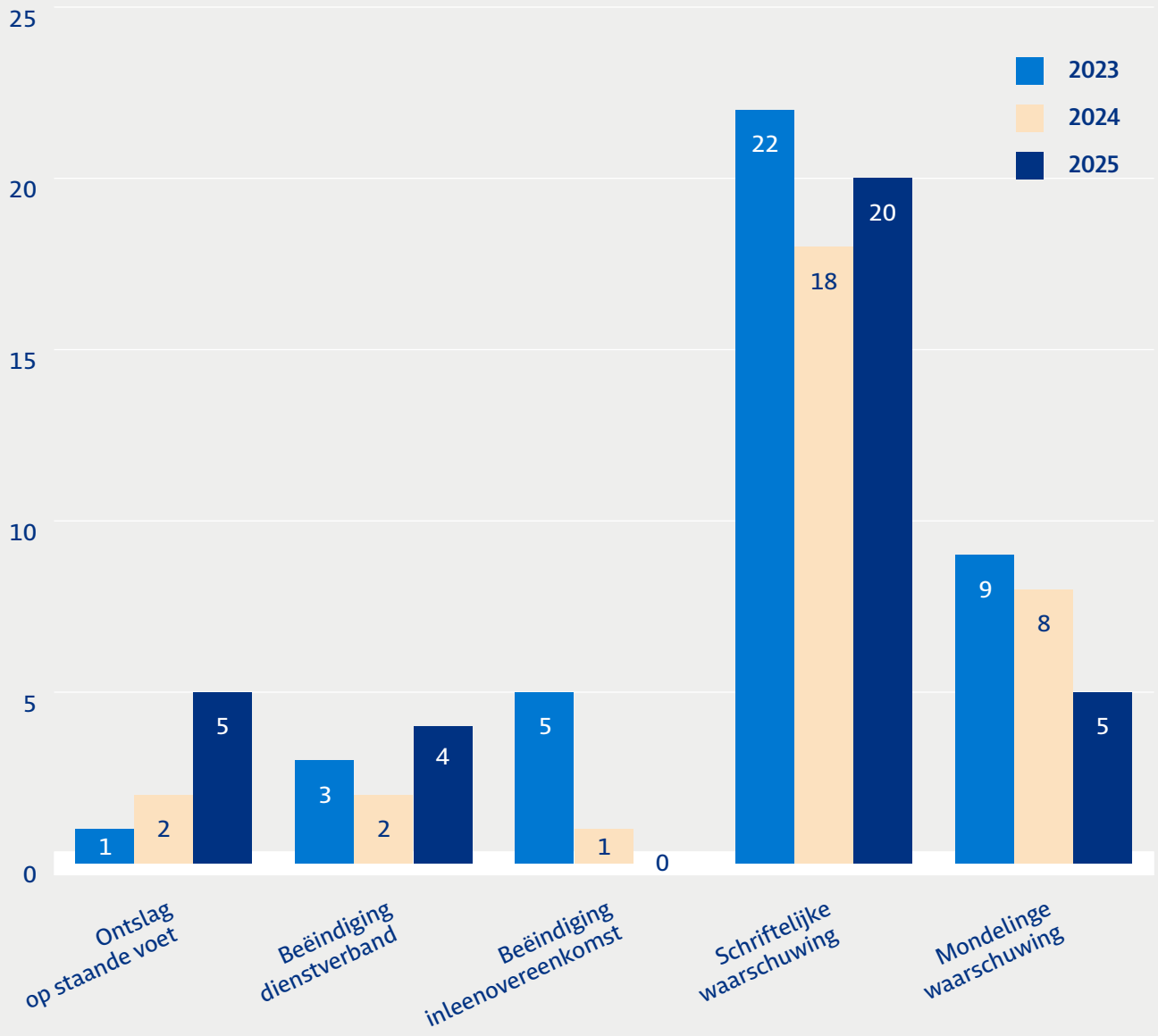
Meldpunt incident zorg

Vanaf 1 november 2021 is bij Bureau Integriteit de frontoffice van het 'Meldpunt incident zorg' ingericht door de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Bureau Integriteit zorgt voor registratie van meldingen van (bijna-)incidenten, het eventueel completeren van de benodigde informatie en het doorzetten naar de VIM-commissie (Veilig Incidenten Melden). In 2025 zijn er twee meldingen gedaan bij het Meldpunt incident zorg.

De lerende organisatie

Als bijlage bij deze jaarrapportage is een overzicht gevoegd van alle onderzoeken die in 2025 hebben plaatsgevonden en de eventuele sancties die hierop gevolgd zijn. Door elk onderzoek te analyseren en te evalueren, hebben we als organisatie inzicht gekregen in potentiële integriteitsrisico's. Op basis hiervan is in een aantal gevallen een (extern) onderzoek opgestart om beter inzicht te krijgen in de processen die een mogelijk integriteitsrisico opleveren. Dit is gedaan in samenwerking met onder andere HRM, de afdeling Inkoop van Facilitair Bedrijf en de Auditdienst. Op basis van de resultaten kan gericht bijgestuurd worden om deze risico's beter te beheersen.

Figuur 8 **Sanctieadviezen**



11. Bespiegelingen van de Commissie Integriteit Deskundigen

In 2012 heeft de Raad van Bestuur van UWV een commissie van externen ingesteld die door het jaar heen meedenken over integriteit binnen UWV. Deze commissie, genaamd Commissie Integriteit Deskundigen (CID), bestaat uit mensen die op het gebied van integriteit werkzaam zijn of waren. De commissie komt minstens vier keer per jaar bijeen om te bezien wat UWV aan integriteit in de organisatie doet en om daarover advies te geven.

In 2025 zijn wij als CID vier keer bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten heeft Bureau Integriteit ons telkens inzicht gegeven in de huidige en voorgenomen activiteiten ter bevordering van het integriteitsklimaat. Daarnaast hebben wij een bezoek gebracht aan een onderdeel van Sociaal Medische Zaken, te weten Bijzondere Zaken / Eigen Personeel, om met medewerkers in gesprek te gaan over hun integriteitsdilemma's in het werk en hebben wij deelgenomen aan vijf sessies met medewerkers om te spreken over de kernwaarden van UWV in hun werk. Ook hebben wij geadviseerd over de opzet en uitkomsten van een pulsemeting over de bespreekbaarheid binnen UWV. Ten slotte hebben wij samen met het hoofd van Bureau Integriteit en de Raad van Bestuur van UWV een gesprek gevoerd met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over de duiding van de uitkomsten van het integriteitsdashboard binnen UWV. Tenslotte zijn wij frequent door Bureau Integriteit op de hoogte gehouden van nieuwswaardige feiten binnen de organisatie.

Sterk aan de wijze waarop UWV in 2025 vorm heeft gegeven aan integriteit vinden wij onder andere:

- De evenwichtige aandacht van Bureau Integriteit voor de activiteiten die zij organiseert ter verbetering van integriteit (preventie) en de onderzoeken die zij verricht naar meldingen van integriteitsschendingen (repressie);
- De duidelijke focus op de bewustwordingsactiviteiten op het gebied van bespreekbaarheid van dilemma's;
- De veelheid aan onderwerpen en thema's die zijn opgepakt, zoals ethiek, vakmanschap, kernwaarden en weerbaarheid tegen criminaliteit;
- De innovatie die plaatsvindt bij Bureau Integriteit om integriteitsbevordering te verfrissen en tijdig nieuwe integriteitsrisico's te adresseren;
- De voortgang die is geboekt met het wegingskader screening om integriteitsrisico's die inherent zijn aan het werk in beeld te brengen en op basis daarvan passende mitigerende maatregelen te treffen;
- De actualisering van de gedragscode van UWV met opname van het kader rond omgangsvormen; en
- De omvang en inbedding van Bureau Integriteit in de organisatie.

Toelichting op het laatste punt is dat voor een goed functionerende integriteitsfunctie in een organisatie voldoende capaciteit, mandaat en gezag essentieel zijn. Sterk vinden wij bij UWV dat er niet alleen een integriteitsbureau is, maar ook de bemensing ervan goed is en dat, voor zover wij zien, Bureau Integriteit overwegend goed staat aangeschreven in de organisatie en ook veel draagvlak is voor en contacten met het management binnen UWV. Bovendien staat Bureau Integriteit ook extern goed aangeschreven, dat blijkt uit onder andere de vele verzoeken in 2025 van andere organisaties om van hen te leren.

Naast alle sterke kanten zien wij voor UWV als uitdaging op het gebied van integriteit om:

- Een goede samenhang te hebben in de veelheid van activiteiten op het gebied van integriteit en aanpalende onderwerpen (zoals cultuur en leiderschap);
- De aandacht vast te houden voor het vergroten van de bespreekbaarheid van dilemma's en signalen in de organisatie;
- De kansen die AI biedt bij het onderzoeken van integriteit tijdig op te pakken;
- De voorgenomen integratie van het thema veiligheid in Bureau Integriteit goed te laten verlopen;
- De interne weerbaarheid voor de toenemende risico's op ondermijning te versterken;
- Er voor te zorgen dat negatieve beeldvorming in de media over UWV niet ten koste gaat van de betrokkenheid van medewerkers bij (de integriteit van) UWV; en
- Compliance / risicomanagement in de organisatie vanuit integriteit verder vorm te geven.

In 2026 zullen wij als CID betrokken worden bij het nieuwe integriteitsdashboard van UWV. Daarbij zullen wij per onderdeel van UWV de resultaten inzien en per onderdeel advies uitbrengen en daarover het gesprek aangaan met de relevante directieteams. Eveneens zullen wij bijeenkomsten met medewerkers houden om te beluisteren wat er volgens hen op het gebied van integriteit goed gaat en beter kan. Over onze bevindingen zullen wij in 2026 advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur van UWV.

Ten slotte willen wij van de gelegenheid gebruik maken om onze waardering uit te spreken voor de openheid van UWV richting ons als CID. De openheid van de informatieverstrekking van UWV naar ons, de openheid van de gesprekken die wij ervaren met het management en medewerkers van UWV en daarmee dat wij als externen mogen meedenken en serieus worden genomen, is wat ons betreft veelzeggend voor het belang dat UWV hecht aan het werken aan en met integriteit.

Bijlage: Overzicht integriteitsonderzoeken 2025

	Schendingsgebied Melding	Subcategorie	Omschrijving casus	Uitkomsten onderzoek / wijze van afhandeling	Bijzonderheden
1	Misbruik positie en belangenverstrengelingen, ongepast gedrag in privésfeer	Misbruik positie en belangenverstrengelingen overig, misdrijven en overtredingen	Medewerker verricht mogelijk strijdige nevenwerkzaamheden.	Geen schending	Gesprek met medewerker door leidinggevende over mogelijke risico's.
2	(Ambts)misdrijven	Ongepast gedrag in privésfeer overig	Medewerker faciliteert bijstandsfraude door broer door in te wonen bij broer.	Schending Schriftelijke waarschuwing	Er was sprake van bijzondere familieomstandigheden.
3	Ongewenste omgangsvormen	Intimidatie / machtsmisbruik	Medewerkster voelt zich geïntimideerd door leidinggevende.	Geen schending vastgesteld Preventie advies	Er is sprake van tegenstrijdige verklaringen. Nazorg en gesprek om relatie te herstellen.
4	Ongewenste omgangsvormen	Intimidatie / machtsmisbruik	Leidinggevenden ervaren een onveilige werkplek i.r.t. hogere leidinggevende.	Schending Schriftelijke waarschuwing + geen managementfunctie meer uitoefenen.	Gesprek over (on)mogelijkheden van herstel van vertrouwen heeft geleid tot beëindiging dienstverband hogere leidinggevende.
5	Misbruik positie en belangenverstrengelingen, overtreding interne regels	Misbruik positie en belangenverstrengelingen overig, overtreding interne regels overig	Medewerker die werk verdeelt geeft zichzelf alleen de makkelijke zaken.	Geen schending	Hiervan is uit vooronderzoek niet gebleken. Aandacht besteed in het team aan (volgen van) processen.
6	Ongewenste omgangsvormen	Intimidatie / machtsmisbruik	Medewerker heeft ongepaste contacten met (voormalig) cliënten.	Geen schending	Melding bleek 'wraakactie' in de privésfeer. Zorg geboden aan medewerker vanwege de impact van de melding.
7	Overtreding interne regels	Misbruik UWV-regelingen	Medewerker ontvangt thuiswerkvergoeding op niet gewerkte dagen.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
8	(Ambts)misdrijven	Valsheid in geschrifte	Manipulatie e-mailbericht waardoor het leek alsof leidinggevende had voldaan aan verantwoordings-verplichting.	Schending Schriftelijke waarschuwing	Gesprek over (on)mogelijkheden van herstel van vertrouwen heeft plaatsgevonden.
9	Misbruik positie en belangenverstrengelingen, omgang met informatie	Bevoordeling derden, misbruik positie en belangenverstrengelingen overig, ongeoorloofd raadplegen	Medewerker misbruikt positie door collega te benaderen voor een bekende (cliënt).	Schending Schriftelijke waarschuwing	
10	Ongewenste omgangsvormen	Discriminatie	Medewerker stuurt bericht dat als discriminerend is ervaren.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
11	Ongepaste communicatie	Ongepast gebruik social media.	Medewerker uit zich racistisch op eigen social media account met herleidbaarheid naar UWV.	Geen schending vastgesteld	Medewerker geeft aan deze berichten niet zelf te hebben geplaatst. Account is eerder gehackt. Uitingen zijn door medewerker verwijderd.

	Schendingsgebied Melding	Subcategorie	Omschrijving casus	Uitkomsten onderzoek / wijze van afhandeling	Bijzonderheden
12	Ongewenste omgangsvormen	Pesten, verbale agressie en geweld	Medewerker scheldt en vertoont pestgedrag.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
13	Omgang met informatie	Ongeoorloofd delen, ongeoorloofd raadplegen	Medewerker informeert familielid over a.s. faillissement.	Schending Geen	Geen sanctie aangezien uit het onderzoek wel is gebleken dat deze informatie is gelekt, echter niet door wie.
14	Ongewenste omgangsvormen	Seksuele intimidatie	Medewerker maakt stiekem foto van collega.	Geen schending vastgesteld. Preventieadvies	Uit het onderzoek is niet gebleken dat een dergelijke foto is gemaakt. Aandacht voor sociale veiligheid en welzijn van alle betrokken partijen.
15	Overtreding interne regels	Overtreding interne regels overig	Medewerker rijdt onder slagboom van parkeergarage door.	Schending Bewustwordingsgesprek	
16	Ongewenste omgangsvormen	Ongewenste omgangsvormen overig	Leidinggevende en ondergeschikte medewerker hebben heimelijk een relatie met elkaar.	Schending Schriftelijke waarschuwing (leidinggevende) Schending Mondelinge waarschuwing (medewerker)	Beiden hebben in strijd met de gedragscode de relatie niet gemeld. Gesprek over (on) mogelijkheden herstel vertrouwen heeft geleid tot beëindiging dienstverband leidinggevende.
17	Overtreding interne regels	Misbruik verlofregistratie, overtreding interne regels overig	Leidinggevende registreert genoten verlofuren niet.	Schending Ontslag op staande voet	Verlofuren niet geregistreerd, onterecht woon-werkverkeer en thuiswerkvergoeding gedeclareerd.
18	Ongewenste omgangsvormen	Intimidatie / machtsmisbruik	Medewerker vertoont ongewenst gedrag bij ketenpartner.	Schending Mondelinge waarschuwing	Medewerker was zich bewust dat het gedrag niet correct was en heeft excuses aangeboden.
19	Misbruik positie en belangenverstrengelingen, overtreding interne regels	Misbruik positie en belangenverstrengelingen overig, overtreding interne regels overig	Medewerker registreert meermaals bewust een opleiding als plaatsing.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
20	Omgang met informatie	Ongeoorloofd raadplegen	Medewerker in opleiding raadpleegt eigen dossier.	Schending Mondelinge waarschuwing	Medewerker heeft in strijd met regels gehandeld door eigen BSN in te vullen in systeem. Er heeft geen raadpleging plaatsgevonden in het dossier.
21	Omgang met informatie	Ongeoorloofd gebruiken, onzorgvuldig omgaan gegevensdragers	Medewerker gebruikt AI voor het maken van cliëntrapporten.	Schending Geen Preventieadvies	Geen sanctieadvies aangezien medewerker niet meer werkzaam is bij UWV. Aandacht gevraagd voor regels omtrent gebruik AI. Maatregelen genomen zodat medewerker ook in de toekomst geen werk meer zal verrichten voor UWV.

	Schendingsgebied Melding	Subcategorie	Omschrijving casus	Uitkomsten onderzoek / wijze van afhandeling	Bijzonderheden
22	Misbruik positie en belangenverstrengelingen	Misbruik positie en belangenverstrengelingen overig	Medewerker heeft het dossier van haar zoon in haar caseload.	Schending Schriftelijke waarschuwing	Overheveling van dossier naar afdeling Eigen Personeel.
23	Misbruik positie en belangenverstrengelingen	Strijdige nevenwerkzaamheden, misbruik positie en belangenverstrengelingen overig	Medewerker tracht inkoop van diensten plaats te laten vinden bij eigen bedrijf.	Schending Beëindiging dienstverband	
24	Omgang met informatie	Ongeoorloofd delen, ongeoorloofd raadplegen	Medewerker raadpleegt en deelt gegevens ex-partner met derde.	Schending Ontslag op staande voet	
25	Ongepaste communicatie	Ongepast gebruik social media	Medewerker uit zich racistisch op eigen social media account met herleidbaarheid naar UWV.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
26	Misbruik positie en belangenverstrengelingen	Strijdige nevenwerkzaamheden	Medewerker ontvangt inkomsten uit fulltime nevenwerkzaamheden naast een fulltime dienstverband bij UWV (overtreding van de Arbeidstijdenwet).	Schending Schriftelijke waarschuwing	Betrof beperkte periode. Nevenwerkzaamheden waren ten tijde van het onderzoek reeds beëindigd.
27	Ongewenste omgangsvormen	Discriminatie	Voormalig medewerker ervaart discriminatie op grond van geloof met beëindigen van uitzendcontract tot gevolg.	Geen schending	Geen sprake van discriminatie. Herstelgesprek gevoerd met voormalig medewerker door leidinggevende.
28	Overtreding interne regels	Misbruik bedrijfsmiddelen	Inbeslagname UWV-eigendommen door politie in verband met verdenking van ernstige strafbare feiten.	Schending Beëindiging dienstverband	
29	Ongewenste omgangsvormen	Verbale agressie en geweld	Medewerker laat zich (herhaaldelijk) zeer negatief uit over collega's.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
30	Ongewenste omgangsvormen	Discriminatie	Medewerker maakt discriminerende opmerking naar collega.	Schending Mondelinge waarschuwing	Vanwege eerdere gedragingen van medewerker is een schriftelijke waarschuwing opgelegd in plaats van een mondelinge.
31	Omgang met informatie	Ongeoorloofd delen	Medewerker deelt gegevens van cliënt met derde.	Schending Beëindiging dienstverband	Datalek is gemeld. Richting cliënt zijn door UWV excuses gemaakt en is schadevergoeding betaald gezien de impact.
32	Ongepaste communicatie	Ongepast gebruik social media	Medewerker uit zich racistisch op eigen social media account met herleidbaarheid naar UWV.	Schending Schriftelijke waarschuwing	Gesprek met medewerker heeft geleid tot zelfinzicht en belofte naar de toekomst.
33	(Ambts)misdrijven, misbruik positie en belangenverstrengelingen	Corruptie / omkoping, valsheid in geschrifte, misbruik positie en belangenverstrengelingen overig	Medewerker zorgt voor afsluiten contract tussen UWV en bekende leverancier en vervalst toestemmingsformulier nevenwerkzaamheden.	Schending Ontslag op staande voet	Bij de Rijksrecherche is aangifte gedaan wegens valsheid in geschrifte en ambtelijke omkoping.

	Schendingsgebied Melding	Subcategorie	Omschrijving casus	Uitkomsten onderzoek / wijze van afhandeling	Bijzonderheden
34	Ongepast gedrag in privésfeer	Misdrijven en overtredingen	Arbeidsinspectie stelt fraude vast met tewerkstellings-vergunningen door (bedrijf van) medewerker.	Schending Ontslag op staande voet	
35	Ongewenste omgangsvormen	Fysieke agressie en geweld, verbale agressie en geweld	Medewerker weigert pand te verlaten na sluitingstijd en is agressief tegen beveiliger.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
36	Overtreding interne regels	Overtreding interne regels overig	Manipulatie doorlooptijden WW aanvragen.	Schending Schriftelijke waarschu-wing Geen schending	Onderzoek betrof twee medewerkers. Bij één medewerker bleek geen sprake te zijn van een schending.
37	Misbruik positie en belan-genverstrengelingen, onge-past gedrag in privésfeer, ongepaste communicatie	Misbruik positie en belan-genverstrengelingen overig, ongepaste contacten, onge-paste communicatie overig	Leidinggevende heeft relatie met onder-geschikte medewerker en vertoont grens-overschrijdend gedrag in contact met andere ondergeschikte medewerker.	Schending Beëindiging dienstverband	
38	Ongewenste omgangsvormen	Discriminatie	Medewerker doet discriminatoire uit-spraak over leidinggevende.	Schending Schriftelijke waarschuwing	Medewerker heeft excuses aangeboden.
39	Overtreding interne regels	Overtreding interne regels overig	Medewerker verricht werk-zaamheden tijdens ziekte.	Schending Schriftelijke waarschuwing	
40	Ongepaste communicatie, ongewenste omgangsvormen	Ongepaste communi-catie overig, intimida-tie / machtsmisbruik	Medewerker stuurt via social media intimiderende berichten in privé-sfeer (herleidbaar naar UWV)	Schending Schriftelijke waarschuwing	
41	Overtreding interne regels	Misbruik verlofregistratie	Opgenomen verlofuren niet geregistreerd.	Schending Schriftelijke waarschuwing	Verrekening uren met salaris heeft plaatsgevonden.
42	Ongewenste omgangsvormen	Ongewenste omgangs-vormen overig	Stalkingsgedrag met hulpvragen van medewerker richting collega.	Schending Bewustwordingsgesprek	
43	Ongewenste omgangsvormen	Verbale agressie en geweld	Medewerker is verbaal agressief tegen collega in bijzijn van cliënt.	Geen schending vastgesteld	Gesprek om relatie te herstellen.
44	Omgang met informatie	Ongeoorloofd raadplegen	Medewerker raadpleegt bekende vanuit professionele zorg.	Schending Mondelinge waarschuwing	De casus is in het kader van bewustwording in het team gebruikt.
45	Ongepaste communicatie	Ongepast gebruik social media	Medewerker deelt ongepaste berich-ten op eigen social media account herleidbaar naar UWV.	Schending Bewustwordingsgesprek	Bewustwordingsgesprek heeft geleid tot inzicht bij medewerker en verwijderen van berichten.
46	Omgang met informatie	Ongeoorloofd delen, onge-oorloofd raadplegen	Medewerker deelt gegevens van cliënt met derden.	Schending Ontslag op staande voet	

Colofon

Jaarrapportage Integriteit 2025

Uitgave
UWV Bureau Integriteit

Verantwoordelijk bestuurder
Maarten Camps

E-mailadres
integriteit@uwv.nl