

**PRAKTIJKVOORBEELD**

# DE MAATWERK- PLAATS



Marlous van der Zande

## **DE RAAD VOOR HET OPENBAAR BESTUUR**

is een onafhankelijk adviesorgaan van de regering en het parlement. De ROB adviseert – gevraagd of op eigen initiatief – over de inrichting en het functioneren van het openbaar bestuur en de beleidsmatige aspecten van financiële verhoudingen tussen Rijk, gemeenten en provincies. Extra aandacht gaat uit naar de beginselen van democratie en rechtsstaat.

## **WETTELIJKE VERANKERING**

De ROB is ingesteld bij wet van 12 december 1996 (Wet op de raad voor het openbaar bestuur, *Staatsblad*, 1996, nr. 623). Per 1 juli 2017 is de adviesfunctie van de Raad voor de financiële verhoudingen (Rfv) overgedragen aan de Raad voor het Openbaar Bestuur. De Rfv was ingesteld bij wet van 21 februari 1997.

De geschiedenis van de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) gaat terug tot in 1960. Toen werd de Raad voor de gemeentefinanciën (Rgf) opgericht. In 1965 werd de Raad voor de Territoriale Decentralisatie (RTD) ingesteld. Beide zijn voorlopers van de huidige Raad voor het Openbaar Bestuur.

## **WERKWIJZE**

Adviesaanvragen kunnen van alle ministeries en van de beide Kamers der Staten-Generaal afkomstig zijn. De ROB baseert zijn adviezen op bestuurlijke kennis en ervaring, state-of-the-art wetenschappelijke inzichten en kennisname van opinies en inzichten uit de samenleving. Ook via andere activiteiten (lezingen, rondetafelgesprekken, congressen, inleidingen) levert de ROB een bijdrage aan het politiek-bestuurlijke en maatschappelijke debat over het functioneren van het openbaar bestuur en de democratie.

## **SAMENSTELLING**

De Raad bestaat uit een voorzitter en acht leden die worden benoemd bij Koninklijk Besluit. Zij zijn geselecteerd op basis van hun deskundigheid en maatschappelijke ervaring. Daarnaast kan de Raad voor projecten tijdelijke raadsleden aanstellen.

## **STAF**

Een compacte staf ondersteunt de Raad. De secretaris en zijn medewerkers leggen over hun werk verantwoording af aan de Raad.

## **ADRESGEGEVENS**

Bezoekadres: Korte Voorhout 7  
Postadres: Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
T 070 426 75 40  
E [info@raadopenbaarbestuur.nl](mailto:info@raadopenbaarbestuur.nl)  
[www.raadopenbaarbestuur.nl](http://www.raadopenbaarbestuur.nl)  
[@Raad\\_ROB](https://twitter.com/Raad_ROB)

## Praktijkvoorbeeld – De Maatwerkplaats

*Marlous van der Zande*

### **Beschrijving casus**

De Maatwerkplaats is een lerend netwerk binnen het UWV dat maatwerk faciliteert. Als een UWV-medewerker het gevoel heeft dat de uitwerking van een wet, beleid of uitvoeringsprocedure een burger onterecht benadeelt en niet uitpakt zoals de bedoeling zou moeten zijn, kan hij aankloppen bij de Maatwerkplaats. Het ethisch kompas van de uitvoeringsprofessional staat dus aan de basis van de Maatwerkplaats. Complexe problemen van burgers die maatwerk vragen, worden hier samen met de indiener (de ‘casuseigenaar’) en collega’s (met diverse professionele achtergronden en expertises) vanuit verschillende perspectieven bekeken om tot een rechtvaardige oplossing te komen. De Maatwerkplaats dient als handvat voor UWV-professionals om de menselijke maat in de dienstverlening terug te brengen. Uiteindelijk moet maatwerk zijn verankerd in het DNA van het UWV, zodat de Maatwerkplaats op den duur overbodig wordt.

De casus laat zien dat er naast wettelijke ook ethische en professionele normen bestaan die medewerkers in hun werk kunnen hanteren als zij daar expliciet de ruimte voor krijgen en nemen. Dat een uitvoeringsorganisatie als UWV geen neutrale beleidsuitvoerder is, blijkt binnen de Maatwerkplaats uit haar gebruik van de ‘perspectiefcirkel’: de methode om een situatie vanuit juridisch, financieel-economisch én sociaal-maatschappelijk perspectief te beoordelen. Deze drie invalshoeken verduidelijken samen wat de algehele betekenis is van een beslissing voor de cliënt. Tegelijkertijd kunnen de drie perspectieven met elkaar op gespannen voet staan en is dé bedoeling van de wet lang niet altijd duidelijk. Een professionele afweging is dan noodzakelijk. De perspectiefcirkel staat niet alleen symbool voor een waardengedreven uitvoering; hij brengt ook het burgerperspectief voor het voetlicht.

Het burgerperspectief wordt binnen UWV in eerste instantie vertegenwoordigd door de medewerker met ‘professionele buikpijn’. Die buikpijn ontwikkelt zich het snelst bij de generalisten; bij de medewerkers die een functie bekleden waarbij er persoonlijk contact is met de cliënt en er toegang is tot verschillende informatiebronnen, zodat een breed beeld van de cliëntsituatie kan worden gevormd. De casusinbrenger blijft daarnaast eigenaar. Op die manier blijft het burgerperspectief (de directe

ervaring met de problematiek van de cliënt) altijd op de voorgrond. Het burgerperspectief is binnen de Maatwerkplaats bovendien beschermd met het principe van ‘het hele systeem in de kamer’. Dat houdt in dat bij de zoektocht naar een maatwerkoplossing alle professionals met relevante expertise of beslissingsmacht betrokken worden, en zo bijdragen aan probleemverheldering en -oplossing. Daardoor ontstaat een zo volledig mogelijk beeld van de situatie waarin de cliënt verkeert.

De Maatwerkplaats is een bottom-up initiatief: het initiatief is opgezet door ambtenaren die zagen dat beleid verkeerd op burgers uitwerkte. Het is gestart vanuit de intrinsieke motivatie van medewerkers, zonder dat daar een politiek-bestuurlijk besluit aan ten grondslag lag. De casus laat een feedbackloop van uitvoering naar beleid zien, waarmee het een illustratie is van emancipatie van de uitvoering; een poging om de hiërarchische relatie tussen beleid en uitvoering te doorbreken.

In 2015 gaat Simons<sup>1</sup> werkgever failliet. Daardoor komt Simon in aanmerking voor een WW-uitkering. Tijdens zijn zoektocht naar een nieuwe baan wordt Simon ziek. Hij belandt in de Ziektewet. Twee maanden voordat de Ziektewetuitkering eindigt, vraagt Simon een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA) aan. Zolang UWV nog geen besluit over zijn WIA-recht heeft genomen, ontvangt Simon in de tussentijd een voorschot van 1770 euro per maand, gelijk aan zijn eerdere Ziektewetuitkering. In december 2020, vijf maanden te laat, hoort Simon dat zijn arbeidsongeschiktheidsuitkering veel lager uitvalt dan het toegekende voorschot. Hij blijkt recht te hebben op 705 in plaats van 1770 euro per maand. Omdat Simon ook geen recht meer heeft op WW (wat al bij UWV bekend was toen het voorschot werd vastgesteld) en bijstand niet met terugwerkende kracht, maar alleen vanaf de datum van aanvraag wordt verstrekt, kan het teveel aan voorschot niet met een andere uitkering worden verrekend. Simon moet het verschil daarom terugbetalen en krijgt een terugvordering van 4400 euro. Door deze terugvordering en zijn gewijzigde inkomen raakt Simon in de schulden. Dat bezorgt hem veel stress. Simon is bang dat hij zijn huis uit moet en opent zijn post niet meer. Zijn constante financiële zorgen staan aan zijn re-integratie in de weg.

Het verhaal van Simon laat zien hoe een burger door een te late WIA-beoordeling van UWV in de financiële problemen komt. UWV moet binnen een wettelijke termijn van acht weken aan een cliënt duidelijkheid geven over het recht op een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Of en in welke mate iemand arbeidsongeschikt is, stelt een verzekeringsarts vast. Het UWV heeft een tekort aan artsen (die tijdens de coronapandemie geen lichamelijke onderzoeken uit-

1 Uit privacyoverwegingen is de naam Simon gefingeerd. Zijn echte naam is bij UWV bekend.

voerden). Daarom moeten cliënten regelmatig langer dan acht weken wachten op een WIA-beschikking. Vaak is er dan al geen recht meer op loon van de werkgever of een Ziektewetuitkering, zoals bij Simon.

Om de cliënt in de tussentijd van inkomen te voorzien, kan UWV een voorschot op de arbeidsongeschiktheidsuitkering verstrekken. Zolang het voorschot loopt, blijven burgers in onzekerheid over hun recht op WIA. Daarnaast kregen wachtenden tijdens de looptijd van het voorschot tot voor kort geen re-integratiedienstverlening, en dus geen ondersteuning in hun zoektocht naar passend werk. Als de aanvraag wordt afgewezen, moet al het ontvangen voorschot worden terugbetaald (tenzij verrekening mogelijk is). De cliënt wordt bij de toekenning van het voorschot op dat risico gewezen. Hoe langer het voorschot loopt, hoe hoger het bedrag dat eventueel wordt teruggevorderd.

### **GEEN UNICUM**

Dat het verhaal van Simon niet uniek is, zag Pim van Hoesel al voordat de casus in de Maatwerkplaats werd besproken. Pim werkt als klachtenambassadeur bij de klantenservice van UWV en zag vanaf 2019 veel klachten binnenvallen over de consequenties van de verlate WIA-beoordelingen van UWV. Cliënten vroegen hem aan de telefoon: ‘Hoe kan het dat ik een terugvordering krijg als UWV te laat is?’ Als Pim diezelfde vraag aan collega’s voorlegde, werd hij steevast gewezen op de mogelijkheid van een afbetalingsregeling. De oorzaak van de hoge terugvorderingen stond niet ter discussie: ‘Dat was toen nou eenmaal de wet- en regelgeving.’

Pim had vaak huilende mensen aan de telefoon: ‘Het was heel triest allemaal.’ Pim besloot hierop zelf actie te ondernemen en zijn vermoeden over de omvang van de problematiek met een steekproef te onderzoeken. Hij vroeg alle BSN-nummers op van mensen in de regio Arnhem-Nijmegen die een klacht hadden ingediend (Pim wist dat ze daar met grote WIA-achterstanden kampten) om te achterhalen hoeveel terugvorderingen van voorschotten voor die selectie burgers was ingesteld. Pim nam aan dat ook andere UWV-kantoren de wettelijke beslistermijn overschreden door het tekort aan verzekeringsartsen.

Na een vlotte rekensom schatte hij dat zo’n tweehonderd burgers die bij UWV een klacht hadden ingediend hun ontvangen voorschot moesten terugbetalen. De groep die niet had geklaagd en dus niet bij hem op de radar was, maar wel met een terugvordering te maken had, moest nog bij dat aantal worden opgeteld. Pim zag zijn vermoeden in de schatting bevestigd: het aantal benadeelden van de WIA-voorschottenproblematiek moest veel groter zijn dan UWV tot dan toe overzag.

Pim maakte zich vooral zorgen over de groep alleenstaanden die voorschotten moest terugbetalen: ‘Die kwamen zwaar in de problemen. Je bent al arbeidsongeschikt en dan krijg je er ook nog financiële stress bij. Dat doet wel wat met mensen.’ Pim had een verslag van zijn bevindingen gemaakt en dat opgestuurd aan de teammanager van de klantenservice. Die zou het verslag vervolgens met zijn leidinggevenden delen. Bij zijn manager heeft Pim een aantal keer gepolst hoe er hoger in de organisatie op zijn verslag was gereageerd, maar een terugkoppeling is altijd uitgebleven.

### **STOKKENDE RE-INTEGRATIE**

Net als Pim kwamen ook Saskia Reijnders en Petra Koeman rond 2019 voor het eerst met de WIA-voorschottenproblematiek in aanraking. Beiden hielden zich toen bezig met de re-integratie van cliënten: Saskia in de rol van beleidsadviseur en Petra als cliëntbegeleider in de regio Zwolle. Simon was een van Petra’s cliënten en op zoek naar een baan. De verlate WIA-beoordelingen waren van grote invloed op de dienstverlening van Petra en Saskia. Doordat het vaak maanden duurde voordat mensen duidelijkheid kregen over hun officiële arbeidscapaciteit, liep hun volgende stap naar passend werk spaak. Want, een beslissing op arbeidsongeschiktheid was noodzakelijk voor de start van de re-integratie.

Saskia vroeg zich af hoe wachtende cliënten die een volgende stap in hun loopbaan wilden zetten, zo goed mogelijk door UWV konden worden ondersteund, binnen de regels. Samen met een aantal collega’s probeerde ze het probleem van de vastgelopen re-integratie te agenderen bij de directies van Sociaal-Medische Zaken (SMZ, verantwoordelijk voor het vaststellen van het recht op een arbeidsongeschiktheidsuitkering en de hoogte ervan) en Werkbedrijf (verantwoordelijk voor de re-integratie van cliënten)— zonder succes.

De reactie van één directeur Werkbedrijf viel Saskia in het bijzonder tegen. Hij zou er geen standpunt over hebben willen innemen, omdat de problematiek volgens hem lag bij de divisies SMZ en Uitkeren, en niet in de ‘core business’ van de re-integratiedienstverlening. Saskia dacht toen: ‘Maar we maken toch samen de organisatie?’ De opstelling van de directeur wekte bij haar de indruk ‘dat ze zich misschien toch tot haar eigen hokje moest beperken’.

Aan de andere kant waren het juist de professionals van het Werkbedrijf die zagen welke impact de problematiek op cliënten had. Saskia herinnert zich emotionele bijeenkomsten met collega’s. Iedereen trok zich het lot van de cliënten erg aan en vroeg zich af of we hen niet konden helpen. Dat maakte veel indruk op Saskia en gaf haar de motivatie om de situatie van de cliënten te verbeteren: ‘Hier [op dit uitvoeringsvraagstuk] kunnen we echt het verschil maken. Dat was een enorm grote drijfveer.’

### **DE STAP NAAR DE MAATWERKPLAATS**

Het signaal van Saskia en collega's kwam overeen met het geluid dat Kim Peulken, manager SMZ in de regio Zwolle, van professionals opving. Een aantal van Kims medewerkers wees haar op de consequenties van de langdurige voorschotverstrekking aan cliënten. Zij voorzagen dat zich vaker situaties als die van Simon zouden voordoen en vroegen Kim in te grijpen. Om in afwachting van een structurele oplossing de cliënt op re-integratievlak al enigszins tegemoet te komen, besloot Kim een lokale samenwerking aan te gaan, samen met de divisie Werkbedrijf in Zwolle. SMZ en Werkbedrijf stelden hier een werkgroep samen, zodat SMZ gemakkelijk burgers kon aandragen bij Werkbedrijf als zij tijdens hun voorschotperiode alvast ondersteund wilden worden in hun zoektocht naar passend werk.

Daarmee weken beide afdelingen af van de officiële landelijke procedure. Petra legt uit dat zonder deze wekelijkse werkgroep wachtende cliënten met een ondersteuningsbehoefte nooit bij Werkbedrijf in beeld waren gekomen, omdat Werkbedrijf normaliter pas aan zet is op het moment dat er een WIA-beoordeling voorligt: 'Sommigen waren al zo lang aan het wachten op een beoordeling en waren al toe aan re-integratie; dan is het zonde om dat te laten lopen.' Omdat Petra zag welke impact de terugvordering op Simon had, en ze buikpijn kreeg van het financiële obstakel dat UWV op Simons weg naar re-integratie had geplaatst, besloot ze namens de twee Zwolse afdelingen de stap naar de Maatwerkplaats te zetten.

Annie Seepma, coördinator van de Landelijke Maatwerkplaats, zat de Maatwerksessie over de casus van Simon voor. Zij nodigde de deelnemers uit, introduceerde de perspectiefcirkel en begeleidde het overleg. Petra legt uit dat de casus in de Maatwerkplaats door alle betrokken medewerkers 'systematisch werd ontleed'. 'We gingen met z'n allen na wat ieders werkwijze was en wat er fout was gegaan.' Petra denkt dat het belangrijk is dat elke Maatwerkdeelnemer zich vooraf realiseert dat iedereen 'vanuit goede wil' heeft gehandeld en je elkaars rol waardeert: 'Maar, we kijken wel waar we het met elkaar hebben laten liggen. Dat is niet verwijtend bedoeld. Het gaat erom dat we ervan kunnen leren zodat we het in de toekomst kunnen voorkomen.'

### **DE PERSPECTIEFCIRKEL**

Na de reconstructie van Simons verhaal werd zijn casus afgepeld aan de hand van de perspectiefcirkel. Kim prijst deze inclusieve en allesomvattende benadering, omdat de casus zo 'van alle kanten [wordt] belicht' door UWV-medewerkers met uiteenlopende professionele achtergronden en expertises. De methode stimuleert volgens Saskia 'het goede gesprek', zowel tussen uitvoeringsprofessionals van eenzelfde afdeling als tussen medewerkers van verschillende organisatieonderdelen en personeel dat niet direct met cliënten in contact staat, zoals de beleidsmakers. Het maakt het makkelijker om tot 'een

gedeeld professioneel oordeel' te komen. Daarnaast helpt de methodiek om structuur in de casus aan te brengen, aldus Petra: 'om de highlights die nodig zijn om tot een besluit te komen stapsgewijs te behandelen.' Saskia benoemt verder dat de perspectiefcirkel niet alleen van waarde is bij de behandeling van individuele casuïstiek, maar ook in het algemeen 'je horizon kan verbreden'.

Daardoor werd het Petra en de andere Maatwerkdeelnemers al gauw duidelijk dat de hoge terugvordering '[Simon] niet kon worden verweten' en kwamen ze snel tot een gedragen eindoordeel. Pim deelt die ervaring. Hij voelde zich gesteund door de collega's van de andere divisies die aan de Maatwerksessie deelnamen: 'Ook zij vroegen zich af hoe het zo ver had kunnen komen.' De Maatwerkdeelnemers stelden vast dat Simon nooit heeft kunnen voorzien dat hij wellicht geld zou moeten terugbetalen. Kim licht toe dat: 'UWV destijds weliswaar alle risico's [heeft] benoemd, maar in welke mate kon zij er redelijkerwijs vanuit gaan dat [Simon] dat goed heeft kunnen bevatten?' Als UWV tijdig over Simons arbeidsongeschiktheid had geoordeeld, was er volgens Kim niets aan de hand geweest: 'Maar hij moest nu zoveel terugbetalen dat hij helemaal niet kon deelnemen aan de maatschappij. Dat moeten we helemaal niet willen'.

#### **COMPLEXE WET- EN REGELGEVING**

In het algemeen merkt Kim hierover op dat UWV zich überhaupt in een heel andere positie dan de burger begeeft: 'UWV zit helemaal in het systeem. Wij kennen alle wetten en regels. Wij kennen de gevolgen, maar een cliënt weet dat echt niet. Het is allemaal zo complex. Wat vragen wij nou eigenlijk van onze cliënten? Het is gewoon te veel.' Inge Cotte, directeur Uitvoeren van de divisie Uitkeren, vult aan dat het 'gewoon reuze ingewikkeld is voor cliënten om te overzien wat je allemaal moet doen richting UWV om te voldoen aan de verplichtingen die horen bij jouw uitkering. De kans dat je een keer iets niet goed doet, is heel groot'.

Frans Schrijver, stafprocesbegeleider SMZ in Zwolle, herkent de complexiteit van socialezekerheidswetgeving: 'De gemiddelde burger zal amper begrijpen hoe de WIA in elkaar steekt. Zeker als verschillende uitkeringsregimes naast elkaar lopen (bijvoorbeeld WW en WIA) is dat voor de gemiddelde burger heel lastig te doorgronden. En dan kun je in bepaalde situaties wetstechnisch de juiste beslissing nemen, maar als de cliënt daardoor andersneeuwt en wordt opgezadeld met een probleem dat hij nooit heeft kunnen bevroeden en dat nooit de bedoeling van wet- en regelgeving kan zijn geweest, dan denk ik dat het goed is dat de Maatwerkplaats bestaat.'



### DE ‘DRINGENDE REDEN’

De deelnemers aan de Maatwerkplaats waren het er dus over eens dat het gevolg van UWV's vertraagde besluitvorming op de WIA-aanvraag niet voor Simons rekening mocht komen. De voorschotverstrekking had namelijk juist tot doel te voorkomen dat Simon in de schulden zou raken. Binnen bestaande wet- en regelgeving heeft UWV alleen nauwelijks ruimte om van terugvordering af te zien. Zij dient het teveel betaalde terug te vorderen, tenzij er een ‘dringende reden’ bestaat om van die verplichting af te wijken. Uit de wetsgeschiedenis van de WIA blijkt dat de te late beslissing op het uitkeringsrecht geen reden kan zijn om niet tot terugvordering over te gaan. De Maatwerkplaats zag in de wet dus geen ruimte om voor Simon en de andere benadeelden een uitzondering te maken.

Martijn van der Bent, hoofd van het Juridisch Kenniscentrum van UWV, omschrijft de dringende reden in de WIA als ‘zeer hard’.<sup>2</sup> Volgens hem tik je die dringende reden in de praktijk vrijwel nooit aan: ‘Dat is een absolute onvoorzijene onmacht; een extreme situatie. De wetgever zegt daarmee dat het in theorie kan, maar het in de praktijk zeer zelden van toepassing is.’ Je zult op grond van de WIA voorschotten dus eigenlijk altijd moeten terugvorderen als het uitkeringsrecht ontbreekt of lager uitvalt.

### HET SOCIALE EN FINANCIËLE PERSPECTIEF

Naast het juridisch perspectief was er in de Maatwerkplaats ook oog voor de financiële en sociale consequenties van de terugvorderingen. De centrale vraag binnen het sociale perspectief luidde: ‘Voldoen wij nog wel aan onze maatschappelijke opdracht als we de gevolgen van de achterstanden van het UWV geheel bij de burger neerleggen?’ (Annie). In de woorden van Pim draaide het bij deze maatschappelijke invalshoek om de vraag: ‘Wat doet het met een mens als wij hem opzadelen met een terugvordering waar hij niks aan kan doen?’ Het antwoord op deze vraag stond haaks op UWV's maatschappelijke missie: zorgen voor bestaanszekerheid en burgers perspectief op werk bieden. De UWV-professionals die deelnamen aan de Maatwerksessie erkenden dat schulden een verminderd doenvermogen en stress in de hand werken. Vanuit economisch oogpunt zagen de deelnemers dat terugvorderingen ook leiden tot hoge publieke kosten, zoals kosten voor bezwaarprocedures, klachtafhandeling, invorderen en het afspreken en monitoren van betalingsregelingen.

<sup>2</sup> Het interview met Martijn vond plaats voor [de uitspraak van de Centrale Raad van Beroep](#) van 18 april 2024, waarin de Raad van Bestuur afstapt van de restrictieve uitleg van de ‘dringende reden’.

**DE MAATWERKBESLISSING**

Op basis van het evenredigheids- en zorgvuldigheidsbeginsel (beide algemene beginselen van behoorlijk bestuur) zag het UWV bij Simon uiteindelijk af van terugvordering. Na afloop nam Annie het voortouw in het uitwerken van de definitieve beslissing en de overwegingen die eraan ten grondslag lagen. Het eindoordeel en de onderbouwing communiceerde zij met de betrokken medewerkers, met een taakverdeling. De divisie Uitkeren, die de terugvordering had ingesteld, voerde de maatwerkbeslissing vervolgens uit. Petra heeft toen contact gezocht met Simon om te vertellen dat zijn schuld bij UWV zou worden kwijtgescholden.

Petra vond het fijn dat zij 'eigenaar' van haar ingebrachte casus bleef en het vaste aanspreekpunt van Simon was. Zij onderhield het contact net zolang totdat alles was afgerond. Kim en Petra zijn daarnaast te spreken over de snelheid waarmee de Maatwerkplaats opereerde: 'In een periode van dagen was het geregeld. Dat was echt fantastisch. Ik zocht begin maart [2020] contact met de Maatwerkplaats, op 11 maart kwamen we een uur bij elkaar en 31 maart kreeg [Simon] bericht dat hij het bedrag niet hoefde terug te betalen' (Petra).

**BEZOEK VAN DE BESTUURSVORZITTER**

Bij een andere Maatwerksessie, met een soortgelijke casus als die van Simon, schoof ook Maarten Camps aan, de voorzitter van de Raad van Bestuur van het UWV. Maarten was net begonnen bij UWV en benieuwd hoe het er bij zo'n sessie aan toe ging. Hij luisterde mee. Volgens Pim en Annie zag Maarten dankzij de casus de ernst van de problematiek: 'Anders heb je er als [bestuurs] voorzitter toch minder gevoel bij. Maarten zal zo vaak met problemen geconfronteerd worden' (Pim). Aan het eind van de sessie gaf Maarten zijn nummer aan Pim. Bij een volgende situatie waarvan Pim professionele buikpijn kreeg, mocht hij contact met hem opnemen. Pim drukte Maarten op het hart om snel actie te ondernemen en aan de buitenwereld te laten weten dat UWV de WIA-voorschottenproblematiek onderkent, en bezig gaat met een oplossing (ook om eventuele negatieve publicitaire aandacht voor te zijn).

Petra zag dankzij de Maatwerkplaats 'dat als je als professional een stapje harder loopt, iemand kan re-integreren. Anders was dat helemaal niet aan de orde geweest'. Annie hield Pim, Petra en Kim na de Maatwerksessie op de hoogte van de verdere aanpak van de WIA-voorschottenproblematiek. De casus van Simon deed Kim voor het eerst beseffen: 'Deze hardheid is met het systeem niet bedoeld.' Ze vond het dan ook 'heel geruststellend' dat ze zijn casus aan de Maatwerkplaats hadden voorgelegd: 'Zij gaan ermee aan de slag en hebben contact met de juiste personen. Ik kon het daarna ook loslaten.'

### **VOORSCHOTDILEMMA**

Na de Maatwerksessie spoorde Kim haar SMZ-medewerkers aan om in afwachting van landelijk beleid haalbare voorschotbedragen met de cliënt af te spreken. Kim zag de duur van de gemiddelde voorschotperiode namelijk toenemen en hoopte met meer terughoudendheid en cliëntvoorlichting hoge terugvorderingen zoals bij Simon te beperken. Ook in het landelijk overleg van SMZ-managers heeft Kim haar collega's met Simons casus in de hand opgeroepen zorgvuldig met voorschotverstrekking om te gaan, net als met de communicatie daarover naar de cliënt. De vraag 'is dit nou de bedoeling?' bleef voor Kim echter opspelen: 'Een procesbegeleider kan nooit van tevoren inschatten wat het oordeel van de verzekeringsarts wordt met betrekking tot arbeidsongeschiktheid. [De begeleider] weet dus niet of iemand WIA toegekend gaat krijgen. En je wil ook niet dat mensen in de financiële problemen komen, omdat er helemaal geen inkomsten zijn.'

'Het blijft ontzettend moeilijk voor de procesbegeleider als hij een cliënt aan de lijn heeft die geen salaris meer ontvangt en wacht op een WIA-beoordeling. Het kan een moeilijk gesprek zijn om met de cliënt een veel lager voorschotbedrag af te spreken dan de inkomsten die hij tot dan toe had. Het blijft gewoon mensenwerk. De ene cliënt kan wel teren op een spaarpotje en de ander niet. Je kunt niet in andermans portemonnee kijken.' Frans herkent het door Kim geschetste voorschotdilemma: '[Als er een lager voorschot was vastgesteld], had de cliënt eerder last gehad van een inkomensval. Je voorkomt dan misschien wel dat hij te veel voorschot betaalt, maar je zadelt de cliënt wel direct met een financieel probleem op. Waar moet de cliënt dan in de tussentijd van leven?'

### **HET GELIJKHEIDSBEGINSEL**

In de Maatwerkplaats kwamen nog veel meer schrijnende verhalen als die van Simon aan het licht. Praktijkprofessionals uit het hele land klopten bij de Maatwerkplaats aan om hun zorgen over hoge terugvorderingen door de WIA-beoordelingsachterstanden te delen. Pim was een van hen. Hij besloot het verslag dat hij eerder naar zijn leidinggevend had gestuurd ook aan Annie te overhandigen. Annie vertelt: '[Professionals] voerden iets uit waarvan zij elke keer dachten: het deugt niet.' Annie zag professionele eensgezindheid over de noodzaak van een generieke oplossing en beseftte dat hier het gelijkheidsbeginsel gold.

Maatwerk met persoonlijke kwijtscheldingen was vanwege het grote aantal vergelijkbare gevallen onhoudbaar geworden. In de woorden van Frans 'kan het [immers] niet de bedoeling zijn dat je als cliënt afhankelijk bent van een melding bij de Maatwerkplaats. Dan krijg je rechtsongelijkheid, omdat de ene locatie zich wel en de andere zich niet bij de Maatwerkplaats meldt.' Het alar-

merende geluid van de professional en de vele soortgelijke situaties die in het land bekend waren, triggerden Annie en haar Maatwerkcollega's om verder te kijken dan het individu, en een begin te maken met een structurele oplossing.

#### **DE STAP RICHTING DE RAAD VAN BESTUUR**

Voor massale kwijtscheldingen was mandaat en toestemming van hogerhand nodig. Annie begreep dat de WIA-voorschottenproblematiek daarom op het allerhoogste niveau besproken moest worden, met het ministerie. Ze besloot de signalen uit de Maatwerkplaats eerst te delen met de centrale beleidsafdeling van UWV en de directie SMZ. Op haar eerste bericht en herinneringsmails volgde geen reactie – behalve het verzoek van de toenmalig SMZ-directeur om hem/haar niet meer mee te nemen in de correspondentie over de voorschottenproblematiek. Een paar weken later, toen Annie ook telefonisch contact had gezocht met de beleidsafdeling, bleek er nog altijd geen actie te zijn ondernomen. Drie maanden verstreken en concrete stappen bleven uit, totdat het directieteam SMZ besloot om samen met de beleidsafdeling een onderzoek naar de problematiek te starten voordat ze de Raad van Bestuur zouden benaderen.

Het onderzoek moest onder meer uitwijzen hoeveel mensen met terugvorderingen te maken kregen door een te late WIA-beoordeling, welke financiële impact dat op hen had, en welke oplossingen er waren. Voor antwoorden op die vragen zijn Annie en haar Maatwerkcollega's een aantal keer gehoord. Maar, voor hen waren problematiek en oplossingsrichting allang klip en klaar. Annie vond het ingestelde onderzoek en de werkwijze van het onderzoeksteam dan ook frustrerend. Volgens haar werden de oplossingsvoorstellen niet van onderop, bij de praktijkprofessionals, opgehaald, maar bovenin bedacht door de directie en de beleidsafdeling zelf. De casuïstiek zou daar bij zijn ondergesneeuwd, wat de urgentie van de boodschap afzwakte. Daarnaast zou het onderzoeksteam aan de juridische overtuiging hebben vastgehouden dat financiële tegemoetkoming onmogelijk was. Annie en haar Maatwerkcollega's besloten daarom een nieuwe weg in te slaan: met een bundeling van de signalen uit de Maatwerkplaats en het verslag van Pim onder de arm stapten zij zelf naar de Raad van Bestuur.

#### **SPREEKBUIS VAN HET BURGERPERSPECTIEF**

Uit naam van alle praktijkprofessionals vertelde Annie de Raad van Bestuur over ernst van de WIA-voorschottenproblematiek en het leed dat erachter schuilging. Ze illustreerde de problematiek aan de hand van persoonlijke praktijkvoorbeelden en riep de bestuurders op om voor cliënten als Simon tot een structurele oplossing te komen. Daarmee probeerde de Maatwerkplaats een steviger geluid te laten horen dan het onderzoeksteam. Annie zegt: 'Anders zouden alleen de beleidsmensen en de directeuren gaan vertellen hoe het

zat, maar die waren helemaal niet bij de casuïstiek betrokken geweest; die voelden het burgerperspectief niet. Hoe kunnen die nou de urgentie van het probleem overbrengen?’

Saskia beaamt dat de praktijkvoorbeelden hoofdzakelijk van de Maatwerkplaats afkomstig waren: ‘De Maatwerkplaats communiceert signalen uit de uitvoering en geeft ze een menselijk gezicht.’ Ook Martijn noemt de nabijheid van de Maatwerkplaats tot de cliënt: ‘Dat geeft de problematiek meteen een gezicht. Als je meer op afstand van de cliënt staat kunnen de abstracties toenemen. Terwijl het gewoon gaat over mensen met concrete problemen.’ Annie voelde dat er een grote verantwoordelijkheid op haar schouders rustte. Ze beschouwde zichzelf als spreekbuis van alle praktijkprofessionals en cliënten; van burgers die hun vinger zelf niet konden opsteken en professionals die het systeem niet eigenhandig konden doorbreken. Annie zag destijds geen medestander in de beleids- en juristentak van UWV: ‘Het voelde alsof de Maatwerkplaats opkwam voor het burgerbelang, terwijl de rest gefocust was op de gevolgen voor beleid en financiën.’

#### **DE PROFESSIONAL IN HET BESLUITVORMINGSPROCES**

Voordat Annie bij de Raad van Bestuur aanschoof, had ze geregeld contact met Liesbeth Veltmans, de toenmalige bestuursadviseur. Liesbeth herinnert zich dat Annie de WIA-voorschottenproblematiek bij haar als ‘groot knelpunt’ onder de aandacht bracht. De signalen uit de Maatwerkplaats overtuigden haar dat de problematiek snel ‘op de bestuurstafel moest komen’. Liesbeth zag brede consensus in de Raad van Bestuur en de verschillende divisies: ‘Iedereen vond dat de cliënt niet de dupe mocht worden [van UWV’s verlate beoordelingen]. Maar hoe je het vervolgens oppakt en wie wat doet; dat is dan de volgende vraag. Iedereen verwees naar elkaar.’ Dat laatste kwam volgens Liesbeth voort uit de zorgen van de divisiedirecteuren over de uitvoering van een herstelactie. Waar gingen ze de mankracht en het geld vandaan halen om de benadeelden tegemoet te komen?

De Raad van Bestuur moest keuzes maken en bepaalde onderdelen van de dienstverlening ‘op een lager pitje zetten’ om prioriteit te kunnen geven aan de aanpak van de WIA-voorschottenproblematiek. Voordat de Raad van Bestuur een besluit nam over de oplossingsrichting ging voormalig UWV-bestuurder Guus van Weelden met alle divisies in gesprek. Ook praktijkprofessionals werden uitgenodigd om in een vergadering hun licht te laten schijnen over de voorliggende handelingsopties en de voor- en nadelen die er volgens hen aan kleefden. De afgevaardigden van de Maatwerkplaats waren bij ieder overleg aanwezig – ook als ze in eerste instantie geen uitnodiging hadden ontvangen (dan belden ze Liesbeth of ze mochten aanhaken). Liesbeth concludeert: ‘Er is dus niet op hoog niveau een besluit genomen zonder dat iemand daar iets over mocht zeggen.’

**TERUGVORDERINGSSTOP**

De Raad van Bestuur beseftte dat voor de tegemoetkoming van benadeelden afwijken van de WIA onvermijdelijk was (zoals al uit de Maatwerksessies was gebleken). Toen de Raad van Bestuur in de zomer van 2021 de knoop had doorgehakt, trok hij bij het ministerie van Sociale Zaken aan de bel. Zijn boodschap was duidelijk: UWV zou de terugvorderingen per direct stoppen. De Raad van Bestuur wachtte dus geen groen licht van het ministerie af en nam het voortouw in de aanpak van de WIA-voorschottenproblematiek. Deze opstelling van de Raad van Bestuur noemt Saskia ‘sterk’. De snelle en daadkrachtige aanpak verraste haar.

Martijn vult aan dat het van verantwoordelijkheidsgevoel getuigt dat de Raad van Bestuur geen rechterlijke uitspraak afwachtte maar juist uit eigen beweging handelde: ‘Dat UWV het initiatief nam is fundamenteel anders. Dat maakt de actie ook zo geslaagd; het doorbreken van het patroon. We hebben hier geen strenge lijn gevolgd en het eindoordeel aan de rechter overgelaten. UWV vond dat er iets moest gebeuren. Er was een stevige uitspraak van de Raad van Bestuur en daardoor is die bal gaan rollen.’

Stefan Stapper, beleidsambtenaar bij het ministerie van Sociale Zaken en eerste contactpersoon van UWV, vertelt hierover: ‘UWV zei redelijk stellig dat ze die terugvorderingen niet meer willen en gaan doen’ en ‘hun beleid wilden gaan wijzigen’. In de beleving van Stefan had de boodschap van UWV ‘het karakter van een mededeling’ en zat er ‘geen concrete vraag achter’: ‘Weet dat dit speelt, dat wij overgaan [tot kwijtschelding met terugwerkende kracht] en jullie daarin willen meenemen.’ Het Raadsbesluit kwam voor Stefan niet geheel uit de lucht vallen. Zo had hij al eens een casus uit de Maatwerkplaats voorbij zien komen en wisten hij en zijn collega’s ‘al tijden’ van de grote vraag naar sociaal-medische beoordelingen en de beperkte capaciteit aan verzekeringsartsen.

**ONGEMAK OP HET MINISTERIE**

De beleidsambtenaren van UWV lichtten het besluit van de Raad van Bestuur aan Stefan toe met de gevallen die in de Maatwerkplaats waren behandeld en vertelden ‘over het ongemak dat [UWV] voelde bij het terugvorderen van voorschotten’. Het ministerie kon dat ongemak (en de behoefte aan spoedig ingrijpen) volgens Stefan goed begrijpen. Tegelijkertijd had Sociale Zaken het idee dat over het afzien van massale terugvorderingen aan de minister en de Tweede Kamer verantwoording moest worden afgelegd. UWV zou immers gaan afwijken van de strengere regels die de wetgever had bepaald. Zijn voorname om in het belang van de cliënt ‘buitenwettelijk beleid’ te gaan voeren bracht bovendien extra uitgaven met zich mee.

Het ministerie was daarom ook geïnteresseerd in de impact van de herstelactie op de begroting: ‘Hoeveel geld gaat het kosten als je alle benadeelden gaat terugbetalen en hun voorschot niet meer terugvordert?’ Toen de Raad van Bestuur het besluit van de terugvorderingsstop nam, was dit immers onduidelijk – er bestond nog geen exacte doorrekening (enkel schattingen). Ook over de eventuele neveneffecten van het Raadsbesluit heerste nog onzekerheid. De voortvarendheid waarmee het UWV te werk ging, leverde op het departement daarom ‘wat ongemak’ op. Dat ongemak kwam volgens Stefan voort uit de ‘politieke verantwoordelijkheid [die] bij de minister [ligt] voor het handelen en nalaten van UWV’. Hij zag dat UWV en het ministerie ‘een iets ander deelbelang’ hadden dat ‘af en toe’ voor ‘wrijving’ zorgde.

Voordat UWV verdere stappen zou ondernemen en daadwerkelijk tot de uitvoering van het Raadsbesluit zou overgaan, wilde Sociale Zaken dus eerst duidelijker zicht op de (mogelijke) gevolgen van het nieuwe beleid. Alleen dan kon de minister instemmen met de totale budgettaire consequenties van de kwijtscheldingen. De minister ging uiteindelijk akkoord met de weg die UWV was ingeslagen, maar de precieze route moest nog worden uitgestippeld en vastgesteld. UWV kreeg het mandaat om zich over de verdere uitwerking te buigen. De uitvoeringsorganisatie nam dus het voortouw bij het uitdenken en opstellen van de beleidsregels; het departement keek mee vanuit een politieke en juridische bril (is er aanvullende verantwoording en regelgeving nodig?).

#### **DE HERSTELOPERATIE**

De opdracht voor de uitwerking van deze beleidswijziging gaf het UWV-bestuur aan Inge Cotte, directeur Uitvoeren van de divisie Uitkeren. Inge wist destijds van de beoordelingsachterstanden, maar was zich toen nog niet bewust van het schrijnende effect van die achterstanden op de cliënt. De opdracht bestond uit drie onderdelen: (1) per direct stoppen met het terugvorderen van voorschotten, (2) onderzoeken hoe eerdere terugvorderingsbeslissingen alsnog konden worden teruggedraaid, en (3) de dienstverlening in de voorschotperiode significant verbeteren. Dit laatste moest UWV's dienstverlening ontdoen van het ‘WIA-verrassingseffect’ en voorkomen dat cliënten gelijk geen inkomen meer hebben als ze na lang wachten een afwijzing ontvangen. Door cliënten al vóór de indiening van hun WIA-aanvraag duidelijk te wijzen op de mogelijke scenario's (wel, geen of slechts gedeeltelijke toekenning van WIA-recht), zouden zij zich beter op een eventuele financiële tegenvaller kunnen voorbereiden en al aan re-integratie kunnen beginnen.

De Raad van Bestuur gaf in duidelijke bewoordingen mee dat de tragiek ‘het liefst morgen nog moest stoppen’. Om de hersteloperatie op te tuigen, stelde Inge een multidisciplinair team samen waarmee zowel de beleidsmatige aanpassingen werden opgepakt als de uitvoering van de maatregelen werd

voorbereid. Daarbij stond ze in nauw contact met de andere uitvoeringsdirecteuren. Al gauw kwam Inge erachter dat de opgave ‘enorm complex’ was. Die complexiteit kwam niet alleen voort uit de omvang van de herstelactie en de hoeveelheid betrokken divisies, maar ook uit de (paradoxaal genoeg) mogelijk negatieve gevolgen van een terugbetaling op iemands inkomenspositie (doordat daardoor bijvoorbeeld het recht op toeslagen kon komen te vervallen). Daarnaast vermoedde het ministerie dat de terugvorderingsstop weliswaar goed nieuws was voor de benadeelden, maar op zichzelf minder voordelig kon uitpakken voor werkgevers (die premie betalen en verantwoordelijk zijn voor de uitkeringslasten). Het ministerie wilde daarom in kaart gebracht hebben wat het nieuwe beleid voor werkgevers zou betekenen en hoe eventuele (fiscaal) nadelige effecten konden worden weggenomen.

### **BOTTOM-UP BELEID**

In het projectteam waren verschillende UWV-disciplines vertegenwoordigd; van juristen en financieel experts tot professionals van de klantenservice. Het team breidde zich gedurende het traject uit en kwam twee keer per week bijeen om de voortgang, de actielijst en de taakverdeling te bespreken. Een aantal teamleden kreeg de taak een beleidskader op te stellen. Daarvoor dachten ze onder andere uit wanneer voorschotten konden worden kwijtgescholden of verrekend, welke omstandigheden moesten worden meegewogen en welke handelingen van de burger werden verwacht. Martijn vindt het uiteindelijke beleidskader zo sterk, omdat de opzet ervan is bedacht door ‘de inhoudsdeskundigen en de collega’s die op de werkvloer voor onze cliënten werken’: ‘Dat maakt echt het verschil. Naarmate de afstand [tot de cliënt] toeneemt, nemen [immers] ook de abstracties toe. Sociale zekerheidswetgeving is gewoon heel complex. Mensen op de werkvloer weten hoe het zit. Zij brengen het bij elkaar en tillen het omhoog.’

Het beleidskader werd vervolgens aan de Raad van Bestuur voorgelegd. De Raad was enthousiast en stemde de voorgenomen lijn af met het ministerie. Liesbeth, de voormalig bestuursadviseur, merkt op dat ‘het best wat moeite en tijd kostte’ voordat de beleidsambtenaren op het departement met het uitwerkingsvoorstel van UWV instemde: ‘[Sociale Zaken] deed iets wat ze normaal nooit doet en waar de voorschotten eigenlijk niet voor bedoeld zijn.’ Liesbeth vindt het ‘logisch’ dat het ministerie streng is en niet zomaar met een plan van UWV akkoord gaat. Het beleid is uiteindelijk op zo’n manier vormgegeven dat werkgevers er geen nadeel door ondervonden.

Annie bestempelt de werkwijze van het projectteam als een ‘heel professionele aanpak’. Met de herstelactie was het werk van de Maatwerkplaats voorbij: ‘De staande organisatie nam het over zodat mensen echt kregen waar ze recht op hadden.’ Annie vond het fantastisch. Omdat de inzet van alle UWV-di-



visies was vereist om de operatie tot een goed einde te brengen, ervoeren Inge en haar betrokken collega's voor het eerst 'échte samenwerking' binnen het UWV. De herstelactie heeft Inge maanden beziggehouden.

### **HERSTELMAATREGELEN**

Uiteindelijk zag UWV van de terugvorderingen af bij de benadeelden van de WIA-voorschottenproblematiek. Zij hoefden het ontvangen voorschot dus niet terug te betalen. De benadeelden die hun schuld al hadden vereffend, kregen het voorschotbedrag teruggestort. Daarnaast stelt UWV per 1 januari 2021 geen nieuwe vorderingen meer in bij cliënten die geen verwijt kan worden gemaakt (ze zijn bijvoorbeeld op ieder spreekuur aanwezig geweest) en van wie de voorschotten niet met een andere uitkering kunnen worden verrekend. Bovendien stopt tot eind 2024 de voorschotverstrekking (na zes maanden) niet meer per direct als het WIA-recht blijkt te ontbreken en de cliënt niet op een andere uitkering kan terugvallen. Zo heeft hij niet van de ene op de andere dag geen inkomen meer, maar kan hij zich (in een uitlooptermijn van twee maanden) voorbereiden op de inkomenswijziging en met ondersteuning van het UWV opzoek gaan naar werk.

Om de toegenomen frequentie en duur van de voorschotverstrekking een halt toe te roepen en de WIA-achterstanden te verkleinen, zijn verschillende (binnen- en buitenwettelijke) maatregelen getroffen.<sup>3</sup> Zo worden bepaalde groepen geprioriteerd in hun beoordeling. Mensen die niet op een andere uitkering kunnen terugvallen en bij wie eventuele verrekening van het voorschot niet mogelijk is (bijvoorbeeld omdat ze geen WW-recht meer hebben, zoals Simon), zijn als eerst aan de beurt. Op die manier zijn zij niet of zo kort mogelijk aangewezen op een voorschot en worden hoge terugvorderingen voorkomen. Daarnaast komen 60-plussers tot eind 2024 in aanmerking voor een verkorte WIA-beoordeling zonder medische keuring. Op die manier blijft er meer tijd over voor 60-minners. Verder is het werkproces uit Zwolle<sup>4</sup> dat Kim en haar collega's op eigen initiatief hadden opgetuigd inmiddels in iedere UWV-regio de standaard. Vandaag de dag kan iedere cliënt die nog niet door een verzekeringsarts is beoordeeld door UWV worden geholpen met zijn herintrede op de arbeidsmarkt.

### **MEDIA-AANDACHT**

Pim had er vertrouwen in dat Maarten na zijn aanwezigheid bij de Maatwerk-sessie snel met de WIA-voorschottenproblematiek aan de slag zou gaan. Tijdens zijn vakantie zag Pim dat zijn oproep niet ter harte was genomen. De Telegraaf kopte: 'Mensen in financiële nood door achterstand bij UWV'. Pim

3 Sommige maatregelen moesten met goedkeuring van de minister worden ingevoerd, omdat ze afweken van wet- en regelgeving.

4 Wellicht dat enkele andere UWV-kantoren deze werkwijze ook al hanteerden; Kim was daar destijds echter niet van op de hoogte.

baalde en kreeg er buikpijn van: ‘Nu heb ik allemaal dingen uitgezocht en breng ik dat naar boven, en dan duurt het weer zo lang voordat het geregeld is.’ Hij besloot Maarten op te bellen: ‘Dit bedoel ik nou; er komen signalen vanuit de werkvloer over wat er niet goed gaat, en dan zoek je de pers vervolgens niet op om te laten zien dat we oog hebben voor mensen in de problemen en een oplossing aan te kondigen.’ Maarten bedankte Pim voor zijn telefoontje. Hij beschouwde het volgens Pim als een leermoment.

Pim vindt het jammer dat de pers eraan te pas moest komen om een einde aan de hoge terugvorderingen te maken: ‘Toen was het ineens binnen een week geregeld.’ Pim had echter niet meegekregen dat de Raad van Bestuur in de tussentijd verre van stil had gezeten. Er lag namelijk al een oplossing klaar voordat De Telegraaf over de problematiek berichtte. UWV zou op het punt hebben gestaan herstelmaatregelen voor de groep benadeelden aan te kondigen. Guus van Weelden, voormalig UWV-bestuurder, was druk met de laatste afstemming met het ministerie.

Stefan bevestigt dat Sociale Zaken bezig was met het opstellen van een Kamerbrief toen het artikel in de krant verscheen. Annie weet dan ook dat de media-aandacht geen doorslaggevende rol heeft gespeeld; de aanwezigheid van Maarten bij de Maatwerksessie had wél voor een versnelde oplossing gezorgd. Ook Saskia zag dat de Raad van Bestuur daarna prioriteit gaf aan het oplossen van de problematiek: ‘De drive vanuit UWV om hier iets aan te doen was goed aanwezig.’ Ze weet zeker dat UWV, ook zonder de media-aandacht, aan de noden van de benadeelden tegemoet was gekomen. Het artikel en de schriftelijke Kamervragen die naar aanleiding van de publicatie werden gesteld, hebben volgens Stefan inderdaad geen verschil gemaakt.

Hoewel de mediaberichtgeving niet zou hebben bijgedragen aan een versnelde WIA-voorschottenaanpak, denkt Liesbeth dat het wel heeft geleid tot meer aandacht voor het algehele sociale zekerheidsstelsel en zijn gebreken (met de oprichting van de commissie OCTAS en de aanstelling van een extra UWV-bestuurder voor de aanpak van de sociaal-medische beoordelingsproblematiek). Annie zag in de media-aandacht bovendien een erkenning van het werk van de Maatwerkplaats: ‘Zie je wel, we hebben het wel goed gezien. Dat wat er gebeurt, dat deugt niet. Het is goed dat wij dit in maart [2021] hebben aangekaart. Al die praktijkprofessionals die casuïstiek aanhangig hebben gemaakt, hebben een goed moreel kompas. Het moreel kompas deugt. En laten we daar alsjeblieft nou eens vaker naar luisteren.’

**PLEISTER OP EEN ZERE WOND?**

De tijdelijke regeling is met een uitvoeringsbericht aan alle UWV-kantoren kenbaar gemaakt en in augustus 2021 geïmplementeerd. Volgens Kim was het draagvlak voor de regeling onder haar medewerkers groot: ‘Dus het was geen enkel probleem om het uitgevoerd te krijgen.’ Wel stoorde ze zich aan de ‘ongenuanceerde’ boodschap die de media over de herstelmaatregelen communiceerden. Op basis van de berichtgeving leek het volgens haar alsof geen enkele cliënt zijn voorschot hoefde terug te betalen. Dat was echter niet wat de herstelregeling behelsde: ‘Op het moment dat er verrekend kon worden [met een WW- of bijstandsuitkering] werd er verrekend. Alleen als verrekening niet mogelijk was [en de cliënt in het beoordelingsproces niets te verwijten viel], zorgden we dat mensen niet in de financiële problemen kwamen.’

Pim is tevreden met de voorlopige maatregelen. Ze hebben zijn professionele buikpijn weggenomen. Ook lijkt het nieuwe beleid succesvol: de WIA-achterstanden nemen geleidelijk af. Deze tijdelijke wijziging van het voorschotbeleid is sinds augustus 2021 een aantal keer verlengd en nog altijd van kracht. Elk jaar wordt de balans opgemaakt. Eind 2027 moet de maximale wachttijd van drie maanden voor UWV weer binnen bereik liggen. Sjaak Selen, landelijk manager SMZ, denkt niet dat dat doel gehaald gaat worden gezien de omvang van de achterstand. Hij verwacht ook de komende jaren een ‘noodzaak tot continuering’ van het huidige beleid en maatregelen. Ondertussen kijkt Sjaak reikhalzend uit naar de voorgestelde herziening van het arbeidsongeschiktheidsstelsel door de commissie OCTAS: ‘Dat gaat helpen in het structureel kunnen terugdringen van de achterstanden.’ Ook Martijn wijst naar de wetgever voor een voorgoed afscheid van de WIA-hardheden. ‘Maar die nieuwe wetgeving zal nog jaren op zich laten wachten, dus voorlopig moeten we roeien met de riemen die we hebben’ (Sjaak).

Frans is van mening dat we terug moeten naar de vroegere situatie dat voorschotten enkel incidenteel werden verstrekt: ‘[UWV] moet tijdig beslissen zodat een cliënt niet op een voorschot is aangewezen. We moeten ernaar streven dat de huidige oplossing niet meer nodig is.’ Saskia spreekt van een ‘crisis’. UWV kampt volgens haar al zo lang met het tekort aan verzekeringsartsen dat cliënten inmiddels ‘structureel zo lang moeten wachten’ en ‘je de crisis niet meer voelt’. Ze vindt het dan ook een ‘heel gekke redenering’ dat de minister de huidige maatregelen niet permanent wil invoeren ‘omdat ze bang is dat UWV de mismatch in het sociaal-medisch beoordelen niet gaat oplossen.’ ‘Ondertussen zit de cliënt in onzekerheid.’ Saskia is ervan overtuigd dat ‘mensen in de uitvoering alle zeilen bijzetten om nog sneller een beslissing te kunnen afgeven’. ‘Het einde is nog niet in zicht; dit is een pleister op een veel groter probleem. Maar zolang die pleister werkt voor cliënten is het goed. Als zij er maar geen last van hebben.’

Tegelijkertijd ziet Martijn dat je niet alle schulden van cliënten kunt kwijtschelden: ‘Het gaat uiteindelijk over maatschappelijk geld.’ Martijn stelt dat we moeten waken voor het doorslaan van de pendule: ‘Het is de kunst dat we de gulden middenweg vinden en vasthouden. Al die strenge wetgeving is namelijk voortgekomen uit soepele tijden. Het is een soort slinger die heen en weer beweegt. Je wilt voorkomen dat het doorschiet naar het andere uiterste en er daarna weer een correctie volgt. Het spreekt daarbij voor zich dat we onze dienstverlening zodanig op orde hebben dat het niet tot schulden komt. Voorkomen is altijd beter dan genezen.’

#### **UITVOERINGSEMANCIPATIE**

Vanuit Saskia’s huidige functie als beleidsadviseur binnen de centrale beleidsafdeling van het UWV (waarin ze geregeld samenwerkt met het ministerie) kan ze de opstelling van de minister beter plaatsen: ‘UWV en [Sociale Zaken] werken echt heel goed samen, maar zodra het over financiën en voorjaarsbesluitvorming gaat en het iets gaat betekenen in begrotingen, dan wordt het een heel ander spel. Die mechanismen zijn niet altijd zichtbaar, maar spelen wel een rol in wat er wel en niet kan.’ Martijn kent het ministerie de rol toe van ‘belangrijke bondgenoot’ en ‘opdrachtgever’ van UWV: ‘[Sociale Zaken] moet het ook willen, snappen en volgen. Het is belangrijk dat het niet ondoordacht en overhaast gaat. Dat is in casu zeker niet het geval geweest.’

Inge denkt dat de assertieve opstelling van de Raad van Bestuur bij de WIA-voorschottenproblematiek van invloed is geweest op de relatie tussen UWV en het departement: ‘We stellen ons minder afhankelijk op richting het ministerie en nemen vaker een stevige, eigenstandige positie in [over de basiskwaliteit van onze dienstverlening].’ Martijn deelt het idee dat UWV sinds de WIA-problematiek vaker het initiatief neemt. Inge wijst op het risico dat in zo’n eigenstandige positie schuilt wanneer Sociale Zaken niet op dezelfde lijn als UWV zit: ‘Je kunt de relatie met het ministerie op die manier op scherp zetten. Uiteindelijk heb je het ministerie wel nodig, want daar komt de financiering vandaan. Tegelijkertijd moet je je soms stevig opstellen om in die relatie een nieuwe fase in te gaan met elkaar.’

Vanuit haar werkervaring bij Sociale Zaken weet Inge dat ‘men in de basis heel erg geneigd [is] om zich dienend op te stellen richting de minister’. Inge vindt dat uitvoeringsorganisaties en de professionals die daarin werkzaam zijn minder zouden moeten meebewegen met ‘hoe de wind waait op een ministerie’ en ‘meer een eigen mening mogen hebben’, net als UWV in de casus van de WIA-voorschottenproblematiek: ‘Wij hebben verstand van de uitvoering en wij zien in de uitvoering wat het effect is van die lange wachttijden. Je moet als UWV bepalen wat je eigenstandige koers is als verantwoordelijke voor

de dienstverlening aan mensen die al dan niet tijdelijk een uitkering nodig hebben. Hoe zorgen wij dat die dienstverlening in de basis fatsoenlijk op orde is?’

#### **RUIMTE VOOR DE UITVOERING**

Dankzij zo’n eigen uitvoeringskoers, waarin je in de woorden van Martijn ‘al in de basis aan de belangen van de cliënt tegemoet komt’, zou de professionaliteit van medewerkers in de uitvoering meer ruimte krijgen. De opstelling van Wouter Koolmees, de toenmalige minister van Sociale Zaken, droeg daar volgens Inge bovendien aan bij. Zij omschrijft de samenwerkingsrelatie tussen UWV en Koolmees als ‘bijzonder prettig’ en ‘gebaseerd op vertrouwen’: ‘Dat heeft geholpen om in dit dossier snel gezamenlijk tot besluiten te kunnen komen.’

Martijn denkt dat het ministerie terughoudender was geweest in de steun van UWV’s hersteloperatie als de Toeslagenaffaire nog niet aan de oppervlakte was gekomen. Dan had het departement eerder gezegd: ‘Terugbetalen is leidend, ongeacht de omstandigheden. De wetgever heeft dat nou eenmaal zo bepaald.’ Hij wijst op het momentum dat UWV met de WIA-voorschotten-problematiek had: ‘We hadden de casuïstiek en we wilden hier als publieke dienstverlener, als een overheid die er is voor de burgers, het initiatief nemen om dit probleem op te lossen.’

#### **ORGANISATIEHIËRARCHIE OMZEILEN**

Pim zou in het vervolg, als hij weer een dringend signaal op het spoor zou komen, de organisatiehiërarchie omzeilen en rechtstreeks op de Maatwerkplaats afstappen: ‘Want het is zo stroperig bij het UWV. Anders duurt het veel te lang.’ Zo heeft zijn teammanager maar één keer per maand overleg met zijn leidinggevendenden. Die hebben op hun beurt periodiek overleg met de directie van de landelijke klantenservice. De directie zou het signaal dan bij de Raad van Bestuur moeten aanklaarten. Hij denkt dat zijn teammanager echt wel zal begrijpen dat hij die weg niet meer gaat volgen. Ook Martijn ziet dat het ‘veel tijd en energie kost om veranderingen door te voeren’. Petra verwacht dat haar manager haar zelfs zou aanmoedigen om voor de ‘Maatwerkplaatsroute’ te gaan.

Saskia, Inge en Liesbeth herkennen de snelheid waarmee de Maatwerkplaats volgens Pim opereert: ‘De Maatwerkplaats heeft een unieke positie en een unieke kijk op de uitvoering. De laagdrempeligheid om iets bij de Maatwerkplaats te melden helpt mensen enorm. Er zijn heel veel lagen binnen het UWV waar je doorheen moet. De Maatwerkplaats heeft daar minder last van, omdat ze meer apart, om de organisatie heen staat. Ze is er onderdeel van, maar toch ook weer niet. Dat maakt dat de Maatwerkplaats zich vrij kan bewegen door de organisatie heen’ (Saskia). Martijn kan zich in deze omschrij-

ving vinden: ‘De Maatwerkplaats beweegt en opereert buiten de organisatiestructuren om. Het is echt een sleutelfactor.’ Daardoor kan de ‘logheid’ en complexiteit van UWV (‘een organisatie van 22.000 mensen’) volgens Liesbeth worden ‘omzeild’: ‘UWV doet er alles aan om signalen snel en goed op te pikken, [maar] dat kan in zo’n grote organisatie lastig zijn.’

#### **DE MAATWERKPLAATS ALS SPIEGEL**

Sjaak gelooft dat de introductie van de Maatwerkplaats heeft geleid tot ‘zelfreinigend vermogen binnen de organisatie om schrijnende gevallen te zien en te willen zien en daar een oplossing voor te bedenken’: ‘Het is niet de buitenwereld die ons confronteert en iets oplegt; we zien dat zelf tegenwoordig. We dragen het intern aan en tillen het naar een ander niveau om tot een oplossing te komen.’ Ook Petra ziet dat UWV dankzij de Maatwerkplaats kritischer naar zichzelf is gaan kijken: ‘Wat kunnen we anders doen? Wat hebben we laten liggen?’ Die toegenomen reflectie vindt Petra een positieve ontwikkeling. Ze begrijpt dat fouten onvermijdelijk zijn, maar ‘je bent [vervolgens] als professional verplicht die signalen aan te kaarten.’ Doordat de Maatwerkplaats ‘vanaf een afstand [naar de uitvoering] kijkt’ en alle signalen verzamelt en overziet, merkt ze in de woorden van Kim snel wanneer ‘het niet om een incident gaat’. Frans zegt hierover dat zonder de Maatwerkplaats ‘de problematiek gefragmenteerd bekend was geweest, maar mogelijk niemand had gezien dat het een groter dan lokaal probleem was.’

Volgens Saskia vinden sommigen die bewegingsvrijheid van de Maatwerkplaats vervelend en lastig ‘omdat je niet de geëigende paden binnen de organisatie bewandelt.’ Ook Liesbeth ziet medewerkers die de werkwijze van de Maatwerkplaats ‘ingewikkeld’ vinden: ‘Dat ze gewoon dwars door alles heen mogen.’ Annie ervoer dat de Maatwerkplaats in eerste instantie om een andere reden ‘een beetje als lastpak [werd] gezien.’ Annie vertelt: ‘Men vond onze werkzaamheden heel spannend: gaat de Maatwerkplaats buiten het recht treden?’ Dat gebeurde volgens Annie niet: ‘We probeerden het recht alleen op een andere manier toe te passen en conformeerden ons niet aan onrecht. Dat onrecht legden we op tafel.’

Pim heeft juist het idee dat de gehele organisatie positief tegen de Maatwerkplaats aankijkt. Net als Pim zijn alle cliëntondersteuners nu bij de Maatwerkplaats aangesloten. Alle signalen die zij opvangen, kunnen zij daar bespreken. Pim en Petra verwachten niet dat de Maatwerkplaats ooit overbodig wordt. Petra ziet namelijk dat de opdrachten en werkprocessen van UWV voortdurend veranderen: ‘De Maatwerkplaats zorgt ervoor dat die processen verfijnd worden. Soms kun je dankzij een simpele aanpassing veel leed voorkomen.’

**MAATWERKOBSTAKELS**

Volgens Pim ontbreekt bovendien de durf bij divisies om zelf een beslissing te nemen en daarbij eventueel af te wijken van beleid en wet- en regelgeving. Kim bevestigt Pims constatering: 'Het is soms best moeilijk en beangstigend om van wet- en regelgeving af te wijken.' Annie herkent die volgzzaamheid en maakt zich er zorgen over: 'Er wordt pas op signalen geacteerd als ze een platform bereiken dat zich weet te organiseren en vasthoudend en volhardend is.' Ook het gebrek aan tijd en personele capaciteit zouden volgens Pim aan een maatwerkoplossing in de weg staan. Volgens Kim word je als manager inderdaad geacht zo'n maatwerkcasus 'er maar even bij te doen': 'Met de huidige grote achterstanden en ieders dagelijkse werk is het heel moeilijk om er tijd voor vrij te maken.' Samenwerking en korte lijnen tussen divisies zijn naar Kims idee cruciaal om een ingewikkelde casus toch zelfstandig te kunnen oplossen. De Maatwerkplaats biedt dan in laatste instantie een uitkomst.

**VOORBIJ HET STRIKT JURIDISCHE PERSPECTIEF**

Pim werkt al meer dan dertig jaar bij UWV en merkt op dat het strenge juridische perspectief lange tijd leidend is geweest: 'Maar de juristen zijn nu ook een omslag aan het maken.' Annie, Saskia en Kim beamen de eerdere dominantie van het juridisch perspectief: 'De juristen en de beleidsmedewerkers zagen het als hun wettelijke taak om voorschotten terug te vorderen. Vanuit juridisch oogpunt was er geen reden om van de terugvordering af te zien' (Annie). Kim stelt dat 'heel veel [UWV-]werknemers zijn opgevoed met die starheid': 'Je bent er om de wet uit te voeren en de cliënt heeft een eigen verantwoordelijkheid.'

Martijn vult aan dat we in het verleden de hardheden in de regelgeving eerder accepteerden: 'Het is uw probleem beste burger. De regels zijn hard, maar daar heeft de wetgever een keuze in gemaakt, en dan moet dat maar zo zijn. Nu kijken we veel meer vanuit dienstverlening, menselijke maat en wat we zouden moeten willen als overheid. Wat mag is niet per se wat moet. Als de Centrale Raad van Beroep een strenge lijn goedkeurt, betekent dat niet dat dat ook de lijn moet zijn.'

**VAN REGEL GEORIËNTEERD NAAR BEGINSSEL GEORIËNTEERD**

'De algemene beginselen van behoorlijk bestuur vormen een belangrijk richtsnoer in hoe we als publieke dienstverlener moeten én willen handelen', aldus Martijn. Wel denkt hij dat het nog enige tijd zal duren voordat de omslag van regel georiënteerd naar beginsel georiënteerd handelen volledig is gemaakt: 'We bewegen naar een organisatie die handelt vanuit de menselijke maat. In regelgeving en beleid zien we dat terug in meer open normen en een groter gewicht voor de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Zo'n verandering heeft tijd nodig. We zijn goed op weg, dat zeker.' Dat het tijd en moeite kost om de blik van UWV te verbreden, heeft Annie aan den lijve ondervon-

den. Ze vroeg zich regelmatig af: ‘Hoe kan het dat het zo lang duurt voordat praktijksignalen op waarde worden geschat en er vanuit het burgerperspectief naar de signalen wordt gekeken? Hoe kan het dat wij zo lang terugverderingen bij mensen instellen en dat met elkaar accepteren? Blijkbaar zijn we het normaal gaan vinden dat het juridisch perspectief leidend is, terwijl de gevolgen voor burgers zo zichtbaar zijn.’

Kim vindt het ‘een heel mooie ontwikkeling’ dat op die juridische krampachtigheid en eigen verantwoordelijkheid-denken nu een ‘nuancering wordt aangebracht’. Ze is van mening dat de Maatwerkplaats een belangrijke rol vervult in het verminderen van de dominantie van het juridische perspectief en het bestendigen van het economisch en maatschappelijk perspectief: ‘We zijn een uitvoeringsinstantie, dus het juridische kader is superbelangrijk. Maar we hebben óók een maatschappelijke en economische functie.’ Saskia beaamt dat je dankzij de Maatwerkplaats ‘feeling houdt met je maatschappelijke opdracht’. Daardoor beweegt UWV weg van het klassieke procesdenken richting het ‘why’. Martijn: ‘We doen ons werk binnen de kaders die de wetgever bepaalt. We kunnen de wet- en regelgeving niet naast ons neerleggen – dat willen we ook niet – maar we kunnen wel onze verantwoordelijkheid nemen als we zien dat er iets misgaat en onze cliënten hier de dupe van zijn.’

#### **DE CLIËNTSITUATIE DOOR VERSCHILLENDE LENZEN**

De methodiek van de Maatwerkplaats belicht ook de financieel-economische en de sociaal-maatschappelijke kant van de cliëntsituatie. Pas als je die kanten erbij betreft, krijg je volgens Annie zicht op de daadwerkelijke gevolgen voor mensen. Zo vertelt Kim over een gepensioneerde collega met tientallen jaren werkervaring bij UWV die ‘heel erg getraind was in het volgen van processen van wet- en regelgeving’. Hij had moeite om casuïstiek door een andere dan een juridische lens te benaderen, maar naarmate hem meer context werd geboden en er een vollediger beeld van de cliëntsituatie ontstond, kwam er ook bij hem ‘beweging in’. Inmiddels geniet de perspectiefcirkel steeds meer bekendheid en ziet Saskia dat deze op een toenemend aantal plekken binnen UWV wordt toegepast: ‘Mensen staan er steeds meer voor open.’

Kim benadrukt dat het gaat om de toepassing van de perspectiefcirkel door ‘het hele systeem in de kamer’, en niet zozeer om de uiteindelijke uitkomst: ‘De Maatwerkplaats belicht alle kanten van een casus. Ook als uiteindelijk duidelijk wordt dat er geen uitzondering voor de cliënt zal worden gemaakt, kunnen medewerkers bij de cliënt aantonen dat ze een stapje extra hebben genomen, en ze iets niet zomaar doen omdat het moet.’ Ook Inge ziet een belangrijke waarde van de Maatwerkplaats in de ruimte die het creëert voor intern debat en meningsverschil: ‘Je houdt elkaar scherp op die manier.’ Annie is het met Kim en Inge eens: het serieus nemen van het ‘moreel kompas’ betekent niet dat cliënten altijd gelijk moeten krijgen.



**BEWUST VAN DE BEDOELING**

Pim ziet dat sinds de afhandeling van de WIA-voorschottenproblematiek de menselijke maat eerder wordt toegepast en men zich afvraagt: 'Is dat wel behoorlijk bestuur?' Die benadering moet UWV volgens Pim blijven uitdragen, zodat ook nieuwe medewerkers het internaliseren. Kim ziet dezelfde ontwikkeling: '[UWV-medewerkers] gaan nu veel bewuster om met de bedoeling van hun werk. Mensen waren daar al wel mee bezig, maar hebben [sinds de aanpak van de WIA-voorschottenproblematiek] gezien dat het ook effect kan hebben en UWV iets anders gaat doen. We zijn en blijven natuurlijk een uitvoeringsinstantie, maar er is wel meer mogelijk. Als je het maar goed vastlegt, beargumenteert en binnen de wet- en regelgeving blijft. We doen het niet meer omdat het moet, maar kijken echt of het effect heeft en of het wat bijdraagt en waarde toevoegt.'

In de woorden van Frans: 'UWV heeft wet- en regelgeving uit te voeren, maar wel met gezond verstand.' Ook Saskia, die al meer dan tien jaar werkzaam is bij UWV, gelooft dat de uitvoeringsdienst in een ander tijdperk is aanbeland: 'De Raad van Bestuur kijkt nu met een andere blik en staat veel meer open voor signalen die vanuit de uitvoering worden opgepikt; ze neemt die signalen serieuzer. [Het ministerie] is natuurlijk UWV's opdrachtgever, maar iedereen voelt zich echt wel gesterkt in het op tafel leggen van knelpunten. Er is meer mogelijk dan in het verleden. De hiërarchie blijft, maar je kan hem doorbreken wanneer dat nodig is. En deze Raad van Bestuur vindt dat volgens mij helemaal oké.'

**VAN 'FIX' NAAR 'SOLVE'**

Inge vertelt dat de drijvende krachten achter de Maatwerkplaats (Annie Seepma, Jaap van Dooren en Marieke Thoomes) naast de WIA-voorschottenproblematiek 'nog vele andere onderwerpen op de agenda [hebben] weten te zetten waarbij mensen in de knel kwamen.' De Maatwerkplaats kaart volgens haar 'bijna altijd vraagstukken aan waar een structureel probleem onder zit': '[Ze] zorgen vaak voor het besef dat dingen anders moeten worden ingericht en er gesprekken met [het ministerie] moeten plaatsvinden.'

De Maatwerkplaats symboliseert voor Saskia 'een stukje hoop en licht'. Net als Martijn omschrijft zij de Maatwerkplaats als 'een luis in de pels': 'Het heeft echt enorm veel lef en doorzettingsvermogen nodig om die zaken te agenderen die ertoe doen en iedereen te overtuigen dat er nú iets moet gebeuren.' Saskia zag 'hoe hard eraan getrokken is door de Maatwerkcoördinatoren om [de WIA-voorschottenproblematiek] op de agenda te krijgen.' Daardoor maken we volgens haar 'de beweging om de praktijk serieus te nemen'.

Kim beaamt eveneens dat de Maatwerkplaats zich ‘enorm hard heeft gemaakt voor de agendering en oplossing van de WIA-voorschottenproblematiek’. Ook Liesbeth heeft ‘veel bewondering’ voor de mensen achter de Maatwerkplaats en prijst hun ‘activisme’ en ‘durf’: ‘Zij gaan gewoon door met hun werk, ondanks dat ze tegenstand tegenkomen. Het is heel knap en zinvol wat ze doen.’

Annie reflecteert: ‘Pas toen wij ons [in de Maatwerkplaats] gingen verenigen en de managers inzagen dat hun medewerkers voor dilemma’s kwamen te staan, kwam de problematiek aan de oppervlakte.’ Annie denkt dat UWV zonder de Maatwerkplaats nooit tot de uiteindelijke oplossingsrichting was gekomen. Saskia is minder stellig, maar weet wel zeker dat zonder de Maatwerkplaats ‘het allemaal een stuk langer had geduurd, waarschijnlijk onnodig lang’. Ook Sjaak en Martijn geloven dat de problematiek zonder de Maatwerkplaats nooit zo snel was opgelost.

#### **STEUN VAN HOGERHAND**

Kim, Saskia en Martijn zien dat naast de Maatwerkplaats ook het UWV-bestuur een doorslaggevende rol heeft gespeeld in het (tijdelijk) oplossen van de problematiek: ‘De aanpassing was er nooit doorheen gekomen als de Raad van Bestuur de Maatwerkplaats niet had gesteund’ (Kim). Inge vult aan dat de Maatwerkplaats zelf ‘hard [heeft] moeten werken binnen UWV om positie te veroveren’ en het in dat proces heeft geholpen dat de Raad ‘vanaf dag één’ achter de Maatwerkplaats stond. Ze denkt dat de Maatwerkplaats vandaag de dag ‘sneller aan tafel zit’ dan drie jaar geleden en inmiddels een constructievere samenwerking met de verschillende UWV-divisies ervaart. Een ‘succescaus als de WIA-voorschotten’ zou daaraan hebben bijgedragen.

Dat de Maatwerkplaats binnen UWV vaste voet aan de grond heeft gekregen, blijkt uit de jaarplanning van Kim. In haar district vindt iedere maand een zogeheten coalitieoverleg plaats met de regiomanagers van alle UWV-divisies. Een aantal keer per jaar wordt ook een afgevaardigde van de Maatwerkplaats voor het overleg uitgenodigd om hen over de laatste signalen en trends bij te praten. Niet alleen binnen UWV, maar ook binnen het ministerie is de Maatwerkplaats volgens Stefan inmiddels ‘breed bekend’.

#### **VERTROUW OP HET MOREEL KOMPAS**

Petra denkt dat het voor de verdere institutionalisering van de Maatwerkplaats van belang is om ‘[Maatwerkplaats] succes met elkaar te delen en het onder de aandacht te houden’: ‘Het delen van successen kan zeker een stimulans voor anderen in de organisatie zijn om ook de stap naar de Maatwerkplaats te zetten.’ Ook Kim ziet de verspreiding van zulke voorbeelden als ‘heel wenselijk’. Ze juicht het dan ook toe dat verhalen uit de Maatwerkplaats op

de digitale werkplek verschijnen, zodat je kunt lezen wat de Maatwerkplaats heeft opgeleverd: ‘Zo wordt het wat persoonlijker en zie je dat er meer mogelijk is dan je denkt. Het draagt bij aan bewustwording.’

Het succesverhaal over de casus van Simon heeft Kim destijds ook met haar SMZ-afdeling gedeeld. Zo probeert ze collega’s van het idee af te helpen dat er niets met gedeelde signalen zou gebeuren. De (voorlopige) oplossing van de WIA-voorschottenproblematiek is volgens Annie een duidelijke boodschap aan de praktijkprofessionals: ‘Kom met jullie signalen, want het begint bij één signaal, en uiteindelijk kunnen we nu zo’n tweeduizend mensen per jaar helpen. Je hebt een goed moreel kompas; vertrouw daarop.’

Pim vond de Maatwerkplaats zo’n mooi initiatief dat hij er zelf ook graag een bijdrage aan wilde leveren. Hij bekleedt op regionaal niveau sinds twee jaar dezelfde rol als Annie.

### **Verantwoording**

Deze reportage is gebaseerd op archiefmateriaal (verstrekkt door UWV), en interviews met elf betrokkenen in januari, februari en maart 2024. De beschrijving gaat over de ontwikkelingen van de Maatwerkplaats en de WIA-voorschottenproblematiek tot en met maart 2024. De berichtgeving van september 2024 over de uitvoering van de WIA door UWV (over de verstrekking van te lage dan wel te hoge arbeidsongeschiktheidsuitkeringen) valt hierbuiten. De aanpak van de WIA-voorschottenproblematiek is uitgelicht om de Maatwerkplaats en haar opereren te illustreren. Alle geïnterviewden hebben schriftelijk toestemming gegeven voor de publicatie van hun gegevens en citaten. Zij hebben de volledige reportage voor publicatie ingezien, en op de inhoud kunnen reageren.

