

UWV

April 2026

magazine

Pleidooi voor een gezonde werkplek

Een prikkelend opiniestuk over mentale problematiek en duurzame loopbanen.

Werkcentra als gids in een doolhof

Hoe Werkcentrum Fryslân vastgelopen mensen verder helpt.

Werken aan verbetering

Maarten Camps en Pieter Duisenberg in gesprek over de hersteloperatie.



Hoogleraar **Sandra Groeneveld:**
'Houd maat met maatwerk'



Inhoud

Interview Pieter Duisenberg (Algemene Rekenkamer) en Maarten Camps (UWV) in gesprek over een belangrijke uitdaging: een duidelijke WIA die werkt voor mensen en consequent kan worden uitgevoerd.	4
Cijfers Belangrijke feiten uit het UWV jaarverslag 2025.	10
Onderzoek Menno de Vries, kennisadviseur bij UWV, duidt de stijgende WIA-instroom.	12
Interview Sandra Groeneveld, hoogleraar Publiek Management aan de Universiteit Leiden, breekt een lans voor bureaucratie.	14
Praktijkverhaal Hoe UWV'ers Chelsea Winkelman en Marian Kole werken aan de WIA-hersteloperatie.	18
Opinie Laura Shields-Zeeman en Anita Hubner over de weg van herstel naar duurzame inzetbaarheid.	24
Regionale verdieping Bij Werkcentrum Fryslân, staat de deur wagenwijd open voor alle vragen over de arbeidsmarkt.	28
Toekomstperspectief Een interview met UWV-bestuurder Joost Brouwer over de stappen die UWV gaat zetten om te bouwen aan vertrouwen.	34
Concrete stappen Hoe UWV de komende tijd meer grip op de kwaliteit wil krijgen.	38
Gastcolumn Rodrique Engering, voorzitter van de Raad van Bestuur van de KVK: 'Vertrouwen vraagt om voor-spelbare politiek en wetgeving die uitvoerbaar is.'	40

Voorwoord

Een jaarverslag is een kwestie van terug- en vooruit-blikken. Ook in deze editie, die in het teken staat van het jaarverslag 2025, doen we dat. Openhartig en oplossingsgericht.

Openhartig is het gesprek tussen Maarten Camps van UWV en Pieter Duisenberg van de Algemene Rekenkamer. Wat heeft UWV geleerd van de WIA-fouten? Openhartig zijn ook de verhalen van twee cliënten over de impact van de fouten op hun leven. Oplossingsgericht is het opiniestuk over mentale klachten, van Laura Shields-Zeeman (Trimbos) en ervaringsdeskundige Anita Hubner. Wat hebben mensen nodig om niet uit te vallen? En gids Eduard van Breeden leidt u rond door Werkcentrum Fryslân, waar UWV, gemeenten, vakbonden en onderwijsinstellingen mensen vooruithelpen op de arbeidsmarkt.

Lees deze én andere verhalen. Over de lessen van 2025 en de inzichten voor de komende jaren.

Colofon

UWV Magazine is een magazine voor stakeholders van UWV en verschijnt drie keer per jaar.

April 2026

Hoofdredactie:
Dirk Jan Cock en Vincent Durivou
content@uwv.nl

Vormgeving: Monks Amsterdam – monks.com
Realisatie: N=5 – nis5.nl
Lithografie en drukwerk: Damen Drukkers, Werkendam

Adreswijziging:
UWV, Postbus 28285, 1040 HD Amsterdam.
O.v.v.: 'Adreswijziging UWV Magazine'

Afmelden voor UWV Magazine: mail naar content@uwv.nl.

Fotografie cover: Daphne Luckert

Ga ook naar het UWV Nieuwscentrum voor de laatste cijfers en trends op het gebied van sociale zekerheid en arbeidsmarkt, de visie van opiniemakers op actuele thema's en spraakmakende columns.

Kijk op www.uwv.nl/nl/nieuws-pers-achtergrond

Klimaatneutraal gedrukt en verzonden, verpakt in biofolie.



Herstel de fouten, versimpel het stelsel

UWV heeft fouten gemaakt bij de berekeningen van WIA-uitkeringen. De hersteloperatie is inmiddels in volle gang, maar hoe voorkom je dat het in de toekomst opnieuw misgaat? Volgens Pieter Duisenberg (Algemene Rekenkamer) en Maarten Camps (UWV) zijn de oplossingen helder. UWV, beleidsmakers en politici moeten gezamenlijk focussen op het doel: een duidelijke WIA die werkt voor mensen en die consequent kan worden uitgevoerd.

Tekst **Ewout Lowie** Fotografie **Daphne Lucker**



Maarten Camps (links) en Pieter Duisenberg

‘Signalen werden gemist, omdat er dingen werden gemeten die niets met kwaliteit te maken hadden’

De cijfers liegen er niet om. In september 2024 concludeerde UWV dat tienduizenden WIA-uitkeringen verkeerd zijn berekend. Inmiddels herberekent UWV 47.000 toekenningen waarin mogelijk fouten zijn gemaakt. De Algemene Rekenkamer deed op verzoek van de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek naar de werkwijze van UWV. De titel van het rapport dat zij afgelopen december publiceerden over de kwestie luidt ‘*Fouten bij WIA-uitkeringen: blind voor de signalen, burgers geraakt*’.

‘De titel raakte me misschien wel het meest’, vertelt Maarten Camps, voorzitter van de Raad van Bestuur van UWV, als hij terugdenkt aan december. ‘Het vat in een notendop samen wat er is gebeurd. En dat is gewoon niet goed. Tegelijk zag ik een oproep in om ervoor te zorgen dat het niet nog een keer gebeurt, en dat is precies waar we nu mee bezig zijn.’

Bermudadriehoek

Hoe kon het dat de fouten jarenlang niet of nauwelijks werden opgemerkt? ‘We hebben het ook wel een Bermudadriehoek van signalen genoemd’, vertelt Pieter Duisenberg, president van de Algemene Rekenkamer. Signalen dat er fouten werden gemaakt waren er volgens de Rekenkamer namelijk wel degelijk, maar ze werden niet herkend. De bal kwam volgens hen mede aan het rollen na berichtgeving in het AD en EenVandaag. Duisenberg: ‘De focus lag op het verkorten van de wachttijden, waardoor mensen sneller duidelijkheid kregen. Op kwantiteit,

dus. Dat er ondertussen allerlei kwaliteitsproblemen speelden, waardoor burgers een verkeerde beoordeling kregen, werd daardoor te vaak over het hoofd gezien. Niet alleen UWV, maar ook het ministerie en de politiek legden te veel nadruk op kwantiteit, in plaats van kwaliteit.’

Veel te complex

Het probleem kent meerdere facetten, maar de kern is voor zowel Duisenberg als Camps duidelijk: het uitkeringsstelsel is te complex gemaakt. ‘We hebben het voor iedere Nederlander heel precies en goed geprobeerd te regelen, maar het gevolg is een onbegrijpelijk en onuitvoerbaar systeem bij arbeidsongeschiktheid’, vertelt Duisenberg. Voor burgers betekent dit dat ze zelf niet meer begrijpen waar ze recht op hebben. Voor UWV maakt dat het werk heel ingewikkeld en levert het grote capaciteitsproblemen op. Om na te gaan of iemand geheel of deels arbeidsongeschikt is, moet er veel gecheckt en gemeten worden: van de vaststelling van wat iemand nog kan, tot het arbeidsongeschiktheidspercentage, de hoogte van het dagloon en vervolgens de hoogte van de uitkering.

‘In de wet staat dat de sociaal-medische beoordeling door een verzekeringsarts moet gebeuren’, zegt Camps. ‘En er zijn simpelweg niet genoeg verzekeringsartsen. Daar komt nog bij dat het aantal mensen dat een beroep doet op de WIA-uitkering is gegroeid.’ Het tekort aan verzekeringsartsen zorgt in combinatie met complexe wetgeving voor een negatieve spiraal. Het beoordelen van cliënten duurt langer, waardoor capaciteits-

problemen en wachtlijsten ontstaan. Het wegwerken daarvan krijgt vervolgens zoveel prioriteit dat de kwaliteit van de beoordelingen onder druk komt te staan.

Burgers geraakt

Waar ligt de oplossing? ‘Ten eerste moet je op de juiste manier meten of de kwaliteit van het werk goed is: de beoordelingen door de artsen, het contact met cliënten, enzovoorts’, zegt Duisenberg. ‘Veel signalen werden gemist omdat er dingen werden gemeten die eigenlijk niks met kwaliteit te maken hadden. Dat volgt helaas wel uit de wet waar UWV mee te maken heeft. Iedereen dacht dat het wel goed zat, omdat ze niet de goede cijfers voor hun neus hadden. Ten tweede moeten UWV en het ministerie zich bewust zijn van hun focus. Zorg dat je niet alleen maar praat over productie, maar ook over de brede kwaliteit. Als die niet goed is, raakt dat burgers direct. Dat is hier ook gebeurd.’

Vereenvoudiging

Die eerste twee stappen zijn slechts het begin. ‘Het stelsel moet eenvoudiger’, zegt Duisenberg. ‘Ook als dat betekent dat je regelingen krijgt die misschien niet tot ▶

Pieter Duisenberg

Sinds september 2023 president van de Algemene Rekenkamer. Daarvoor was hij Tweede Kamerlid voor de VVD (2012–2017) en voorzitter van de Vereniging Universiteiten van Nederland (2017–2023).





‘De wet is complex, maar wij maken het zelf ook complex’

achter de komma precies zijn. De politiek moet bepalen welke gevolgen voor uitkeringsgerechtigden acceptabel zijn. Tegelijkertijd is monitoring hierin essentieel. Waar de verschillen te groot worden kun je dan bijsturen.’ Dat wendbare, heldere en eenvoudige wetgeving mogelijk is, bewijst de NOW-regeling die tijdens de Covid-epidemie werd ingevoerd, bedoeld om bedrijven niet te laten omvallen. ‘Wat je daar zag, was eendracht tussen UWV, minister en parlement, om snel een wet te maken die uitvoerbaar was’, zegt Duisenberg. ‘Wij hebben als controleur achteraf gekeken naar hoe en waar het geld terecht kwam. Misschien was dat volgens de exacte regels hier en daar wat kort door de bocht. Maar we hebben daarbij gezegd dat de context terecht zwaar is meegewogen en dat de oplossing voorop heeft gestaan. Zo zou je het buiten crisistijd ook moeten doen.’

Hersteloperatie

Ondertussen is UWV al ruim een jaar bezig met een hersteloperatie. De operatie verloopt over drie sporen. ‘Ten eerste richten we ons op onze cliënten’, vertelt Camps. ‘We gaan bij 47.000 mensen de uitkering controleren. Als we een fout vinden gaan we deze herstellen en ervoor zorgen dat de mensen krijgen

waar zij recht op hebben. Zij die te veel hebben ontvangen hoeven dat niet terug te betalen, en zij die te weinig hebben ontvangen worden gecompenseerd met nabetaling in de vorm van een vergoeding. Deze vergoeding telt niet mee voor belastingen, premies en toeslagen. We willen mensen echt ontzorgen. Voor de toekomst passen we de uitkeringen uiteraard ook aan, en daarbij helpen we mensen om de gevolgen op te vangen.’

De andere twee sporen richten zich op het grondig verbeteren van de organisatie, om te voorkomen dat er over vijf jaar hetzelfde gesprek als nu moet worden gevoerd. ‘Ten tweede willen we uniformer werken’, zegt Camps. ‘De sociaal-medische beoordeling is en blijft mensenwerk door een professional, maar de manier waarop we rapporteren, of contact hebben met cliënten, moet voor iedereen duidelijk en uniform zijn. En de processen moeten eenvoudiger. Want de wet is complex, maar wij maken het zelf ook complex.’ Ten derde werkt UWV hard aan het verbeteren van de kwaliteitsmetingen. Zijn de beslissingen die onze medewerkers nemen correct? Verloopt het contact met cliënten goed? ‘Door goed te meten vermijd je blinde vlekken’, zegt Camps. ‘De afgelopen jaren kwamen

signalen niet altijd op de juiste tafel terecht. Of de duiding was niet goed. De metingen en rapportages maken we duidelijker en uniformer.’

Menselijke maat

Het begrip ‘menselijke maat’ wordt door zowel Camps als Duisenberg vaak gebruikt, als ze het hebben over hoe het beter moet. ‘Menselijke maat wordt vaak verward met maatwerk’, zegt Duisenberg. ‘Maar het is niet hetzelfde. De menselijke maat gaat ook over goed contact met mensen. Of dingen duidelijk en begrijpelijk zijn. Maatwerk klinkt mooi, maar als je eindeloos maatwerk moet toepassen, is dat eigenlijk een teken dat je met slechte wetgeving werkt.’

Wat betreft die wetgeving kijken Camps en Duisenberg met veel interesse naar de plannen van het nieuwe kabinet. ‘Ik ben over een aantal dingen hoopvol’, zegt Duisenberg. ‘Het kabinet heeft uitgesproken dat ze echt dingen willen oplossen. Ik hoop op een cultuurverandering, waarbij je te werk gaat zoals in coronatijd. Dus niet alles helemaal dichtregelen, maar echt de oplossing vooraan zetten en daar gezamenlijk naartoe werken.’ Naast een cultuurverandering staat er in het coalitieakkoord de concrete intentie om een vereenvoudigingswet in te voeren. ‘Dat is natuurlijk goed nieuws’, zegt Duisenberg daarover. ‘Je wil echt toewerken naar wetten en regelingen die voor iedereen duidelijk en uitvoerbaar zijn. Nu gaat het erom of die intentie ook echt ergens toe leidt. En wij gaan dat meten. Want ik houd van beloftes, maar ik houd nog meer van resultaten.’ ■

Maarten Camps

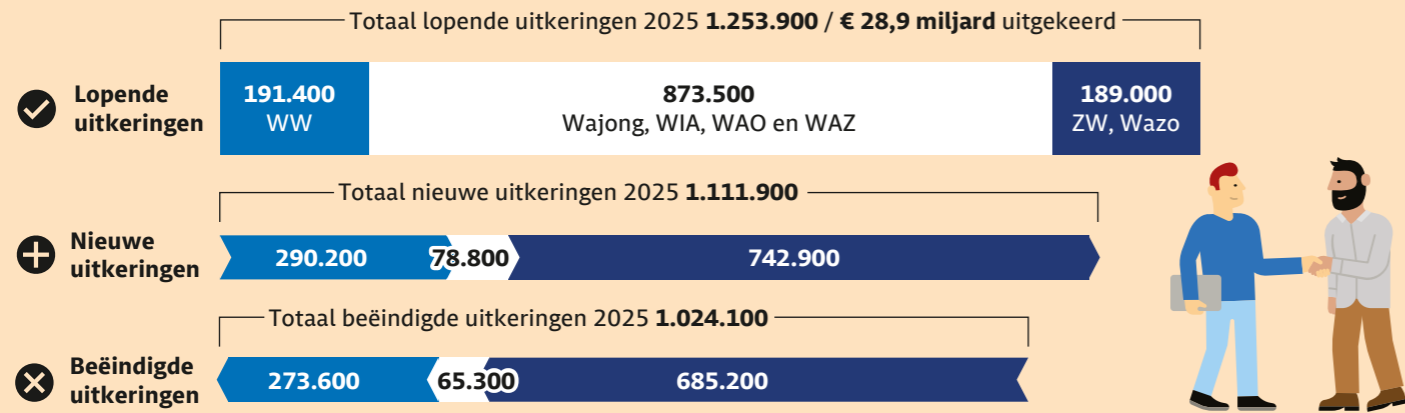
Sinds september 2020 voorzitter van de Raad van Bestuur van UWV. Van 2013 tot 2020 was hij secretaris-generaal van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Daarvoor bekleedde hij managementfuncties bij de ministeries van Financiën en Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

UWV: de cijfers van 2025

Hoeveel uitkeringen verstrekten we? Hoeveel beoordelingsaanvragen ontvingen we? U vindt alle cijfers in ons jaarverslag, hier alvast een selectie.

Uitkeringen in de plus

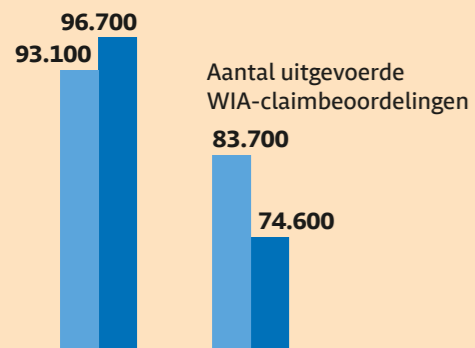
We keerden meer uit, door hogere bedragen én aantallen voor WIA en WW.



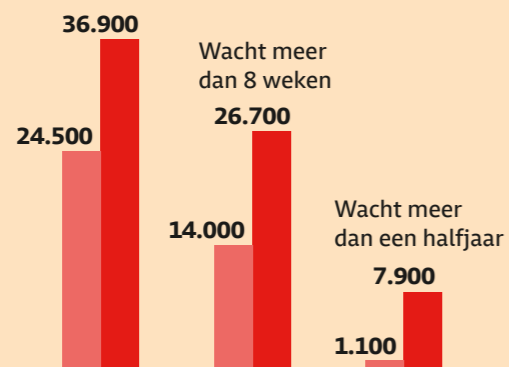
Meer aanvragen voor WIA ...

De vraag steeg, de capaciteit bleef beperkt. Dus wachten veel mensen te lang op een beoordeling.

Aantal ontvangen WIA-aanvragen



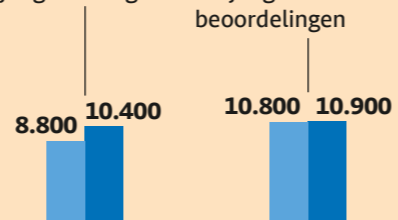
Aantal voorschotten aan WIA-cliënten die te lang wachten op hun beoordeling



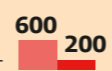
... en voor Wajong

Ook hier: meer vraag, beperkte capaciteit, en dus veel mensen die te lang wachten.

Aantal ontvangen Wajong-aanvragen

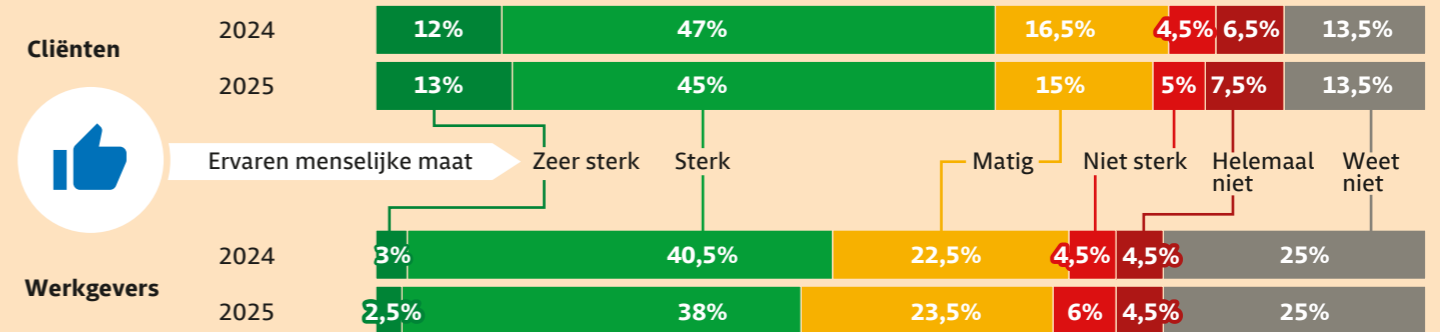


Wacht meer dan 14 weken op Wajong-claimbeoordeling



Menselijke maat

De waardering voor onze dienstverlening is bij cliënten stabiel en daalt bij werkgevers licht.

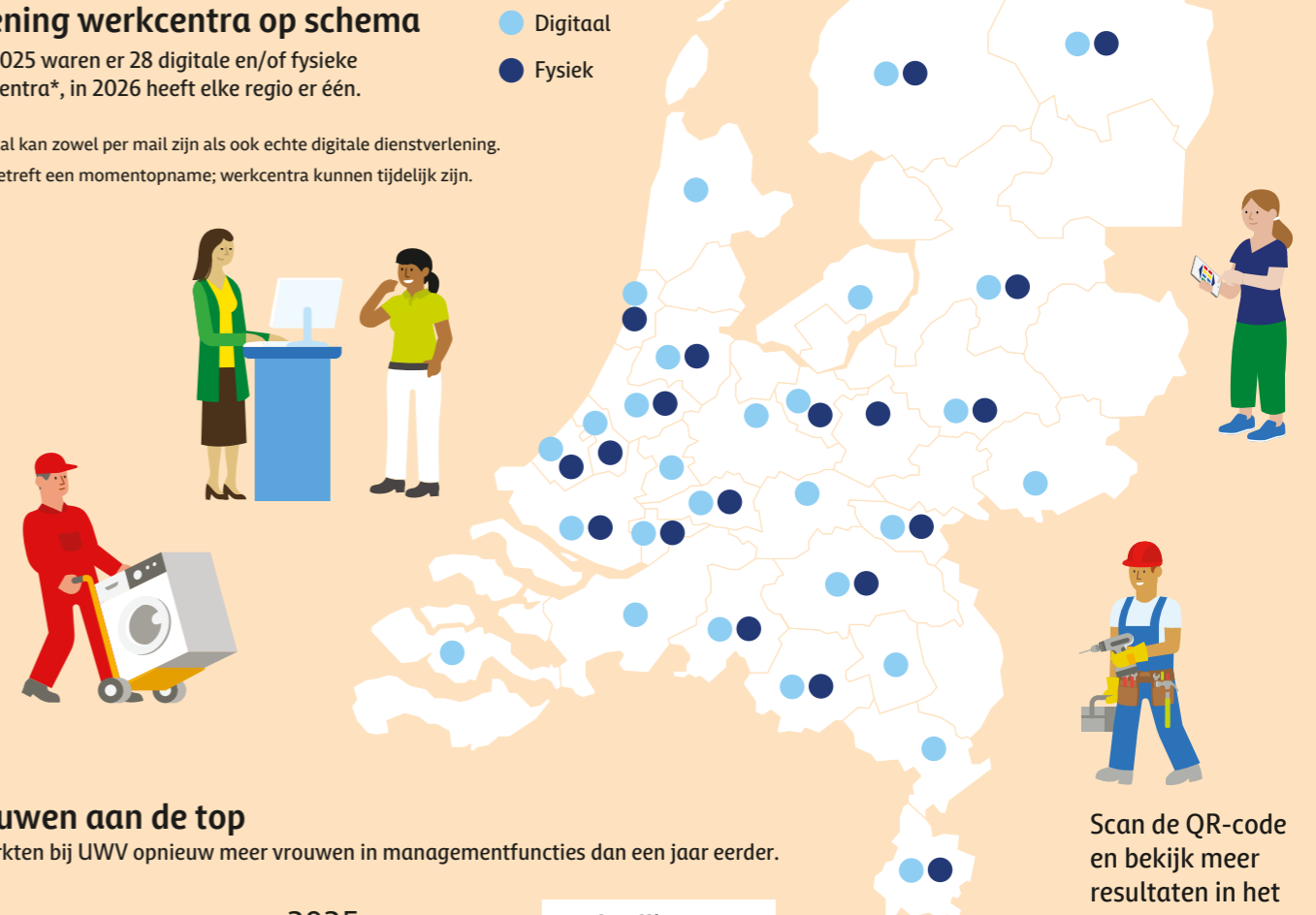


Door afrondingen tellen niet alle totalen op tot 100%.

Opening werkcentra op schema

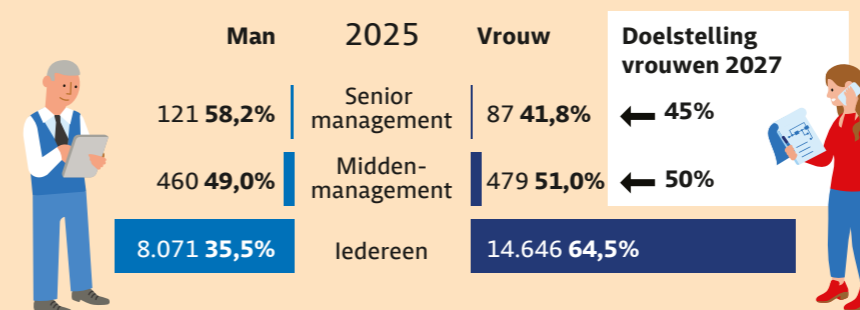
Eind 2025 waren er 28 digitale en/of fysieke werkcentra*, in 2026 heeft elke regio er één.

* Digitaal kan zowel per mail zijn als ook echte digitale dienstverlening.
* Het betreft een momentopname; werkcentra kunnen tijdelijk zijn.



Vrouwen aan de top

Er werkten bij UWV opnieuw meer vrouwen in managementfuncties dan een jaar eerder.



Scan de QR-code en bekijk meer resultaten in het UWV-jaarverslag 2025.



UWV streeft naar een evenredige man-vrouwverhouding in de midden- en hogere managementfuncties. Aantal medewerkers in dienst: **22.717** (20.190 fte's).



De stijgende WIA-instroom verklaard

In 2024 werden 69.000 WIA-uitkeringen toegekend. Nooit eerder waren dat er zo veel. Zijn vergrijzing en een groeiende beroepsbevolking de oorzaak? Of is er meer aan de hand? **Uit onderzoek van UWV blijkt dat naast demografie en beleid ook verschuivingen in ziekteoorzaken een rol spelen. Kennisadviseur Menno de Vries van UWV vertelt.**

Tekst **Brechtje van Dam** Fotografie **Jean-Pierre Jans**

De Vries analyseerde samen met collega's de instroom in de WIA over de periode 2018 tot en met 2024. Hij keek naar het totaal aantal toekenningen en splitste de stijging op in factoren. Op deze manier werd zichtbaar welk deel bijvoorbeeld te verklaren is door demografie en beleid, en welk deel wijst op andere maatschappelijke ontwikkelingen.

Stijging door demografie

Volgens De Vries is een deel van de stijging simpel te verklaren: de werkzame beroepsbevolking is de afgelopen jaren gegroeid door de gunstige conjunctuur en de hogere AOW-leeftijd. Daardoor zijn er meer mensen verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid. 'Dan is het logisch dat de WIA-instroom toeneemt', zegt De Vries.

Ook beleid speelt een rol in de cijfers. Door het tekort aan verzekeringsartsen moeten mensen langer wachten op een medische beoordeling. De beroepsgroep is vergrijsd en de instroom van nieuwe verzekeringsartsen is beperkt. 'Om de wachttijd te verkorten, is daarom tijdelijk een vereenvoudigde beoordeling voor 60-plussers ingevoerd', zegt De Vries. 'Mensen die na twee jaar ziekte 60 jaar of ouder zijn, hoeven niet volledig medisch beoordeeld

te worden door een arts. Dat leidt vaker tot een WIA-toekenning.'

Verschuiving in oorzaken

Een aantal jaren zorgt langdurige covid voor een sterke toename in WIA-aanvragen. Dat wordt vanaf 2022 zichtbaar in de cijfers, omdat mensen pas na twee jaar ziekte in de WIA terechtkomen. Sinds eind 2024 verandert dat beeld. Vanaf de tweede helft van 2023 neemt het aantal aanvragen door psychische aandoeningen sterk toe, vooral bij mensen onder de 40 jaar. 'Psychische klachten nemen dus het stokje over van covid-klachten', zegt De Vries.

Uitschieter: vrouwen onder de 40

De cijfers tonen een opmerkelijk verschil tussen mannen en vrouwen. De stijging van het aantal WIA-toekenningen bij vrouwen onder de 40 is veel hoger. 'Het gaat dan vooral om klachten zoals burn-out en depressie', vertelt De Vries.

De toename onder jonge vrouwen komt volgens hem onder andere door de arbeidsmarkt. 'Door arbeidskrapte is de werkdruk hoog. Die krapte zien we vooral in sectoren als zorg, welzijn en onderwijs. Daarin zijn vrouwen oververtegenwoordigd.'

Daarnaast vertelt De Vries dat veel vrouwen in die leeftijd werk combineren met zorgtaken voor een gezin of familieleden. Werk en privé lopen ook steeds vaker door elkaar. 'Die combinatie van factoren zorgt voor extra druk en dat zien we terug in de cijfers.'

Sterke toename in 2026

De verwachting is dat de WIA-instroom de komende jaren hoog blijft. In 2026 neemt de instroom verder toe, onder andere door de herinvoering van de 60-plusmaatregel. Ook psychische klachten blijven waarschijnlijk zichtbaar in de cijfers. 'De oorzaak ligt namelijk bij factoren die niet snel zullen veranderen', vertelt De Vries. 'Maar er wordt ook gewerkt aan oplossingen. Samen met arbodienstverlener HumanTotalCare en UWV onderzoekt het Amsterdam UMC welke factoren langdurige uitval of instroom in de WIA door psychische klachten kunnen voorspellen. Zo kunnen we sneller herkennen wie extra ondersteuning nodig heeft en langdurige uitval zoveel mogelijk voorkomen.' ■



Lees hier meer over dit onderzoek.

| Verdieping

Hoe maatwerk verandert van oplossing in probleem

Maatwerk is niet de oplossing voor alle problemen. Integendeel: de meeste burgers zijn juist gebaat bij efficiënte, goed controleerbare overheidsorganisaties met een gestandaardiseerde werkwijze. Dat betoogt **Sandra Groeneveld**, hoogleraar **Publiek Management** aan de **Universiteit Leiden** en expert op het gebied van samenwerking en leiderschap binnen overheidsorganisaties.

Tekst **Malou van Zwieten** Fotografie **David Meulenbeld**



‘Als uitvoerders zelf nauwelijks nog kunnen uitleggen hoe regels uitpakken, dan is het tijd om je te bezinnen op die regels’

Maatwerk lijkt de laatste jaren het toverwoord in het publieke debat. In de praktijk komt het neer op een behandeling, precies toegespitst op het individu, die wordt ingezet zodra de gangbare werkwijze niet volstaat of onbedoeld negatief uitpakt. Dat klinkt als een aantrekkelijke tegenhanger voor de logge, complexe bureaucratie waarin uitvoeringsinstanties verstrikt zijn geraakt. Toch ziet Sandra Groeneveld dat anders. ‘In mijn oratie *‘Het belang van bureaucratie’* uit 2016 pleitte ik al voor een herwaardering van bureaucratische waarden als rechtsgelijkheid en voorspelbaarheid.’ Groenevelds boodschap aan uitvoeringsorganisaties als UWV is helder: ja, zet waar nodig dat stapje extra, maar verlies daarbij de kernwaarden van de bureaucratie niet uit het oog.

Spaarzaam met maatwerk

‘Niet iedereen heeft maatwerk nodig’, zegt Groeneveld. ‘Dat is niet realistisch en ook niet wenselijk. De focus op maatwerk jaagt verwachtingen aan die de overheid simpelweg niet kan waarmaken.’ Maatwerk leveren is vanzelfsprekend een stuk ingewikkelder dan gestandaardiseerd werken. ‘Wil je burgers op deze manier bedienen, dan vraagt dat een andere manier van werken en moeten er meer middelen naar overheidsorganisaties toe. En dat is nu precies het tegenovergestelde van wat de meeste partijen willen – er

wordt vaak juist gepleit voor het beperken van de kosten door het inkrimpen van het ambtenarenapparaat.’ Bovendien worden ‘de menselijke maat’ en ‘maatwerk’ vaak onterecht op één hoop geveegd. Iedereen verdient een menselijke behandeling, benadrukt Groeneveld, en daar moet je ook altijd naar streven. ‘Maar dat is niet hetzelfde als maatwerk. De menselijke maat gaat over hoe je met mensen omgaat. Het zit in hoe je luistert, uitleg geeft, hoe respectvol je bent. En ook over hoe toegankelijk digitale systemen zijn. Dat staat niet per definitie op gespannen voet met efficiëntie of rechtmatigheid.’ Met maatwerk als organisatieprincipe ligt dat anders. ‘In een overheidsbureaucratie is maatwerk helemaal niet zo eenvoudig te realiseren. Het vraagt tijd en dus capaciteit, wat ten koste gaat van andere zaken.’ Omdat voor 80 procent van de burgers een efficiënte, goed controleerbare overheid nog altijd het beste werkt, moet je er goed over nadenken in hoeverre en in welke gevallen maatwerk wenselijk is, vat Groeneveld samen.

Zoek de balans

‘Als publieke instanties door het maatschappelijke debat een bepaalde kant op worden getrokken, is het de taak van managers om balans te bewaken. Wanneer je je overmatig inspant op het een, dan gaat dat ten koste van het ander. Wees dus spaarzaam met maatwerk’, zegt Groeneveld. ‘Het is een mooie oplossing

voor de kleine groep burgers die kampt met complexe problemen waarop de overheid niet is ingericht. Maar voor het overgrote deel van de burgers doen overheidsinstanties het goed.’

Regellabyrint

Groeneveld breekt graag een lans voor de bureaucratie. ‘Die wordt vaak neergezet als kil en onmenselijk, maar het is ook de hoeder van onze rechtsgelijkheid. Ze beschermt burgers tegen willekeur.’ Dat betekent niet dat alles bij het oude moet blijven. ‘Wetgeving kan zo complex worden dat ze haar doel voorbij schiet. Als uitvoerders zelf nauwelijks nog kunnen uitleggen hoe regels uitpakken, dan is het tijd om je te bezinnen op die regels.’ In de laatste editie van de knelpuntenbrief die jaarlijks door publieke dienstverleners wordt gepubliceerd, wordt wederom opgeroepen tot vereenvoudiging – burgers zitten onnodig lang in onzekerheid over hun uitkering, procedures zijn onoverzichtelijk voor aanvragers én uitvoerders. ‘Waar zij tegenaan lopen, moet goed in kaart worden gebracht’, zegt de hoogleraar Publiek Management. ‘Anders krijg je dat niet opgelost.’

Toch is juist het benoemen van knelpunten een uitdaging, zeker in sterk regelgeoriënteerde organisaties als UWV. Wanneer binnen zulke organisaties de druk toeneemt, of wanneer ze erg hiërarchisch zijn ingericht, loop je het risico dat er te veel



nadruk op het volgen van de regels komt te liggen. ‘We weten dat druk niet goed is voor de sociale veiligheid op de werkvloer. Medewerkers die druk ervaren, zullen zich vaak strikt aan regels en procedures houden en minder snel buikpijndossiers aankaarten. Dat pakt meestal goed uit, daarop zijn de regels immers ingericht. Maar voor de kleine groep cliënten die maatwerk nodig heeft, kan het problemen opleveren. Zij hebben er last van als medewerkers zich niet veilig genoeg voelen om een uitzondering te maken.’ Ook op de lange termijn kan dat grote gevolgen

hebben, omdat de organisatie niet leert en de problemen zich opstapelen zolang buikpijndossiers niet besproken worden. De toeslagenaffaire is hier een goed voorbeeld van. ‘Zonder de kennis en informatie van de uitvoeringsprofessionals zelf, kun je de institutionele klem waarin zij zitten nooit doorbreken’, zegt Groeneveld. ‘Je moet dus als organisatie actief werken aan een cultuur waarin medewerkers óók mogen zeggen: dit klopt niet. Maak expliciet ruimte om het gesprek aan te gaan. Hoe meer teams daaraan gewend zijn, hoe makkelijker ze zich uit zullen spreken.’ De

echte sleutel ligt volgens Groeneveld dus nog altijd in een stevige bureaucratie, maar wel een met een veilige organisatiecultuur. ‘In een cultuur waarin professionals zich veilig voelen om knelpunten te benoemen, kan wet- en regelgeving goed worden vereenvoudigd, zodat zij weer werkt voor het overgrote deel van de burgers.’ Binnen zo’n cultuur is er ook ruimte om – waar dat echt nodig is – af te wijken en maatwerk te leveren. Niet als leidend principe, maar als bewuste uitzondering. Of zoals Groeneveld het samenvat: houd maat met maatwerk. ■



Chelsea Winkelman (links) en Marian Kole

Een kijkje in de keuken van de WIA-hersteloperatie

Chelsea Winkelman en Marian Kole werken bij UWV als casemanager binnen de hersteloperatie WIA-daglonen. In die rol begeleiden zij cliënten bij wie mogelijk fouten zijn gemaakt in de berekening van hun uitkering. Ze luisteren naar hun verhalen en zoeken mee naar oplossingen. Een gesprek over wat hen drijft en hoe ze hun werk aanpakken.

Tekst Amarens Eggeraat Fotografie Vincent van den Hoogen

Ze waren allebei jarenlang UWV-klantadviseur, naar eigen zeggen naar volle tevredenheid. Maar toen binnen UWV de functie van casemanager voor de WIA-hersteloperatie voorbijkwam, twijfelden Winkelman en Kole geen moment om zich aan te melden. 'Ik wilde meer kunnen betekenen voor cliënten', zegt Kole. 'Als klantadviseur verwijs je vooral door. Nu kan ik veel zelf voor de cliënt regelen en betrokken blijven.' Winkelman herkent dat: 'Cliënten hoeven niet meer bij vier verschillende mensen hun verhaal te doen. Dat geeft ze rust.' Sinds halverwege vorig jaar werken ze binnen de hersteloperatie WIA-daglonen. Die operatie is opgezet om fouten

in dagloonberekeningen uit de periode tussen 2020 en 2024 recht te zetten. Winkelman en Kole bellen cliënten om hen over de operatie te informeren, mogelijke vragen te beantwoorden en schrijvende gevallen op te pakken als dat nodig is. Het feit dat mensen, misschien wel jarenlang, een te hoge of juist te lage WIA-uitkering hebben gekregen, zorgt bij velen van hen voor onrust. 'Als we een seintje krijgen dat cliënten heel bezorgd zijn, bellen we ze binnen 24 uur terug', zegt Kole.

Heftige gesprekken

De gesprekken zijn divers, en vaak zwaar. Winkelman: 'Ik heb cliënten gehad met situaties die erger zijn dan je kunt ►

‘Je moet mensen geloven. Dat is je eerste uitgangspunt’

bedenken. Hoe is dit mogelijk?, denk je dan.’ Ze vertelt over een man uit Groningen, eerder gedupeerde van de toeslagenaffaire, die met zijn gezin uit huis was gezet en daar PTSS aan had overgehouden. ‘Hij was net weer aan het oprabbelen en kwam toen via het dagloononderzoek opnieuw in onzekerheid terecht. Dat is me echt bijgebleven.’ Kole noemt een vrouw die volledig arbeidsongeschikt was. Ze was hulpbehoevend, haar man kon ook niet meer werken. Ze wachtte al jaren op een herbeoordeling, maar die werd niet opgepakt, omdat er geen verzekeringsarts beschikbaar was. ‘Ze zat zo in financiële nood dat ze op het punt stond het huis te verkopen’, vertelt Kole. ‘Ze had een lage uitkering, en door de herbeoordeling zou ze naar een hoger percentage uitkering kunnen gaan, waardoor ze het huis niet hoefde te verkopen. En dat is gelukt, de herbeoordeling is inmiddels gedaan.’ Ze glimlacht als ze het vertelt. ‘Daar doe je het voor.’

Geloven wat mensen zeggen

Wat hun rol is in zulke gesprekken? Kole: ‘In de eerste plaats luisteren. Zorgen dat mensen zich gehoord voelen. Dat is heel belangrijk.’ Na het gesprek gaat ze na hoe schrijnend de situatie is, financieel of medisch, en wat er binnen haar mogelijkheden ligt om te helpen. ‘Wachten mensen op een herbeoordeling, dan kijk je of die naar voren gehaald kan worden. Wachten mensen op een dagloon dat nog berekend of gecontroleerd moet worden, dan kun je vragen om dat versneld te doen.’

Winkelman benadrukt dat je daarvoor zonder aannames het gesprek in moet gaan. ‘Je moet mensen geloven. Dat is je eerste uitgangspunt.’ Kole vult aan: ‘Levenservaring helpt. Daarmee kan ik rust overbrengen en vertrouwen winnen.’ Goed contact tussen de verschillende divisies en kantoren is ook essentieel. ‘Als ik een uitkeringsdeskundige nodig heb voor informatie, is het vervelend als ik daar een week op moet wachten’, zegt Kole. ▶

Waar staat de WIA-hersteloperatie nu?

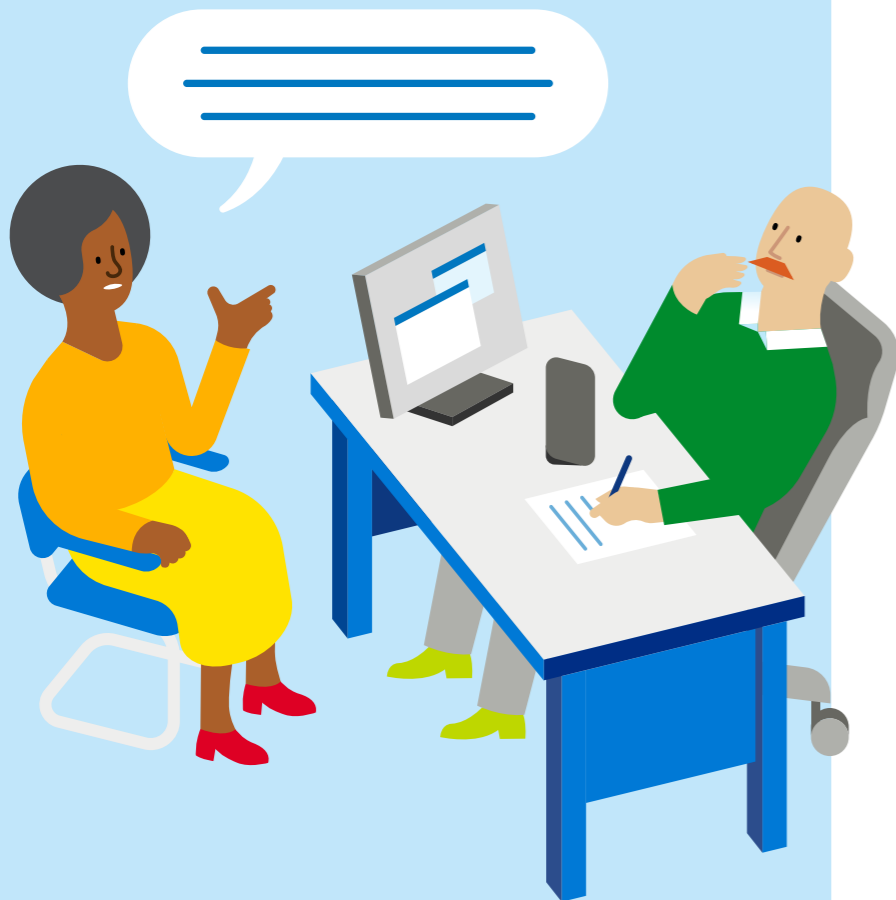
UWV heeft ruim tweeduizend cliënten laten weten dat hun dagloon correct is. Dat aantal zal de komende maanden verder oplopen. Bij gevonden fouten wordt gewacht op een regeling van het ministerie van SZW, zodat nabetalingsaan cliënten die te weinig hebben ontvangen niet onbedoeld doorwerken op toeslagen of pensioen. Cliënten horen naar verwachting in het derde kwartaal van dit jaar wanneer de uitkering omhooggaat; de eerste nabetalingsaan cliënten volgen vanaf het vierde kwartaal. Cliënten die te veel ontvingen, hoeven niets terug te betalen, maar hun uitkering wordt wel voor de toekomst gecorrigeerd.



‘Niet weer, niet opnieuw’

Toen de brief over de WIA-dagloonfouten op de mat viel, raakte Nadia* direct in paniek. ‘Niet weer, niet opnieuw, dacht ik meteen.’ Als alleenstaande moeder van drie kinderen en eerder gedupeerde van de toeslagenaffaire had ze al ruimschoots ervaring met fouten van de overheid. De stress sloeg destijds op haar darmen – ze is er meerdere keren voor geopereerd en kan hierdoor haar werk als verpleegkundige niet meer uitvoeren. ‘Het heeft heel veel kapotgemaakt.’ Nu dacht ze meteen weer aan de overheid. ‘Gedoe, Belastingdienst... Er gingen allerlei scenario’s door mijn hoofd. Moet ik weer bedragen terugbetalen? Hoe moet ik dat nu weer fixen?’ Ze belde met haar contactpersoon bij de gemeente, waar ze ook hulp kreeg, maar dat leverde weinig op. Maanden gingen voorbij.

Toen kwam de uitnodiging voor een cliëntbijeenkomst van UWV in Rotterdam. Nadia ging erheen met een vraag die al lang knaagde. Bij de toeslagenaffaire was namelijk vastgesteld dat er sprake was van discriminatie bij de Belastingdienst, en ze was bang dat dit ook hierbij een rol speelde. ‘Heeft het weer te maken met mijn donkere ogen en mijn donkere haren? Of met het feit dat ik alleenstaande moeder ben?’ Bij de bijeenkomst kon ze die vraag stellen en werd ernaar geluisterd. ‘Ik voelde me gehoord.’ Sindsdien heeft Nadia een vast contactpersoon vanuit UWV, die haar maandelijks belt. ‘Ze houdt zich aan haar afspraken. Wat ze zegt, doet ze ook.’ Beloftes die ze niet kan waarmaken, doet de casemanager niet. ‘En dat heb ik liever dan dat alles rozengeur en maneschijn wordt gemaakt en je uiteindelijk alsnog die klap krijgt.’ Helemaal gerust is Nadia nog niet – het kan nog tot 2027 duren voordat ze honderd procent zekerheid heeft. Maar het persoonlijke contact met UWV maakt veel verschil. ‘Als ze daarin blijven investeren, wordt er veel meer opgelost. Deze manier werkt gewoon beter.’



‘Ik voelde me gehoord en geholpen’

Als ambulant begeleider in de ggz hielp Kim* dagelijks kwetsbare mensen. Totdat ze zelf niet meer kon. ‘Ik zag niet aankomen dat ik een burn-out kreeg. Ik vond het zó leuk om te helpen dat ik bleef doorgaan.’ Ze belandde in de WIA, en merkte eigenlijk meteen dat er iets niet klopte. ‘Zelfs mensen in de bijstand krijgen meer geld dan dit, dacht ik. Maar mijn bezwaren werden afgewezen.’ Wat volgde, waren tijden van financiële krapte. Als alleenstaande moeder van twee kinderen moest Kim elk dubbeltje omdraaien. Feestdagen werden overgeslagen, verjaardagen niet meer gevierd. ‘Mijn kinderen vinden het niet eens meer leuk om hun verjaardag te vieren. Als ik daaraan denk, word ik verdrietig.’ Daarbovenop liep ook haar zaak rond de toeslagenaffaire nog. ‘Enveloppen maakte ik op een gegeven moment niet meer open.’

Toen viel de brief over de WIA-dagloonfouten op de mat, waarin stond dat het inderdaad mogelijk was dat haar WIA-uitkering verkeerd was berekend. Dat was stressvol. Maar de uitnodiging voor de cliëntbijeenkomst in Rotterdam bracht een keerpunt. Bij binnenkomst werd Kim begroet door casemanager Marian Kole. ‘Ze kwam naar me toe, vriendelijk. Op een gegeven moment zei ze: ga lekker zitten, dan pakken we je gegevens erbij.’ Kim vertelde dat ze aan het solliciteren was. Kole zocht mee, en hield wekelijks contact. Dat persoonlijke contact maakte het verschil. ‘Ik heb nog nooit meegemaakt dat iemand van UWV mij actief benaderde om te vragen hoe het gaat. Dat ze die hulp aanboden zonder dat ik erom hoefde te vragen, dat vond ik heel menselijk.’

Inmiddels heeft Kim een baan, bij UWV zelf. Ze is aangenomen als WW-uitkeringsconsulent en volgt een interne opleiding. ‘Ik verdien weer mijn eigen geld. Die maandelijkse zorgen zijn weg. Van een onduidelijke situatie ben ik gekomen waar ik al lang wilde zijn. Ik hoop dat UWV deze lijn voortzet, want door mijn eerdere werk in de ggz weet ik dat er veel mensen zijn voor wie het nog moeilijker is om uit dit soort situaties te komen.’

**Op hun verzoek zijn de namen van Nadia en Kim gefingeerd.*

‘Het liefst hoor ik dezelfde dag nog iets, zodat ik meteen stappen kan zetten.’

Een beetje vertrouwen

In oktober waren beiden aanwezig bij een cliëntbijeenkomst in Rotterdam, waarbij mensen die een WIA-uitkering ontvangen uitleg kregen over de hersteloperatie. Het was voor veel cliënten daar voor het eerst dat ze iemand van UWV in levenden lijve spraken. Winkelman: ‘Het belang van gehoord en gezien worden kwam duidelijk naar boven. Cliënten vinden het waardevol dat zo’n bijeenkomst plaatsvindt, maar ook dat je daar als casemanager bij bent en dat ze een gezicht bij je hebben.’ Winkelman merkte direct dat zo’n fysieke bijeenkomst een groot verschil maakt. Een vrouw – eerder gedupeerde van de toeslagenaffaire – kwam bezorgd binnen, omdat ze dacht dat ook de fouten in de WIA-berekening iets met afkomst te maken hadden (in de toeslagenaffaire bleek dat de Belastingdienst had gediscrimineerd op basis van afkomst, red.). ‘Ik begreep haar wantrouwen. Maar omdat je elkaar in het echt ziet, kun je met je gezichtsuitdrukking al duidelijk maken dat het zo niet zit. Dan zie je de verademing.’ Voor mensen met weinig geloof in instanties kunnen ze op deze manier veel betekenen, merken ze. ‘Veel cliënten zeggen dat ze het vertrouwen in UWV kwijt waren’, zegt Kole. ‘Maar door u krijg ik toch weer een beetje vertrouwen’, voegen ze dan vaak toe. Als ik belooft dat ik iemand ga bellen, dan doe ik het ook. Zulke afspraken nakomen maakt het verschil.’ ■

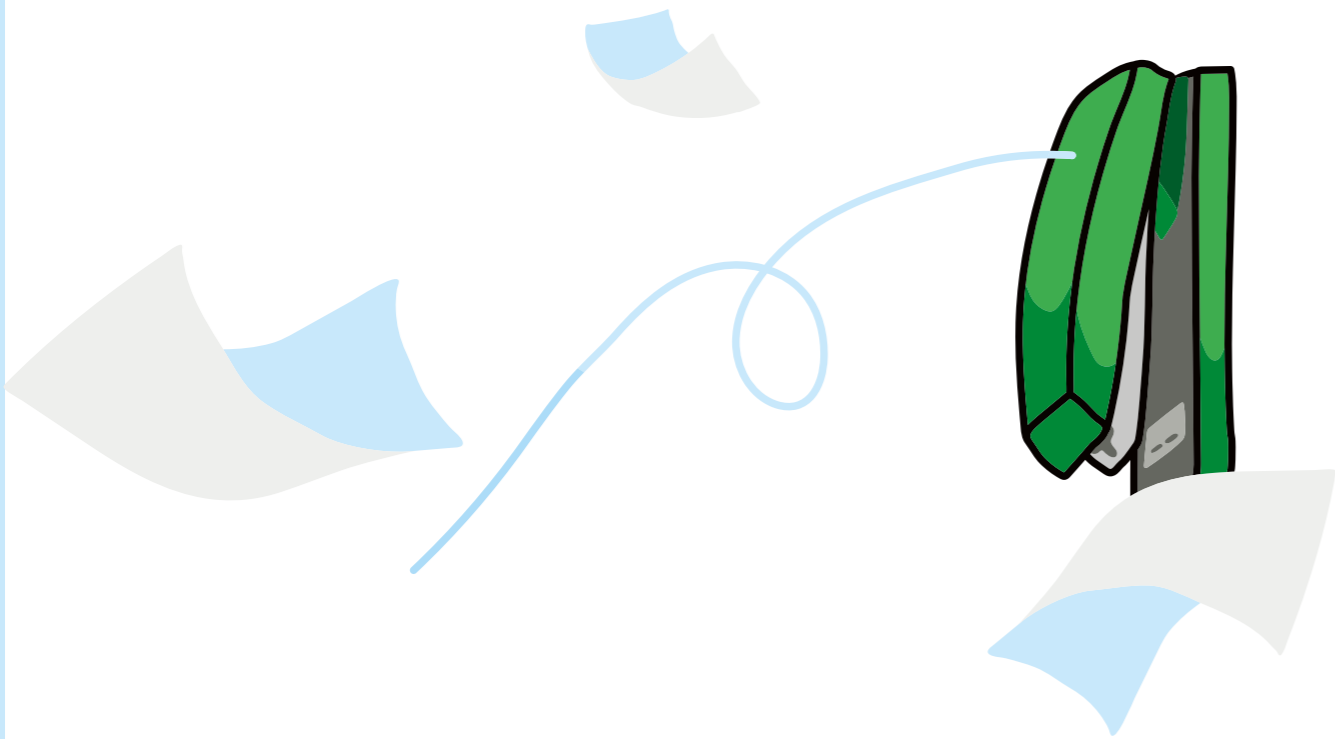


De context verandert, de mens niet

Een opiniestuk van professor
Laura Shields-Zeeman, afdelingshoofd
Mentale Gezondheid en Preventie
bij het Trimbos-instituut, en
drs. Anita Hubner, psycholoog
en ervaringsdeskundige.

Illustratie *Xaviera Altena*





De afgelopen jaren zien we een toename van de instroom in de WIA als gevolg van mentale problemen. De vraag die vaak opkomt is: wat zegt dit over de mentale gezondheid van onze beroepsbevolking? Maar wat als we het eens op een andere manier bekijken? Wat als we stoppen met focussen op wat er in de mens verandert, en de aandacht verleggen naar hoe de context waarin mensen werken verandert? Vanuit mentale volksgezondheid benaderen we mentale gezondheid als een dynamische interactie tussen persoon en omgeving. Het is geen vaste eigenschap van een individu. Wie naar het individu kijkt, ziet vooral klachten. Wie naar de bredere context kijkt, ziet ook ondersteunende factoren, kwaliteit van relaties en de rol van organisatiecultuur. En daar ligt precies de sleutel tot het begrijpen van de stijgende WIA-instroom.

Een dunne scheidslijn

Neem Jan en Kees, twee ervaren softwareprogrammeurs bij een groot ICT-bedrijf. Beiden zijn autistisch, een vorm van neurodiversiteit die binnen hun afdeling jarenlang werd gezien als waardevolle variatie in denken. Ze waren goed in hun vak, werden gewaardeerd door collega's en hadden zichtbaar plezier in hun werk. Kim, hun leidinggevende, speelde daarin een cruciale rol. In elk functioneringsgesprek vroeg ze: 'Zit je nog op je plek? Wat heb je nodig om je werk goed te kunnen blijven doen?' Die vragen stelde ze niet alleen aan Jan en Kees, maar aan alle medewerkers. Iedereen voelde zich gezien en serieus genomen. Het is geen toeval dat haar afdeling het laagste ziekteverzuim van het bedrijf had. Toen kwam de reorganisatie. Kim vertrok. Teams werden opgesplitst. Jan en Kees kregen nieuwe leidinggevenden. Jan trof een manager die nieuwsgierig was, zich verdiepte in neurodiversiteit en ruimte bood voor een gesprek. Jan bleef floreren. Kees trof een manager die autisme primair zag als stoornis. Kim had altijd oog voor de talenten van Kees. Zij hield rekening met zijn behoeften. Maar zijn nieuwe manager keek naar zijn beperkingen. Misverstanden stapelden zich op. Het team wist niet goed hoe met hem om te gaan. Kees viel uit. Re-integratiepogingen strandden. Na twee jaar werd hij arbeidsongeschikt verklaard voor werk dat hij jarenlang uitstekend had gedaan.

Kees veranderde niet. Zijn context veranderde. Onderzoeksgroepen, zoals die van Evelien Brouwers, hoogleraar psychische gezondheid en duurzame inzetbaarheid in arbeid bij Tilburg University, laten zien dat veel mensen vergelijkbare ervaringen hebben. Stigmatisering, onbegrip, en denken in ziekte en stoornissen verklaren waarom iemand in de WIA belandt.

Medicalisering van interactieproblemen

De stijgende WIA-instroom door mentale klachten wordt soms gezien als teken dat er meer psychische problemen zijn. Maar op bevolkingsniveau is dat beeld genuanceerder. Ja, psychische klachten komen veel voor. Maar de vraag is: onder welke omstandigheden worden die klachten echt belemmerend? En wanneer escaleren ze tot langdurige uitval? We zien dat werk vaak intensiever en complexer is geworden. Teams wisselen sneller. Stabiliteit in werkrelaties is minder vanzelfsprekend. Tegelijkertijd worden verschillen in concentratie, prikkelgevoeligheid, stressreactiviteit of informatieverwerking eerder in medische termen beschreven. Neurodiversiteit wordt stoornis. Kwetsbaarheid wordt gebrek. Daardoor verschuift het probleem soms naar het individu, terwijl de context medebepalend is. Maar wie alleen naar het individu kijkt, mist dus de helft van het verhaal.

De rol van leiderschap

Het verhaal van Jan en Kees laat zien hoe groot de invloed van leidinggevenden kan zijn. Vanuit onderzoek weten we dat sociale steun, autonomie en psychologische veiligheid belangrijke be-



Dr. Anita Hubner is psycholoog en ervaringsdeskundige. Ze is auteur van het boek *'Vertel ik het wel of vertel ik het niet? Omgaan met het stigma op psychische aandoeningen'*.

'Onder welke omstandigheden worden klachten echt belemmerend? En wanneer escaleren ze tot langdurige uitval?'

schermende factoren zijn tegen uitval. Preventie begint dus niet alleen in de zorg, maar ook in de dagelijkse praktijk van leidinggevenden. Als leidinggevenden verschillen zien als variaties in plaats van afwijkingen, kan het perspectief verschuiven van 'wat is er mis?' naar 'wat heeft deze medewerker nodig om duurzaam te kunnen functioneren?'

Van verzuimmanagement naar contextmanagement

Werkgevers spelen hierin een sleutelrol. Veel organisaties investeren terecht in verzuimbegeleiding en re-integratie. Maar dat is vaak nádat iemand al is uitgevallen.

Meer winst is te behalen door eerder in te zetten op:

- *Structurele aandacht voor psychologische veiligheid.*
- *Training van leidinggevenden in omgaan met mentale diversiteit.*
- *Expliciete ruimte in functioneringsgesprekken voor de vraag naar ondersteuningsbehoeften.*
- *Extra alertheid en begeleiding bij reorganisaties, juist voor medewerkers met bekende behoeften.*

Voor werknemers geldt dat zelfinzicht en het kunnen articuleren van behoeften belangrijk zijn. Maar niet iedereen kan of durft dat. Zelfregie werkt alleen in een veilige context. Als openheid risico's met zich meebrengt, zal stilte overheersen, vaak tot het te laat is.

De rol van beleid en het sociaal domein

Binnen het sociaal-medisch domein groeit het besef dat arbeidsongeschiktheid niet louter een medisch gegeven is, maar ook het resultaat van een interactie tussen mens, werk en context. Dat inzicht kan verder worden doorgetrokken. Als contextuele factoren explicieter worden meegewogen in adviserend richting werkgevers, verschuift de rol van uitsluitend beoordelen naar mede-voorkomen. Daar ligt ook een belangrijke opdracht voor het debat rond de stijgende WIA-instroom dat onder meer door UWV wordt gevoerd. Niet om de verantwoordelijkheid te verschuiven, maar om het perspectief te verbreden.

Van herstel naar duurzame inzetbaarheid

Als we de focus werkelijk willen verschuiven van herstel naar preventie, vraagt dat een paradigmaverschuiving. Herstelgericht denken vertrekt vanuit uitval: iemand is ziek, iemand moet terugkeren. Preventiegericht denken vertrekt vanuit duurzaamheid: wat hebben mensen nodig om niet uit te vallen? Dat betekent dat mentale gezondheid een collectieve verantwoordelijkheid is. Dat organisatiecultuur onderdeel van gezondheid is. Dat goed leiderschap een belangrijke preventieve factor is, maar vooral dat we diversiteit moeten normaliseren in plaats van problematiseren. Deze visie moet breed worden omarmd door verzekeringsartsen en werkgevers. Want pas dan kan UWV werkgevers gericht adviseren om uitval te voorkomen, in plaats van te moeten beoordelen wanneer het al mis is gegaan. Het verhaal van Jan en Kees laat zien hoe dun de scheidslijn kan zijn tussen duurzaam werk en langdurige arbeidsongeschiktheid. Niet de diagnose bepaalt die uitkomst, maar de manier waarop we met mensen omgaan. En dat is precies waar we wél invloed op hebben. De vraag is dus niet alleen waarom meer mensen met mentale klachten in de WIA instromen. De vraag is ook: in welke werkomgeving kunnen mensen met neurodiversiteit of mentale klachten blijven meedoen? Zodra we dit serieus nemen, verschuift het perspectief fundamenteel. Dan wordt preventie geen bijzaak, maar kernopgave. En dan wordt duidelijk dat de belangrijkste interventie soms begint met een eenvoudige vraag van een leidinggevende: 'Wat heb jij nodig om hier duurzaam te kunnen werken?' ■



Professor Laura Shields-Zeeman werkt sinds 2020 als afdelingshoofd Mentale Gezondheid en Preventie bij het Trimbos-instituut en sinds 2022 als hoogleraar Mentale Volksgezondheid bij de Universiteit Utrecht.

Het werkcentrum als **gids** in een **doolhof**

De een heeft een succesvolle baan, maar haalt er geen voldoening meer uit. De ander worstelt met psychische belemmeringen en ontvangt al jaren een uitkering. **Welk verhaal iemand ook meeneemt, de deuren van alle regionale werkcentra in Nederland staan wagenwijd open.**

Tekst Malou van Zwieten Fotografie Marleen Annema



Eduard van Breeden (links) en Gert Piet

‘Mijn dag is goed als ik de daadwerkelijke mens heb ervaren’

Werkcentrum Fryslân biedt een luisterend oor voor alle vragen met betrekking tot de arbeidsmarkt. ‘Hier zien we de mens, niet alleen de regels’, zegt Eduard van Breeden, adviseur werk bij UWV en gids bij het werkcentrum.

Geen vinkjes, maar voldoening

Neem het verhaal van Gert Piet. Als vijftigplusser werkte hij jarenlang in de commerciële wereld, maar de voldoening was weg. Hij zocht werk met maatschappelijke betekenis en dacht de overstap naar het sociaal domein wel even te maken. De praktijk bleek weerbarstig. ‘Ik had al gesprekken gevoerd bij een loopbaan-coach’, vertelt Gert Piet zelf. ‘De testen bevestigden dat ik in het sociaal domein op mijn plek zou zijn, maar het is een ontzettend breed veld waarvoor ik de juiste opleiding en een netwerk miste. Coaches verwezen me uiteindelijk door naar het werkcentrum.’

Van Breeden herinnert zich hun eerste gesprek nog goed. ‘In een open gesprek wees ik Gert Piet erop dat hij op basis van zijn huidige cv vrij kansloos was’, vertelt hij. ‘Kijk je puur met een zakelijke UWV-blik, dan zeg je: Gert Piet, je hebt een prima baan, blijf toch zitten. Maar wij zien dat hij niet meer op zijn plek is. En als hij blijft, is de kans groot dat hij op den duur uitvalt. Bij het werkcentrum zien we die menselijke kant.’

De werkcentra werden tussen 2023 en 2025 opgericht om burgers en werkgevers een duidelijke plek te bieden waar zij met hun vragen over werk terecht kunnen. Onder één dak wijzen samenwerkende organisaties bezoekers de weg in het doolhof dat de arbeidsmarkt is. Werkcentrum-medewerkers zoals Van Breeden vervullen de functie van gids één of twee dagdelen naast hun ‘hoofdbaan’. Van Breedens eigen expertise ligt in het ondersteunen van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, maar hij werkt nauw samen met gemeenteambtenaren, vakbondsmedewerkers en medewerkers van regionale opleiders. ‘De tijd dat ik dacht dat alleen UWV arbeidsdienstverlening aanbood, heb ik allang achter me gelaten’, geeft hij toe. ‘Om het juiste pad voor iemand te vinden, móet je wel samenwerken.’

Een warme overdracht

‘Protocollen zijn er niet’, vervolgt hij. ‘Soms kan iemand na één gesprek zelf verder. Een andere keer is de route lang, hobbelig of vol onverwachte afslagen.’ Het doel is altijd een warme overdracht. ‘Niemand wordt blij als hij te horen krijgt dat ie maar even moet bellen met de gemeente of een re-integratiebureau. Ik zorg dat iemand weggaat met een naam, een telefoonnummer en het liefst alvast een afspraak.’ Voor Gert Piet was de bundeling van krachten een uitkomst: ‘Er zijn zo ontzettend veel instanties en regelingen dat ik bij eerdere pogingen

nooit verder kwam. Bij het werkcentrum zit alles op één plaats. Dat maakt het een stuk gemakkelijker.’

Meer dan een scherm

Hoewel veel zaken tegenwoordig digitaal kunnen, gelooft Van Breeden heilig in het fysieke gesprek. ‘Daaruit haal je zoveel meer informatie. Je ziet hoe iemand erbij zit en je kunt doorvragen. Ook als ik een online vraag krijg, nodig ik iemand altijd eerst uit.’ Dat persoonlijke contact is essentieel, omdat het lastig is niet te verdwalen in het doolhof van online tools, webinars en digitale middelen. ‘Ook mensen die zich online makkelijk kunnen redden, maken zelden gebruik van de beschikbare mogelijkheden. Simpelweg omdat ze door de bomen het bos niet zien. Zelfs wij als experts weten niet alles, maar ik weet wél naar wie ik iemand met een specifieke vraag kan doorsturen.’

Dat merkte ook voormalig politieagente Ingrid Frölich. Na vijftien jaar vol energie bij de politie te hebben gewerkt, kwam ze door problemen uit haar jeugd thuis te zitten met PTSS. Ze maakte de zware keuze om te stoppen bij de politie en leerde door therapie haar grenzen aan te geven. Daarna begon haar zoektocht naar een beter passende werkplek. Inmiddels heeft ze een eigen bedrijf in beddengoed, maar de opbrengst is nog niet genoeg om van te leven. Op een rustige ochtend liep ze het werkcentrum binnen. ‘Ik kan heel veel ►



‘Ik wil niet willekeurig banen gaan uitproberen met het risico dat ik weer vastloop’

en heb veel ervaring, maar ik wil niet willekeurig banen gaan uitproberen met het risico dat ik weer vastloop’, vertelt ze. In het werkcentrum vond ze een sparringpartner om haar puzzel op te lossen. ‘Ik heb een praktische kant, maar ook een sterke behoefte om te zorgen. Het is fijn om daar over te kunnen sparren.’

De shortcut naar werk

Dankzij het grote netwerk van de gidsen gaan er soms deuren open die anders gesloten blijven. ‘Iemand krijgt bijvoorbeeld de mogelijkheid voor een netwerkgesprek bij een werkgever in een sector waar hij de papieren eigenlijk niet voor heeft, zoals de re-integratiebranche waar Gert Piet in wil werken’, legt Van Breeden uit. ‘Dat gebeurt alleen

wanneer iemand zeer gemotiveerd is en ik de kwaliteiten echt zie. Ik schuif niet rücksichtslos door, maar het feit dat we op basis van eigen inschatting zulke keuzes kunnen maken, is een groot pluspunt.’ Voor Van Breeden is de missie geslaagd als de bezoeker met een concreet plan naar buiten stapt. ‘Mijn dag is goed als ik de daadwerkelijke mens heb ervaren.’ Dat is geen kwestie van een riedeltje afdraaien; de adviseert hij een pas op de plaats, de ander juist om een proefdag te draaien. ‘Iedereen heeft zijn eigen route’, besluit Van Breeden. ‘Het is het mooiste als iemand hier de deur uitloopt met helderheid, vertrouwen en een concrete volgende stap. Dan weet je dat je het samen goed hebt gedaan.’ ■



Ingrid Frölich



Waar vind ik nieuwe mensen?

Prioriteren, verbeteren en vernieuwen

Sinds 1 november 2025 is Joost Brouwer als lid van de Raad van Bestuur van UWV onder andere verantwoordelijk voor de sociaal-medische dienstverlening, een dossier dat onder een enorm vergrootglas ligt en vraagt om directe en drastische verbeteringen. In dit interview zet hij uiteen wat hij in zijn eerste maanden heeft onderstreept als grootste uitdagingen en welke stappen UWV moet zetten om die het hoofd te bieden. 'Mensen meenemen in het eerlijke verhaal is de beste manier om te bouwen aan vertrouwen.'

Tekst **Wouter van Dijk** Fotografie **Daphne Lucker**

'Natuurlijk zijn er grote verschillen tussen mijn werk bij UWV en mijn eerdere werk in de bancaire sector. De cliëntengroep is compleet anders. Ook de Haagse politiek en alles wat daarbij komt kijken is nieuw voor mij. Maar dit is wel een bewuste stap geweest, omdat ik het belangrijk vind om me in te zetten voor een organisatie die zo betekenisvol is voor de maatschappij. Daarnaast kijk ik veel liever naar de overeenkomsten in het werk dan naar de verschillen. In mijn functies bij de banken

heb ik door de financiële crisis geleerd hoe het is om te werken in een situatie waarin mensen het vertrouwen in de instanties deels kwijt zijn geraakt.

Mijn werk was erop gericht om grote, soms bureaucratische organisaties klantgericht te maken en tegelijkertijd beheersbaar en efficiënt te houden. Ik heb daar geleerd hoe belangrijk wendbaarheid is, hoe je in kleinere teams aan klant-behoefte kunt werken en sneller tot

technologische vernieuwing kunt komen.'

De stappen naar verandering

'Verandering is nodig bij UWV. Dat is wat we intern voelen, maar natuurlijk ook horen vanuit de politiek en de samenleving. Als er niets verandert, groeien we in een paar jaar naar een situatie waarin 200.000 mensen wachten op een beoordeling. Dit zijn mensen die in onzekerheid zitten en geen goede basis hebben om na te kunnen denken over de toekomst. ►



‘Als er niets verandert, wachten er straks 200.000 mensen op een beoordeling’

Het is absoluut noodzakelijk dat hun situatie verandert. Om aan deze verandering te werken, hebben we drie duidelijke stappen geformuleerd. De eerste stap is prioriteren. Dit betekent concreet dat we ons in 2026 vooral richten op Wajong- en WIA-beoordelingen. In samenwerking met het ministerie hebben we ervoor gekozen om, met het oog op de capaciteit die we hebben, alleen in schrijnende situaties herbeoordelingen te doen. Dit betekent pijnlijk genoeg dat er een groep mensen is die langer moet wachten. Ik heb meegeluisterd bij gesprekken waarin dit werd verteld aan cliënten, en die vonden dat natuurlijk vervelend om te horen. Maar we horen tegelijkertijd dat het feit dat er gecommuniceerd wordt, en dat er een luisterend oor wordt geboden, al een verbetering is.

De tweede stap is verbeteren. Een van de manieren waarop we dit willen doen is door onze dienstverlening zo uniform mogelijk te maken. Op dit moment werken onze specialisten op verschillende plekken in het land nog te veel op hun eigen manier. Als iemand op het kantoor in Eindhoven de beste manier vindt om iets te doen, willen we die aanpak ook direct kunnen implementeren in Amsterdam of Leeuwarden. Ook is efficiëntie ontzettend belangrijk. We moeten er bijvoorbeeld voor zorgen dat verzekeringsartsen daar worden ingezet waar zij specifiek voor zijn opgeleid en gemandateerd, en zoveel mogelijk andere taken door andere professionals laten oppakken.

De derde stap is vernieuwen. We willen, onder meer door wetswijzigingen

voor te stellen, nieuwe manieren vinden om structureel beter te werken. Dit ligt bijvoorbeeld in een betere samenwerking met werkgevers en bedrijfsartsen, maar ook bij het zo snel mogelijk vervangen van verouderde IT-systemen en het onze medewerkers zo makkelijk mogelijk maken om cliënten te helpen.’

Een vereenvoudiging van het systeem

‘Pas als we deze drie stappen – het prioriteren, verbeteren en vernieuwen – weten te zetten, kunnen we de structurele problematiek waar we mee te kampen hebben daadwerkelijk oplossen. Vereenvoudiging van de wetgeving is hiervoor essentieel, omdat het systeem nu te complex is.

Er zijn een paar concrete dingen die we snel willen aanpakken in samenwerking met het ministerie. Taakherschikking is iets waarmee we veel winst verwachten te behalen. Maak het wettelijk mogelijk dat gespecialiseerde verpleegkundigen bepaalde taken van verzekeringsartsen overnemen. Dat zou UWV enorm helpen bij de hoeveelheid werk die nu rust op de schouders van alle verzekeringsartsen. Ook zien we graag dat de samenwerking tussen bedrijfsartsen en verzekeringsartsen wordt verbeterd. Het werk van bedrijfsartsen zou meer leidend moeten zijn. Als we via de wet faciliteren dat de overdracht van gegevens en het samenwerken in de intakegesprekken makkelijker worden, kunnen we daarin snel verbeteringen doorvoeren. Op dit moment loopt er een pilot waarin we publiek-private samenwerkingen optimaliseren, en is er een wetsvoorstel in ontwikkeling waarin het

oordeel van bedrijfsartsen leidend wordt. Het derde punt is dat er iets moet veranderen in de eisen bij een herbeoordeling. Op dit moment moet elke herbeoordeling op precies dezelfde manier worden opgepakt. Als we met alle betrokken partijen beter differentiëren welke herbeoordeling er nodig is in welke situatie, hoeft er bijvoorbeeld niet in alle gevallen een arts betrokken te zijn. Zo stellen we onszelf in staat om dienstverlening die nu helaas blijft liggen op te pakken, en doen we recht aan de situatie van de cliënt.’

Duidelijkheid als fundament

‘De komende twee jaar is het de ambitie om een productiviteitsverbetering in de beoordelingen van 20 tot 30 procent te realiseren. Tegelijkertijd hebben we de opgave om de kwaliteit van diezelfde beoordelingen te verbeteren. Als het ons lukt om te vernieuwen volgens de plannen die er liggen, hopen we in de loop van 2028 in staat te zijn om de nieuwe instroom direct te verwerken. Dit betekent niet dat we alle achterstanden hebben weggewerkt, maar wel dat we in een situatie zitten waarin we veel beter in staat zijn om onze taken uit te voeren.

Ik vertrouw erop dat we dit jaar al verbeteringen kunnen realiseren. We kunnen niet alle problemen oplossen, maar we kunnen met elkaar wel duidelijkheid scheppen. Voor cliënten blijft het moeilijk, tweejaar duurt heel lang als je wacht op duidelijkheid. Maar het is wel het eerlijke verhaal. En mensen meenemen in dat eerlijke verhaal is de beste manier om te bouwen aan het vertrouwen dat nodig is voor verbetering.’ ■



Meer grip op kwaliteit



In het verhaal hiervoor schetst UWV-bestuurder Joost Brouwer de koers voor sociaal-medisch beoordelen. Maar ambities zijn pas wat waard als de basis op orde is. En daar schuurde het in de afgelopen jaren.

In de periode 2020-2024 heeft UWV fouten gemaakt in de berekening van de WIA-uitkering. Soms kreeg iemand te weinig, soms te veel, maar altijd waren er gevolgen voor mensen die afhankelijk zijn van hun uitkering. In 2024 erkende UWV dat er structurele fouten waren gemaakt en werd het WIA-herstelprogramma gestart. Een onafhankelijk onderzoek van EY, dat op verzoek van UWV werd uitgevoerd, bevestigde in 2025 wat intern al langer werd gevoeld: het kwaliteitsmanagementsysteem van UWV was te versnipperd, te complex en te afhankelijk van lokale werkwijzen. Kort daarna kwam de Algemene Rekenkamer met een rapport dat het toezicht van kwaliteitsmanagement bij UWV gestructureerd doorlichtte: 'Fouten bij WIA-uitkeringen: blind voor de signalen, burgers geraakt'. De boodschap was helder. UWV moet fundamenteel de kwaliteit van de dienstverlening verhogen. Dat gebeurt nu. Onder de naam 'Kwaliteit

op orde' is een programma gestart waarmee we beter kunnen sturen op kwaliteit én resultaten.

Vier veranderingen

► Eén meetlat voor kwaliteit.

Per onderdeel van de dienstverlening wordt vastgelegd wat 'goede kwaliteit' betekent en wanneer die kwaliteit voldoende is. Niet elk onderdeel hoeft hetzelfde te doen – het werk van de divisie Uitkeren is bijvoorbeeld anders dan dat van Handhaven – maar de minimale eisen worden UWV-breed bepaald. Op deze manier kunnen kansen voor verbetering uniform worden verzameld en geïnterpreteerd, ongeacht welke divisie ze signaleert.

► **Metten, bijsturen, verantwoorden.** Kwaliteit verbeteren omdat er een kritisch rapport verschijnt, is reactief. UWV bouwt nu een vaste cyclus in:

actief meten hoe het gaat, bijsturen waar het moet, en daarover verantwoording afleggen in rapportages die voor elk onderdeel en voor UWV als geheel een helder beeld geven.

► Eén plek waar alles samenkomt.

Er komt een Kwaliteit- en Risicocomité dat elk kwartaal bijeenkomt. Daarin zitten de directeuren die verantwoordelijk zijn voor kwaliteit in de dienstverlenende divisies. Het comité biedt de Raad van Bestuur van UWV een integraal overzicht: hoe staat het met de kwaliteit, welke verbeteracties lopen er, en waar zitten de risico's? Geen extra besturingslaag, wel het totaalplaatje dat tot nu toe ontbrak.

► Niet opnieuw het wiel uitvinden.

Wel van elkaar leren. UWV heeft al veel instrumenten voor kwaliteitsbeheersing, verspreid over de organisatie. Het programma brengt organisatieonderdelen met elkaar samen: wat werkt er goed? Niet alles opnieuw bedenken, maar de beste aanpak delen en opschalen. Het uiteindelijke doel is aantoonbaar beter presteren: de dienstverlening aan cliënten structureel op een hoger niveau brengen. ■

De arbeidsmarkt goed zien is een kwestie van goed luisteren

Wat zijn de trends? En wat betekenen ze voor u? Dat hoort u elke maand in podcast **De arbeidsmarkt ontcijferd**. Een arbeidsmarktexpert van UWV bespreekt met wisselende gasten de ontwikkelingen én de inzichten.

Luister mee en blijf bij.

Vertrouwen winnen met eenvoud

Onze oproep vanuit het NPD en de Inspectieraad 'Bouwen aan vertrouwen' is gehoord in Den Haag, zo blijkt ook uit de toon van het coalitieakkoord. Tijdens de kabinetsformatie is door de informateur expliciet benadrukt hoe cruciaal goede publieke dienstverlening is. **Er moet een 'vereenvoudigingswet' komen. Dat is geen wens, maar een harde noodzaak.**

Samen met de departementen werken we nu aan een concreet voorstel om deze wet aan het kabinet voor te leggen. Want vertrouwen in de overheid win je niet met één maatregel. Vertrouwen vraagt om voorspelbare politiek en wetgeving die uitvoerbaar is.

Het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) verenigt ruim tachtig organisaties, van het CBR en UWV tot Bureau Halt en de Belastingdienst. Wij zijn het gezicht van de overheid en staan in direct contact met burgers en ondernemers. Zo zien we dagelijks waar beleid botst met hun leefwereld. Burgers vragen bijvoorbeeld om een overheid die bereikbaar en duidelijk is, en bedrijven om vermindering van de regeldruk.

Ingrepen in complexiteit zijn nodig om die kloof tussen het beleid en de leefwereld te dichten. Daarom hebben wij, samen met de Inspectieraad, elf concrete voorstellen voor vereenvoudiging op tafel gelegd. Denk aan UWV, dat de beoordeling voor arbeidsongeschiktheid drastisch wil versimpelen. Of de KVK, waar wordt gewerkt aan 'Mijn KVK', zodat ondernemers eenvoudig hun eigen gegevens kunnen inzien en wijzigen. Het doel is helder: betere gegevensdeling tussen burgers, ondernemers en overheid, en regelgeving die recht doet aan de menselijke maat.

In mijn nieuwe rol als voorzitter van het NPD neem ik het stokje over van Nathalie van Berkel, die de afgelopen jaren onvermoeibaar heeft gestreden voor dit perspectief. Ik zet die lijn met kracht voort. We bouwen elke dag aan een Nederland waarin het aantrekkelijk blijft om te leven en te ondernemen. Maar dat lukt alleen als de overheid doet wat zij belooft en mensen en bedrijven kunnen floreren. De vereenvoudigingswet is de eerste stap om die belofte in te lossen. ■



Rodrique Engering is voorzitter van de Raad van Bestuur van de KVK. Daarnaast is hij voorzitter van het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD). Vanuit beide rollen werkt hij aan het bouwen van vertrouwen. 'Vertrouwen win je niet met één maatregel. Het vraagt om voorspelbare politiek en goede samenwerking tussen politiek, beleid en dienstverlening. Daar zet ik me voor in.'