

# Lessen die zijn geleerd van de UWV Maatwerkplaats



## UWV Kennisverslag 2023-1

Martijn Wijnhoven, Maurice Guiaux,  
Marloes de Graaf, Suzanne Lagerveld



---

# Lessen die zijn geleerd van de UWV Maatwerkplaats

---

*De Maatwerkplaats laat met regelmaat zien dat er meer mogelijk is dan individuele medewerkers denken*

## Samenvatting

UWV startte in september 2020 met de eerste Maatwerkplaats. Hier krijgen UWV-medewerkers ondersteuning om cliënten dienstverlening te bieden vanuit de menselijke maat en vanuit de bedoeling van wet- en regelgeving. Het startpunt daarbij is professionele buikpijn: een medewerker die zich niet prettig voelt over hoe dingen voor een cliënt uitpakken. Het kan bijvoorbeeld gaan om mensen die tussen wal en schip zijn geraakt, die van het kastje naar de muur worden gestuurd of bij wie sprake is van onbedoelde gevolgen van strikt toegepaste wet- en regelgeving.

UWV moedigt zijn medewerkers aan om in gevallen waarin standaarddienstverlening niet voldoet naar een maatwerkoplossing te zoeken. Wanneer hen dat samen met hun directe collega's niet lukt, is er de UWV Maatwerkplaats. Hier kunnen zij hun casus inbrengen. De Maatwerkplaats zorgt ervoor dat alle benodigde expertises samenkomen en vanuit drie perspectieven (juridisch, economisch en maatschappelijk) tot een gewogen oplossing komen. Dit geldt zowel voor individuele cliëntcasussen als voor situaties die bij veel meer cliënten spelen. De UWV Maatwerkplaats is een initiatief opgestart door medewerkers zelf. In dit UKV doen we verslag van de inzichten uit een evaluatieonderzoek naar de Maatwerkplaatsen.

- Het onderzoek laat zien dat de Maatwerkplaats goed bekend is onder UWV-medewerkers. Vanuit alle 35 arbeidsmarktregio's en vrijwel alle UWV-organisatieonderdelen wordt casuïstiek ingebracht.
- Ook andere organisaties vinden de UWV Maatwerkplaats, zoals ministeries, gemeenten en de Belastingdienst. Zij zijn in 14% van de gevallen de inbrenger van een casus en in bijna een kwart van de casussen betrokken bij het komen tot een oplossing.
- Er blijkt vaak meer ruimte in de wet- of regelgeving dan de inbrengers van een casus beleven. Die ruimte wordt vooral gevonden door met collega's uit andere vakgebieden de casus vanuit verschillende perspectieven te bekijken.
- Er zijn geen aanwijzingen voor (substantiële) beslissingen die tegen de wet in gaan. Waar dit wel het geval is, is dit normaal gesproken al bekend bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).
- Voor een groot deel van de casuïstiek vinden de deelnemers aan de Maatwerkplaats een bevredigende oplossing voor de cliënt. In 15% van de gevallen is het probleem voor de cliënt echter niet opgelost. Dit is een belangrijke indicatie dat de Maatwerkplaats tot gewogen besluiten komt en de wensen van cliënten dus niet altijd inwilligt. Met regelmaat komt men dan tot de conclusie dat de ervaren buikpijn een bedoeld effect is van de wet of het beleid.
- De Maatwerkplaats draagt bij aan een beter leer- en werkklimaat binnen UWV. Leren staat (impliciet en expliciet) aan de basis van de Maatwerkplaats.
- De methodische, laagdrempelige netwerkaanpak van de Maatwerkplaats blijkt een goede manier om meer en zorgvuldig gewogen maatwerk te stimuleren. Dit komt ten gunste van de cliënten van UWV zodat zij, ook in uitzonderlijke situaties, de juiste dienstverlening krijgen.

## Menselijke maat

UWV wil in zijn dienstverlening meer rekening houden met de menselijke maat. In de regel lukt het de ruim 1 miljoen mensen die afhankelijk zijn van UWV passende dienstverlening te bieden. Maar soms lukt dat niet en is er specifiek maatwerk nodig. Dit begint wanneer een medewerker 'professionele buikpijn' krijgt: het gevoel dat er iets niet klopt of dat iets zo toch niet de bedoeling kan zijn. UWV moedigt zijn medewerkers aan om dan binnen de grenzen van de wet naar een maatwerkoplossing te zoeken. Wanneer de medewerker er zelf niet uitkomt, kan hij naar de Maatwerkplaats stappen.

De UWV Maatwerkplaats is een initiatief opgestart door medewerkers zelf. Zij zijn een pilot gestart in september 2020 die doorliep tot en met november 2021. Vanwege succes is eind 2021 besloten de Maatwerkplaats een permanente plek binnen UWV te geven. Inmiddels bestaan er een landelijke en twaalf regionale Maatwerkplaatsen, verdeeld over heel Nederland. De landelijke Maatwerkplaats is de eerste die werd opgericht. Sinds het ontstaan van regionale Maatwerkplaatsen heeft de landelijke locatie een coördinerende en regievoerende rol, maar blijft ook inhoudelijke casuïstiek behandelen. De medewerkers van de regionale Maatwerkplaatsen komen uit verschillende onderdelen van de UWV-organisatie en verrichten die werkzaamheden naast hun reguliere werk.

Tijdens de pilot en erna liep er een onderzoek naar de Maatwerkplaats in de vorm van een lerende evaluatie (zie box 1). In dit UKV doen we verslag van die evaluatie.<sup>1</sup>

### Box 1 Lerende evaluatie

#### Wat is een lerende evaluatie?

Een lerende evaluatie is zowel gericht op het verantwoord van beleidsdoeleinden als de leerbehoeften van verschillende betrokkenen. In plaats van de bevindingen aan het eind van het onderzoek te delen, gaat het bij een lerende evaluatie om een dynamisch onderzoeksproces met een continue interactie tussen onderzoekers en betrokkenen. De onderzoekers delen observaties en tussentijdse bevindingen en staan hierbij samen met de betrokkenen stil (reflectie). De inzichten uit reflecties leveren leerpunten op en kunnen aanleiding zijn voor aanpassingen al tijdens het onderzoeksproces. Tijdens een lerende evaluatie is het onderzoeksobject onderhevig aan verandering én speelt het onderzoek zelf een actieve rol in die verandering.

#### Aanpak lerende evaluatie

Het onderzoek naar de Maatwerkplaats (september 2020 – juni 2022) betrof een mengvorm van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Voor het kwantitatieve deel hebben we gebruik gemaakt van het registratiebestand dat de Maatwerkplaats

bijhoudt. Voor 250 afgehandelde casussen is in het registratiebestand bekeken wat de aard was van problematiek en oplossing en hoe het proces is verlopen om tot de oplossing te komen.

Het kwalitatieve deel van het onderzoek bestond uit (groeps)interviews met betrokkenen bij casuïstiek, met deelnemers aan (regionale) Maatwerkplaatsen. Daarnaast hebben de onderzoekers geobserveerd bij bijeenkomsten van de Maatwerkplaatsen. Bij elkaar telt dit op tot iets meer dan vijftig momenten waarop een rijkdom aan kwalitatieve informatie is verkregen.

Op tussentijdse bevindingen uit het onderzoek is gezamenlijk gereflecteerd met de coördinatoren en medewerkers van de Maatwerkplaats en de begeleidingscommissie van het onderzoek (bestaande uit mensen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Centrale Cliëntenraad UWV en UWV-medewerkers). Op basis van die reflecties is leren gestimuleerd en zijn aanpassingen gemaakt in het handelen van de Maatwerkplaats.

<sup>1</sup> Graaf-Zijl, M. de, Wijnhoven, M., Guiaux, M., Lagerveld, S. (2022). *Maatwerk bij professionele buikpijn. Een lerende evaluatie van de UWV Maatwerkplaatsen*. Amsterdam: UWV Kenniscentrum. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/maatwerk-bij-professionele-buikpijn.pdf>

---

## De UWV Maatwerkplaats

UWV-medewerkers kunnen bij de Maatwerkplaats casussen melden waarvan zij ‘professionele buikpijn’ krijgen, omdat er mogelijk onbedoelde negatieve gevolgen optreden voor mensen. Ze ervaren in die gevallen onvoldoende ruimte om dit (zelf) binnen reguliere (juridische) kaders of de organisatorische context op te lossen. De Maatwerkplaats biedt een plek aan deze medewerkers om samen met collega’s van alle relevante expertisegebieden tot een oplossing voor de cliënt te komen. Dit kan een oplossing voor een individuele persoon betreffen of een structurele oplossing voor een grotere groep cliënten.

### Leidende principes

Om tot gewogen maatwerkoplossingen te komen, werken de Maatwerkplaatsen methodisch vanuit een aantal leidende principes. De Maatwerkplaats laat zich dus minder door procedures en werkprocessen leiden, maar vindt houvast in het principegedreven werken. Het werken vanuit principes biedt namelijk meer ruimte en flexibiliteit, en komt dus maatwerk ten goede. Tegelijkertijd geeft het ook kaders en richting, hetgeen nodig is voor transparantie en toetsbaarheid.

De belangrijkste principes zijn:

- Iedereen met professionele buikpijn kan een casus inbrengen. Er is geen beperking wie een casus kan indienen. Een goed voorbeeld is dat ook mensen van buiten UWV casuïstiek inbrengen, hoewel de UWV Maatwerkplaats oorspronkelijk is opgericht voor de UWV-medewerkers.
- De indiener blijft eigenaar. De Maatwerkplaats faciliteert de inbrenger, maar neemt de casus niet over. Dit principe borgt dat de inbrenger ook van de casus kan leren.
- Alle bij het dossier betrokken partijen gaan samen aan de slag met de casus. Besprekingen om te komen tot een oplossing worden gedaan met alle betrokkenen in dezelfde ruimte. Op deze wijze raken ze bekend met elkaars perspectieven en expertises. Dit komt de kwaliteit van de oplossing voor de cliënt ten goede én faciliteert het leren van elkaar.
- De algemene beginselen van behoorlijk bestuur zijn leidend. Deze verwijzen naar een set van beginselen die bij de Algemene wet bestuursrecht (Awb) horen. Het zijn de beginselen die stellen hoe de overheid zich in het algemeen tegenover burgers hoort te gedragen.
- De oplossingen worden altijd gewogen vanuit meerdere perspectieven. Hiervoor gebruikt de Maatwerkplaats de perspectiefcirkel (zie figuur 1).
- Vanuit de praktijk aan de slag gaan en ervan leren is de insteek. De Maatwerkplaats wil niet te lang blijven theoretiseren, maar wil met de geconstateerde problemen ook direct aan de slag gaan. Zij doen dit niet vanuit blinde actie, maar blijven reflecteren om te leren en waar nodig bij te stellen.
- De Maatwerkplaats is transparant over wat zij doet. Zo geeft zij inzicht in casuïstiek, de aanpak en oplossingen.

### Hoe werkt de Maatwerkplaats?

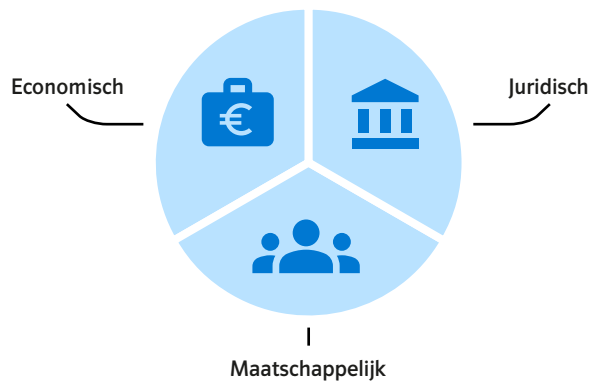
Zoals gezegd blijft de medewerker die de casus inbrengt ook de eigenaar. De Maatwerkplaats heeft een uitgebreid netwerk en brengt de inbrenger in contact met een of enkele UWV-collega’s. Regelmatig is het mogelijk om al op die manier tot een oplossing te komen. Bij complexe situaties organiseren de Maatwerkplaats-medewerkers een maatwerksessie, waarvoor alle professionals van relevante expertisegebieden uitgenodigd worden. Samen verkennen zij het probleem en komen tot een mogelijke oplossing voor de cliënt.

Bij de probleemanalyse en de oplossing worden altijd drie perspectieven meegewogen (de perspectiefcirkel, zie figuur 1):

- Het juridisch perspectief: wat is de bedoeling van de wet?
- Het economisch perspectief: wat is de financiële impact voor de cliënt, zijn omgeving en de samenleving?
- Het maatschappelijk perspectief: wat is de maatschappelijke impact voor de cliënt en zijn omgeving?

Het doel is om te komen tot een oplossing die vanuit *alle drie* de perspectieven bevredigend is, dat alle perspectieven minstens een voldoende scoren. Op deze wijze waarborgt de Maatwerkplaats dat het besluit rechtvaardig en rechtmatig is. Natuurlijk is dit een balans en het kan goed mogelijk zijn dat de oplossing voor het ene perspectief bevredigender uitpakt dan het ander. Het mag echter niet zo zijn dat er één onbevredigd is.

**Figuur 1 De perspectiefcirkel die de Maatwerkplaats hanteert**



Wanneer de geconstateerde buikpijn een grotere groep cliënten blijkt te treffen en dus structureel van aard is, dan gaat de Maatwerkplaats op zoek naar een structurele oplossing. Vaak zijn er bij dit soort situaties meerdere organisaties betrokken en kan het ook een langdurig traject zijn. Een goed voorbeeld hiervan is als de oplossing gevonden wordt in het aanpassen van de wet.

#### **Wie dienen casuïstiek in?**

De behoefte aan de Maatwerkplaats wordt breed ervaren. Dit blijkt onder andere uit het feit dat er door medewerkers uit vele functies en organisatieonderdelen casuïstiek wordt ingebracht. Gedurende het onderzoek werd er vanuit alle 35 arbeidsmarktregio's in Nederland, vanuit meer dan 70 functies en meer dan 20 organisatieonderdelen casussen aangedragen.

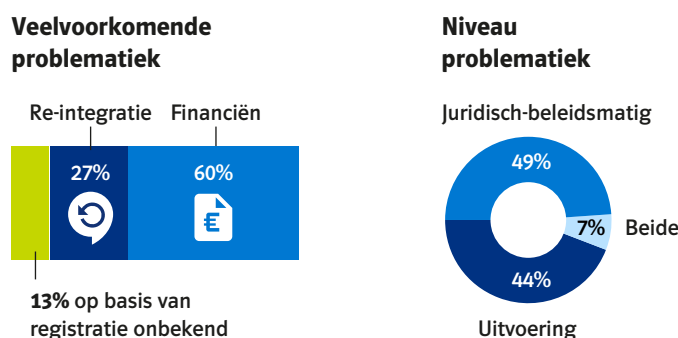
Het onderzoek laat zien dat vooral medewerkers die zich een breed cliëntbeeld in hun werk kunnen vormen vaker last hebben van professionele buikpijn. Doordat deze medewerkers de gelegenheid hebben om zich zo'n beeld te kunnen vormen (vaak ondersteund met persoonlijk contact) is het voor hen gemakkelijker te constateren dat iets onwenselijk uitpakt voor een cliënt. Dat beeld treft niet alleen de relatie met UWV, maar ook die met andere organisaties of het algeheel functioneren of welbevinden van de persoon of diens gezinssituatie. Dat volledige beeld is afhankelijk van de aard van de werkzaamheden van medewerkers. Sommige functies brengen (meer) persoonlijk interactief contact met een cliënt met zich mee dan andere. Hetzelfde geldt voor functies waarin er meer tijd voor cliënten is (of men flexibeler met de bestede tijd om kan gaan) en men over meerdere (geautomatiseerde) informatiebronnen beschikt. Naarmate het beeld van de cliëntsituatie completer is, hoe gemakkelijker een medewerker kan constateren dat iets niet uitpakt zoals zou moeten. Medewerkers in functies waarbij de focus ligt op een specifiek onderdeel van de cliëntsituatie (en minder op de bredere context) hebben door het meer eendimensionale perspectief dus minder kans om professionele buikpijn te ontwikkelen.

Inmiddels is de UWV Maatwerkplaats zo bekend dat mensen vanuit andere organisaties ook casuïstiek aanmelden. Dit beslaat zo'n 14% van het totaal en betreft vooral inbreng door het ministerie van SZW, de gemeenten en de Belastingdienst.

## Aard van de Maatwerkplaats-casuïstiek

De ingediende casussen hebben vooral betrekking op financiële problematiek (60%) en re-integratieproblematiek (27%). Het gaat dan bijvoorbeeld om terugvordering van een uitkering, door UWV opgelegde boetes of situaties waarin een cliënt gebaat zou zijn bij re-integratiedienstverlening maar het wettelijk niet mogelijk is om een re-integratietraject in te kopen.

**Figuur 2 De aard van de ingediende casuïstiek**



Het niveau waarop de problematiek zich voordoet is in 49% juridisch (wet en beleid) van aard. Iets ogenschijnlijk simpels als 'de bedoeling van de wet' blijkt in de praktijk weerbarstiger. De (ruimte tot) interpretatie van de wet kan in de samenleving veranderen met de tijdsgeschiedenis. Enkele jaren geleden was 'eigen verantwoordelijkheid van de burger' een belangrijk thema binnen het politiek-maatschappelijk debat. Er heeft echter de afgelopen jaren een verschuiving plaatsgevonden richting thema's als 'doenvermogen van de burger' en 'maatwerk'. Het is dus lang niet altijd direct duidelijk of een te nemen beslissing helemaal in lijn is met de bedoeling van de wet- en regelgeving. Bovendien kunnen er vanuit de regelgeving meerdere bedoelingen spelen die soms tegenstrijdig kunnen zijn. Dit is vooral aan de orde als er bij de situatie van één cliënt meerdere regels en wetten spelen. Die samenloop is geen uitzondering, maar komt zeer vaak voor. Gegeven de complexiteit van de sociale zekerheid is het dus niet vreemd dat een medewerker niet altijd goed weet hoe te handelen. Het inbrengen van een casus bij de Maatwerkplaats helpt dan om een gewogen antwoord te vinden. Het maakt daarnaast duidelijk of het mogelijk is om (specifiek) maatwerk te leveren.

Naast een juridische oorzaak ligt de problematiek in 44% bij de uitvoering. Een belangrijk deel van deze problematiek komt voort uit de bestaande segmentatie van uitvoeringstaken en organisatieonderdelen van UWV. De regels die UWV uitvoert zijn omvangrijk en vaak complex. De taken zijn (mede daarom) bij verschillende onderdelen en (gespecialiseerde) medewerkers belegd. In de praktijk heeft een cliënt echter vaak met meer dan één UWV-organisatieonderdeel te maken en regelmatig ook met diverse overheidsorganisaties. De bestaande inrichting van de UWV-organisatie maakt de uitvoering van taken weliswaar efficiënt, maar bij complexere casuïstiek brengt dit risico's met zich mee. Medewerkers van verschillende organisatieonderdelen zien meestal slechts één aspect van een casus en nemen van daaruit besluiten die voor henzelf niet tot professionele buikpijn leiden. Vaak treedt de buikpijn pas op bij een andere medewerker die direct contact heeft met de cliënt of bij een medewerker die vanwege de aard van zijn functie een bredere kijk heeft op de situatie van de cliënt. Een medewerker die buikpijn ervaart heeft echter vaak buiten de eigen taak of het eigen vakgebied geen zicht op bedoelingen van regels en de mogelijkheden om vanuit die bedoeling te kunnen handelen. Andere oorzaken achter de problematiek op uitvoeringsniveau kunnen schuilen in onvoldoende (recente) kennis van een medewerker over de complexe wet- en regelgeving of een (tijdelijke) mismatch tussen de beschikbare capaciteit en de werkomvang van specifieke afdelingen.

---

## Oplossingen voor individuele casussen

Regelmatig betreft het bij de Maatwerkplaats aangekaarte probleem een situatie die breder speelt dan bij UWV alleen. Dit blijkt onder andere uit het feit dat in bijna een kwart (23%) van de casuïstiek een of meerdere externe partijen betrokken worden om te komen tot een oplossing. Het gaat daarbij meestal om gemeenten en/of de Belastingdienst.

In het onderzoek is ook gekeken of de oplossing bevredigend is voor de cliënt. Hiermee bedoelen we of het ervaren ongenoegen is weggenomen en er met maatwerk een oplossing is gekomen die beter aansluit bij de cliëntsituatie. Het lukt de Maatwerkplaats om in 48% van de gevallen een bevredigende oplossing te bieden. Helaas bleek het in 37% op basis van de registratie onduidelijk of er een bevredigende oplossing is gevonden. Zeker in de beginperiode van de Maatwerkplaats, gedurende de looptijd van het onderzoek, werden de ingebrachte casuïstiek en de uitkomsten nog niet altijd (volledig) geregistreerd.

In de overige 15% van de casuïstiek is het probleem voor de cliënt niet opgelost. Dit is een belangrijke indicatie dat de Maatwerkplaats tot gewogen besluiten komt en de wensen van cliënten dus niet lichtvaardig of standaard inwilligt. Met regelmaat komt men dan tot de conclusie dat de ervaren buikpijn een bedoeld effect is van de wet of het beleid. Hoewel het probleem voor de cliënt dan niet wordt opgelost, levert ook de behandeling van deze casussen vaak meerwaarde op. De zorgvuldige weging van en aandacht voor de casus worden door cliënt en medewerker gewaardeerd. Bovendien begrijpen beiden vaak veel beter waarom een bepaald besluit is genomen, wat de acceptatie ervan verbetert.

Het is opvallend dat er bij problematiek van juridische aard (na grondige interpretatie tussen betrokken experts) vaak meer ruimte is voor maatwerk dan initieel gedacht door de casusinbrenger. Het algemene beeld op basis van de registraties geeft geen aanwijzingen voor (substantiële) beslissingen die tegen de wet in gaan. Is er wel sprake van zo'n contra-legembeslissing, dan is dit vrijwel altijd al bekend bij het ministerie van SZW.

## Oplossingen voor een groep mensen

Naast het bieden van oplossingen voor individuele cliënten draagt de Maatwerkplaats ook bij aan structurele oplossingen voor meer mensen. Dit houdt soms in dat er een aanpassing nodig is in de wet- en regelgeving. Hiervoor werkt de Maatwerkplaats samen met het ministerie van SZW en de beleidsafdelingen binnen UWV. De Maatwerkplaats wil bij voorkeur dan niet afwachten totdat dit allemaal wettelijk is geregeld. Ook hier speelt het leidend principe 'vanuit de praktijk aan de slag gaan en ervan leren'. Dat wil zeggen dat er samen wordt gezocht naar mogelijke directe tijdelijke oplossingen om uiteindelijk te komen tot duurzame structurele oplossingen.

De complexiteit en het grote aantal met elkaar samenhangende regels in de sociale zekerheid maakt het vinden van een structurele oplossing niet altijd makkelijk. De aanpak van de Maatwerkplaatsen is hier van meerwaarde. De principes van de Maatwerkplaats zorgen ervoor dat alle relevante expertisegebieden worden betrokken en samen werken aan een oplossing. Dit doen zij ook in een maatwerksessie waarbij zij allen met elkaar in een kamer aan het probleem werken.

Een gunstige bijkomstigheid is dat betrokkenen die verder van de uitvoeringspraktijk af staan, zoals besluitvormers, op deze manier ook gemakkelijker doorleven wat de onbedoelde impact van regels kan zijn op cliënten. Verder komt de aanpak van de Maatwerkplaatsen de kwaliteit van oplossingen ten goede, omdat er gezamenlijk goed bepaald kan worden in hoeverre er sprake is van (politiek/ambtelijk) draagvlak, hoe de oplossing zich verhoudt tot een breder pakket aan regelgeving en hoe uitvoerbaar de oplossing is.

## Box 2 Voorbeelden van individuele en structurelere casuïstiek

### Individuele casus: hoge terugvordering

Voor de heer E. zorgde een fout van UWV voor een hoge terugvordering. De landelijke Maatwerkplaats ging aan de slag met deze casus. Alle betrokkenen kwamen bij elkaar om tijdens een maatwerksessie te zoeken naar een oplossing voor hem. Dit waren: de klachtenambassadeur – als inbrenger en eigenaar van deze casus – arbeidsdeskundigen, een medewerker van Bezwaar en Beroep, een medewerker en mentor van Uitkeren en een mentor van Invorderen. Met de betrokkenen werden nogmaals alle relevante feiten doorgenomen. Tijdens een aantal contactmomenten met de heer E. heeft UWV aangegeven dat de uitkering gelijk zou blijven en dat eventuele verrekeningen jaarlijks zouden plaatsvinden. Dat is niet ieder jaar goed gegaan. De heer E. vertrouwde op de informatie die hij ontving van UWV. Dit werd meegenomen tijdens de bespreking. Een van de principes waar de Maatwerkplaats in haar besprekingen gebruik van maakt zijn de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. In de maatwerksessie wordt stilgestaan bij het vertrouwensbeginsel. Er blijkt vrijwel geen contact geweest te zijn met de heer E. En men vraagt zich af of de informatie aan hem op een begrijpelijk manier gegeven is. Daarnaast heeft UWV zelf een fout gemaakt door niet jaarlijks te verrekenen. Na de bespreking waren de betrokkenen het met elkaar eens. UWV is nalatig geweest en heeft een fout gemaakt. Ondanks dat het is toegestaan om terug te vorderen indien UWV een fout heeft gemaakt, zijn alle betrokkenen van mening dat een beroep kan worden gedaan op het vertrouwensbeginsel. Dit beginsel is in deze zaak geschaad. De heer E. had erop moeten kunnen vertrouwen dat de informatie die UWV geeft juist is en dat UWV de benodigde handelingen correct verricht. De vordering is ingetrokken en UWV zorgt ervoor dat het proces in de komende jaren goed wordt uitgevoerd.

### Casuïstiek die groep cliënten raakt: re-integratie bij duurzame arbeidsongeschiktheid

Mevrouw O. ontvangt een WIA-uitkering. Volgens de beoordeling van de verzekeringsarts is zij duurzaam arbeidsongeschikt. Desondanks ziet zij zelf nog wel mogelijkheden om te proberen weer aan het werk te gaan en die wil ze graag verkennen. Om die reden doet zij aan UWV het verzoek of het mogelijk is ondersteuning te krijgen bij haar re-integratie. Dit blijkt volgens de op dat moment geldende regels niet mogelijk: er waren geen financiële middelen gereserveerd voor re-integratiedienstverlening aan de doelgroep duurzaam arbeidsongeschikt. Om vast te stellen of mevrouw niet meer duurzaam arbeidsongeschikt is, zou eerst opnieuw door de verzekeringsarts naar haar belastbaarheid gekeken moeten worden. In een maatwerksessie wegen de diverse betrokkenen de verschillende perspectieven uit de perspectiefcirkel. Hoewel juridisch helder is dat re-integratiedienstverlening pas mogelijk is nadat de verzekeringsarts geconsulteerd is, weegt het maatschappelijke en financieel-economische perspectief even zwaar mee: met het bieden van re-integratieondersteuning geeft UWV mevrouw O. immers de ruimte om haar perspectief op werk te verkennen, met de kans dat dit slaagt en ook tot verbetering van haar gezondheid leidt. Besloten wordt om voor mevrouw O. re-integratiedienstverlening in te kopen en op termijn eventueel een verzekeringsarts te laten vaststellen of er sprake is van een duurzame verbetering. Mevrouw O. blijkt niet de enige te zijn. Nadat bij de Maatwerkplaatsen meerdere van dit soort casussen zijn ingediend, is er in samenspraak met het ministerie van SZW toe besloten om meer re-integratiedienstverlening mogelijk te maken voor mensen in de WIA of Wajong die duurzaam arbeidsongeschikt zijn en op eigen initiatief vragen om re-integratiedienstverlening.



---

## Inzichten omzetten in verbeteringen tijdens het onderzoek

De keuze voor een lerende evaluatie om de Maatwerkplaatsen te onderzoeken zorgt voor een rijkdom aan inzichten. Een dergelijk aanpak houdt in dat tussentijds bevindingen worden gedeeld, waarvan de Maatwerkplaats kan leren én direct in de praktijk kan bijsturen. Dit sluit aan bij de wens van UWV om een lerende organisatie te zijn. Gedurende het onderzoek zijn de Maatwerkplaatsen constant in ontwikkeling geweest. De lerende evaluatie heeft bij meerdere van die ontwikkelingen een signalerende functie gehad, waarbij er aandacht uitging naar knelpunten of omissies. Daarnaast hebben de onderzoekers ook veel met de Maatwerkplaats meegedacht en meegeholpen om te komen tot oplossingen en om verbeteracties op te zetten. Het idee hierachter is om tijdens het onderzoek te komen tot een volledige leerproces. Hieronder volgen enkele lessen.

### Borgen methodisch handelen

Een belangrijke les is het belang van continue aandacht voor de borging van het methodisch handelen van de Maatwerkplaats gebaseerd op de leidende principes. De methodische werkwijze kan het risico van willekeur voorkomen of minimaliseren en versterkt het vakmanschap van medewerkers. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat bijna alle Maatwerkplaats-medewerkers bekend waren met de perspectiefcirkel, die invulling geeft aan het leidende principe 'het wegen van meerdere perspectieven'. Desondanks bleek er een verschil tussen bekend zijn met en het vaardig kunnen toepassen. Dat laatste vergt praktijkoefening, reflectie en onderlinge feedback om zich de perspectiefcirkel eigen te kunnen maken. Om die reden is er samen met de Maatwerkplaatsen voor gekozen om twee bijeenkomsten te organiseren rond het thema methodisch handelen vanuit de leidende principes van de Maatwerkplaats. Als vervolg op deze twee bijeenkomsten is besloten om te starten met een terugkerende interview voor Maatwerkplaats-medewerkers. Deze interview geeft de mogelijkheid om samen te leren en zich verder te bekwamen in de onderliggende methodiek van de Maatwerkplaats.

### Transparantie bieden

De Maatwerkplaats heeft vanaf het begin beoogd om transparant te zijn, maar was zoekende naar een passende vorm. Er werd aan het begin vooral cijfermatige informatie bijgehouden en gedeeld, zoals over hoeveel casuïstiek was behandeld. De behoefte om ook transparant te zijn over welke oplossingen er zijn geboden en hoe die dan tot stand kwamen bleek met deze registratie lastig te realiseren. Een belangrijke constatering is dat de focus op alleen het cijfermatige weinig recht doet aan de complexiteit van de behandelde casuïstiek.

Gedurende het onderzoek is er meer aandacht gekomen voor een kwalitatieve vorm van transparantie, gebaseerd op een verhalende manier van inzicht geven in de resultaten. Het resultaat daarvan is het boekje *Hoe maatwerk bij UWV het licht zag. Verhalen uit de maatwerkplaats*.<sup>2</sup> In het boekje komen verschillende verhalen langs van casuïstiek uit de Maatwerkplaats. Een ander voorbeeld van een narratieve manier van transparantie zijn de reflectiegesprekken. Deze zijn opgezet om vanuit de gedachte van verhalend verantwoorden terug te kijken op enkele casussen uit het afgelopen jaar. Samen met de onderzoekers is gekeken naar een goede methode voor dit soort gesprekken. Het is de bedoeling om na afronding van een casus twee reflectiegesprekken te voeren. Het eerste is met de directbetrokkenen van de casus. Het tweede is met een doorsnede van de UWV-organisatie, de Centrale Cliëntenraad van UWV en het ministerie van SZW, die alle niet betrokken zijn geweest bij de casus. De insteek van beide gesprekken is leren: welke lessen kunnen we halen uit de casus en de context? De verschuiving naar meer kwalitatieve transparantie betekent overigens niet dat kwantitatieve transparantie overbodig is, maar wordt gezien als een aanvulling op de cijfermatige transparantie.

### Structurele oplossing voor uitvoeringsvraagstukken

De oorspronkelijke aanname bij oprichting van de Maatwerkplaats was dat professionele buikpijn voornamelijk zou optreden daar waar deze wet- en regelgeving ongewenst of anders uitwerkt dan bedoeld. Gedurende het onderzoek

---

<sup>2</sup> Landelijke Maatwerkplaats, (2022). *Hoe maatwerk bij UWV het licht zag. Verhalen uit de maatwerkplaats*. Amsterdam: UWV. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/hoemaatwerk-bij-uwv-het-licht-zag.pdf>

---

werd het steeds duidelijker dat er naast wet- en regelgeving ook veel andere zaken zijn waarvoor een structurele oplossing moet komen. De casuïstiek biedt een rijkdom aan leer- en verbeterpunten, bijvoorbeeld op het gebied van werkprocessen, samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen, vakmanschap en kennis.

Een structurele oplossing is ook belangrijk voor problematiek op het uitvoeringsniveau die meer dan één cliënt treft. Het onderzoek liet zien dat de Maatwerkplaats nog weinig structurele invulling wist te geven hieraan. Vandaar dat na deze constatering de Maatwerkplaats een werkgroep heeft samengesteld die alle individuele casuïstiek doorloopt. De werkgroep bekijkt vervolgens of dit grotere groepen mensen raakt en probeert hiervoor structurele oplossingen te vinden. Voor deze taak heeft de werkgroep evengoed leidende principes ontwikkeld om te zorgen dat de werkzaamheden methodisch verlopen.

### **Toegevoegde waarde voor cliënten en UWV-medewerkers**

Over het algemeen lukt het om passende dienstverlening te bieden aan mensen die afhankelijk zijn van UWV. Mensen en situaties zijn echter uniek, en dat vergt ook specifiek maatwerk. UWV wil ook aan mensen in uitzonderlijke situaties passende dienstverlening blijven bieden.

Dit is zeker niet altijd gemakkelijk. We zien dat de methodische, laagdrempelige netwerkaanpak van de Maatwerkplaats een goede manier is om meer en zorgvuldig gewogen maatwerk te stimuleren en om passende oplossingen te vinden voor cliënten die tussen wal en schip dreigen te geraken. Niet alleen zoeken de UWV-medewerkers met de Maatwerkplaats samen naar een oplossing, maar het blijkt ook dat er meer mogelijk is dan een individuele medewerker aanvankelijk denkt.

De Maatwerkplaats is een initiatief dat is gestart vanuit de UWV-medewerkers zelf. Inmiddels hebben Maatwerkplaatsen oplossingen gefaciliteerd voor vele problemen op het gebied van wet, beleid en uitvoering. Voor de UWV-medewerkers draagt de Maatwerkplaats bij aan een beter leer- en werkklimaat binnen UWV en geeft hiermee invulling aan de UWV Strategie 2021-2025 om de organisatie te ontwikkelen naar een lerende organisatie.<sup>3</sup> Het allerbelangrijkste resultaat is echter dat de Maatwerkplaatsen voor veel cliënten tot een oplossing zijn gekomen die past bij hun unieke situatie.

Natuurlijk is er de wens om de UWV Maatwerkplaatsen overbodig te maken. Met de oplossingen die zij creëren en het lerende effect dat zij teweegbrengen, lijkt dit in eerste instantie misschien mogelijk. UWV werkt echter in een dynamische omgeving waarin wet, beleid en uitvoering continu in beweging zijn. Dit maakt die overbodigheid onwaarschijnlijk en het benadrukt de noodzaak om te blijven constateren waar zaken ongewenst uitpakken voor cliënten én de mogelijkheid om hiervoor een passende oplossing te vinden.

---

<sup>3</sup> UWV, (2021). *Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening. UWV Strategie 2021-2025*. Amsterdam: UWV. [https://www.uwv.nl/imagesdxa/strategie-uwv-2021-2025\\_tcm94-441996.pdf](https://www.uwv.nl/imagesdxa/strategie-uwv-2021-2025_tcm94-441996.pdf)

---

# Colofon

## *Uitgave*

UWV Kenniscentrum

## *Postadres*

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

## *Inlichtingen*

kennis@uwv.nl

## *Auteurs*



Martijn  
Wijnhoven



Maurice  
Guiaux



Marloes  
de Graaf



Suzanne  
Lagerveld

## *Volg ons*



Op de hoogte blijven als er een nieuw UWV Kennisverslag verschijnt?  
Dat kan. [Abonneer je op de UWV Kennisverslag e-mailalert.](#)

## *Disclaimer*

Bronvermelding is verplicht. De informatie in het UWV Kennisverslag (UKV) is aangedragen vanuit de kennisoptiek en betreft dus niet een verantwoording of een weergave van ingenomen beleidsstandpunten van UWV.

© UWV 2023

