



## Nationale ombudsman Reinier van Zutphen:

# ‘Menselijke maat is niets anders dan je werk behoorlijk doen’

TEKST **ELS WIEGANT** | BEELD **NATIONALE OMBUDSMAN**

Als Nationale ombudsman staat **Reinier van Zutphen** al ruim acht jaar burgers bij die vastlopen bij de overheid. Hij schreef er talloze rapporten over, waarin hij knelpunten analyseerde en aanbevelingen deed om die op te lossen. Hoe kijkt hij naar de koers die UWV op dit moment vaart? ‘UWV weet als geen ander hoe regeringsbeleid, wetten en regels in de praktijk uitpakken. Daar zitten de vakmensen. Die rol moet UWV ook claimen.’ ▶





‘Ik vind dat het woord ‘maatwerk’ in de loop der jaren is misbruikt.

Maatwerk wordt gebruikt als een soort oplossing voor slecht beleid’

*Met het vertrouwen in de overheid is het al jaren niet best gesteld. Overheden moeten dat keren door vooral betrouwbaar te zijn, zei u ruim twee jaar geleden in dit magazine. Is er iets verbeterd?*

‘Nee, het vertrouwen van Nederlanders in de overheid over de hele breedte is eerder afdan toegenomen. Er zijn wel uitzonderingen, instituties waarin het vertrouwen overeind is gebleven, zoals de politie en de rechtspraak. Ik zie ook een aantal uitvoeringsorganisaties, waaronder UWV, die enorm met dit gegeven aan de slag zijn gegaan. Niet vanuit het idee dat als je één ding verandert, het vertrouwen morgen terug is, maar door betrouwbaarheid hoog in het vaandel te hijsen. Ik signaleer bewegingen die de goede kant op gaan, maar er is de afgelopen twee jaar ook weer veel gebeurd dat het vertrouwen in de overheid beschaamde.’

#### **Wat?**

‘Ik denk aan het rapport dat wij twee jaar geleden schreven over de hersteloperatie naar aanleiding van de kindertoeslagaffaire. In grote lijnen zag je daar het volgende fout gaan: iemand klopt met een probleem of klacht bij de overheid aan. De overheid vergeet te vragen: wat heb je van ons nodig en wat kun je zelf doen? Bij de start ontbreekt het al aan een realistisch plan. Als je vervolgens als overheid ook nog te veel belooft en dat niet waarmaakt, ben je het vertrouwen snel weer kwijt. Die samenhang, dat mechanisme zie je heel sterk op allerlei terreinen en bij allerlei overheidsorganisaties.’

#### **Hoe doet UWV het?**

‘Ik heb intensief contact met UWV en ik zie dat Raad van Bestuur en directies hard werken aan een aantal dingen die wij in de loop der jaren naar voren hebben gebracht. Ergens lang op moeten wachten

bijvoorbeeld, zoals op een beoordeling voor je WIA-aanvraag, draagt niet bij aan het vertrouwen van de burger. UWV is bezig de wachtlijsten weg te werken en meer artsen aan te trekken. Dat is goed, maar het is niet genoeg. Samenwerking tussen disciplines moet beter worden en de deskundigheid van artsen moet worden bevorderd. Ik heb onlangs een derde rapport over de gevolgen van de Q-koorts gepresenteerd. Vijftien jaar hebben patiënten nu al last van dat vermoeidheidssyndroom en wat zij ons vertellen is dat de specifieke kennis over deze ziekte bij medici ontbreekt. Ook bij de verzekeringsartsen van UWV.’

*UWV tracht dat vertrouwen onder meer te herstellen door meer maatwerk te leveren. Is dat goed?*

‘Ik vind dat het woord ‘maatwerk’ in de loop der jaren is misbruikt. Maatwerk wordt gebruikt als een soort oplossing voor slecht beleid. We hebben het woord op allerlei situaties geplakt waar het eigenlijk niet om maatwerk gaat. Het uitgangspunt moet goed uitvoerbaar beleid zijn, pas daarna komt er maatwerk aan te pas. Op basis van veel onderzoek is mijn standpunt dat je processen, systemen en regels zo moet maken dat ze in het overgrote deel – 90-95% – van de gevallen een goed resultaat geven. Pas als dat niet lukt, geef je met maatwerk extra aandacht aan een situatie waarin je zegt: hier moet iets anders gebeuren om dat doel te bereiken.’

*Zegt u dat regels, wetten en beleid niet goed genoeg zijn?*

‘Ze bieden burgers te weinig perspectief. Vanuit de ministeries worden zaken vaak te ingewikkeld gemaakt, te specifiek. En dat sijpelt door in de uitvoeringsorganisaties. UWV doet bijvoorbeeld uitvoeringstoetsen, waarin het kijkt of het voorgestelde beleid wel kan worden uitgevoerd en of het in de

praktijk gaat uitpakken zoals het bedoeld is. Dat is voor mij hét bewijs dat het oorspronkelijke beleid niet goed genoeg is. Anders zou je zo’n toets niet hoeven doen. UWV weet heel goed hoe het zou moeten, want daar werken de professionals. Ook met de knelpuntenbrief, waarin UWV beschrijft welke obstakels er in wet- en regelgeving weggenomen zouden moeten worden, claimt UWV die ruimte. Ik sta daar vierkant achter.’

*Heeft u die houding zien veranderen?*

‘Ja, ik zie die ontwikkeling bij UWV en bij andere grote uitvoeringsinstanties. Vroeger zeiden ze eerder: dit mag niet van ‘Den Haag’, dus dat doen we maar niet. Nu zegt het UWV-bestuur: dit gaan wij niet doen, want het is onmenselijk en vanuit het perspectief van de burger onverantwoord. Dat lijkt mij een buitengewoon belangrijk signaal.’

*Wat vindt u dan van de Maatwerkplaatsen, waarin UWV'ers van verschillende disciplines bijzondere situaties oplossen en eventuele structurele problemen aanhangig maken bij het ministerie en de politiek?*

‘Daar kijk ik heel positief tegenaan, mits de goede gevallen maar aan de orde komen. Het kan natuurlijk wel voorkomen dat iets met een kleine aanpassing aan een regel al is opgelost, maar de Maatwerkplaats is er volgens mij om juist de onoplosbare gevallen op te lossen en te kijken wat ervan geleerd kan worden, intern en extern. Daar ben ik een groot voorstander van.’

*Ander element van de UWV-strategie is: medewerkers meer ruimte geven om in de dienstverlening aan burgers de menselijke maat te hanteren. Daar bent u ook vast voorstander van?*

‘Een beetje badinerend zeg ik dan: ja, dat is prachtig. Maar de menselijke maat is niets



‘Laat je niet door de regels beperken, maar gebruik ze als mogelijkheid’

anders dan je werk behoorlijk doen en je gedrag naar cliënten toe serieus nemen. Mensen eerlijk behandelen, ze in de ogen durven kijken als je een beslissing neemt en kunnen uitleggen waarom je dat doet. Dat is voor mij de menselijke maat en die zou er altijd moeten zijn.’

*UWV zet ook in op preventie van schulden, onder meer door over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken. Is dat nodig?*

‘Ja, daar hamer ik al langer op, onlangs nog in mijn rapport over vroegsignalering van schulden door gemeenten. Als mensen schulden hebben, is er altijd meer aan de hand: een overlijden, ziekte, gebrekkige gezondheid of een echtscheiding bijvoorbeeld. Wat mij betreft moet het zo zijn dat de eerste instantie waarbij een burger aanklopt, in actie moet komen. Dat kan de woningcorporatie, de gemeente, de zorgverzekeraar zijn of UWV, die hoort daar nu ook bij. Heel goed dus dat UWV daar alert op is en dat het niet alleen kijkt of het zelf iets kan doen aan die schulden – het is immers geen schuldhelpverlener – maar juist of er misschien andere deskundigen bij betrokken moeten worden. Het is belangrijk dat je met een cliënt in gesprek gaat wanneer je denkt dat er meer aan de hand is. En dat kan dus betekenen dat je soms over de grenzen van je eigen organisatie heen moet reiken, prima.’

*U geeft de overheid en uitvoeringsinstanties al jaren adviezen. Helpt het?*

‘Ik denk wel dat het heeft geholpen dat wij, en ook andere actoren, er telkens op gewezen hebben dat het perspectief van de burger bovenaan het prioriteitenlijstje zou moeten staan. Ook bij UWV, of – laat ik voorzichtig zijn – in ieder geval in de top van UWV is er eensgezindheid dat het anders moet. De komende tijd wordt het de kunst om ervoor te zorgen dat het uitvoerende management en de uitvoerenden die dagelijks met die burger in contact zijn, er ook zo over denken en ernaar handelen.’

*Heeft u nog tips hoe je dat kunt bevorderen?*

‘Laat je niet beperken door juristerij. Regels zijn belangrijk en wetten onmisbaar, maar als je er rare dingen mee doet – juristerij noem ik dat – dan gaat het fout. Laat je niet door de regels beperken, maar gebruik ze als mogelijkheid. Ook belangrijk is het om een serieus gesprek over geld te voeren. Als we namelijk blijven denken in hokjes en potjes, gaat het mis. Dan hebben instanties het alleen over hun eigen portemonnee en kijken ze niet naar de portemonnee van de overheid als geheel. Wat wel zou moeten. En mijn laatste advies zou zijn: laat je niets op de mouw spelden over de mogelijkheden van automatisering en ICT. Wees realistisch wat er kan en wat niet. Maar het allerbelangrijkste blijft wat mij betreft toch: luister goed naar de burger. Als UWV als uitgangspunt neemt dat het er is om mensen die in de problemen zijn gekomen, bij te staan en ervoor zorgt dat mensen een inkomen kunnen verdienen waarmee ze zichzelf en hun gezin kunnen onderhouden – kortom: grip op hun leven kunnen houden – dan volgt de rest vanzelf. Ik zou bijna zeggen: automatisch vanzelf.’ ■