



uwv

'DE CORONACRISIS WAS EEN ENORM RISICO, MAAR OOK EEN GROTE KANS OM ONZE KWALITEITEN TE TONEN'

INTERVIEW door Ben Kuipers en Eric van der Wal

TEKST Wilbert Geijtenbeek

Bijna 140.000 ondernemingen hebben een tijdelijke nooduitkering voor het personeel ontvangen. De instantie die deze monsteroperatie regelde is het UWV. Onder regie van bestuursvoorzitter Fred Paling en zijn collega-bestuurder Guus van Weelden tuigde een team van specialisten het noodloket in luttele weken op. Samen blikken ze terug en vooruit. 'De wittebroodsweken van de crisis zijn wel voorbij.'

De vergaderruimte van het UWV in Amsterdam is omgebouwd tot een soort digitale studio – alle stoelen staan gericht op een groot scherm. Via dat scherm heeft het crisisteam van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen in de eerste weken van de coronacrisis intensief overleg gehad met de beslissers van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Van de koortsachtige sfeer waarin de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) – een uitkering voor door de crisis getroffen ondernemingen – in die maand is opgetuigd, is gedurende dit interview weinig meer te merken. Tenzij het de aanwezigheid is van de bestuursvoorzitter: Fred Paling, die sinds 2010 bestuurder is en sinds 2017 de raad van bestuur van UWV voorziet, zou volgens planning in juni plaatsmaken voor een opvolger. Die opvolger werd verzocht aan te blijven in diens functie bij het ministerie van Economische Zaken. En dus mocht Paling nog een laatste sprint trekken voor het UWV. In september zal Paling alsnog afscheid nemen en wordt hij voorzitter van

de raad van bestuur van GGZ inGeest, een instelling voor geestelijke gezondheid.

Maar nu nog niet: de sprint trok hij met zijn drie collega-bestuurders. Een bijzondere rol was weggelegd voor Guus van Weelden, die sinds 2018 de operationele verantwoordelijkheid voor de uitvoeringseenheden draagt. Terwijl Paling een loket voor de NOW-regeling optuigde – het UWV zou namelijk over de miljarden euro's aan noodsteun voor ondernemers oordelen en die moeten uitkeren – leidde Van Weelden de crisisorganisatie en daarmee de lopende organisatorische zaken. 'Chef-Crisis', zo noemt Van Weelden dat gek-scherend. De besluitvorming die normaal gesproken via alle geledingen van de organisatie verliep, vond plotseling plaats in een dagelijks actief team van vijftien mensen waarin alle directies vertegenwoordigd waren. Ten tijde van dit interview treft het UWV de voorbereiding voor een update van de NOW-regeling. Geen gesneden koek, onderstreept Paling. 'De regeling kwam razendsnel tot stand. En de politieke druk is alleen maar toegenomen.'

Hoe gaan Van Weelden en Paling om met die verantwoordelijkheid? Een dubbelinterview over beslissen met hoofd en hart.

Komt u wel aan ontspanning toe, deze dagen?

Fred Paling: ‘Eigenlijk zou ik de hele maand juni vrij zijn geweest. Ik was van plan met een vriend een week lang te gaan fietsen. Het is echter ietsje anders gelopen. Ik hoop nu in september alsnog een paar weken vrij te zijn, voordat ik mijn nieuwe functie begin.’

Guus van Weelden: ‘Als je kijkt naar wat er in deze organisatie heeft moeten gebeuren, is het hier fors drukker geworden. Kijk je echter rond op kantoor, dan is het veel rustiger dan voorheen. Dat gevoel herken ik ook in mijn privéleven: ik kan beter ont-haasten, ook dat is een aspect van deze tijd. Het UWV heeft er door de coronacrisis veel nieuwe taken bij gekregen. En nu de reguliere zaken weer op gang komen, moet er voor de zomer nog veel achterstallig werk gedaan worden. Dat hoort bij de zomer – normaal gesproken is het voor de zomervakantie hier ook erg druk.’

Hoe is de omslag naar de crisissituatie in maart verlopen?

Paling: ‘In de eerste weken van de pandemie hebben we onze organisatie in crisissituatie gezet. Sindsdien hebben we een andere commandostructuur, met Guus als chef-crisis. Zo kregen we een modus waarin we razendsnel top-down konden beslissen. De crisis heeft zowel consequenties gehad voor de manier waarop we intern gingen werken als voor onze dienstverlening aan burgers en werknemers. Ik zeg niet dat ik geen ruimte heb voor ontspanning – daar is tijd voor, in plaats van sporten ben ik bijvoorbeeld veel meer gaan wandelen – maar het is wel permanent druk in mijn hoofd geweest, de afgelopen maanden. Onze besluitvorming heeft zich op de raarste momenten afgespeeld. En ik ben het type dat de hele tijd bewust of onbewust na blijft peinen. Ik ben dan ook vaker vermoeid dan anders.’

Is deze verantwoordelijkheid oncomfortabel geweest?

Paling: ‘Meerdere malen. Neem het noodpakket als voorbeeld. In deze positie zie je vrij snel wat er in de samenleving gebeurt. Ik heb een actueel beeld van de

gevolgen van de corona-epidemie. Vanaf de dag dat is besloten om bedrijven te sluiten, weten wij dat dat gigantische effecten op het werk en inkomen van veel Nederlanders zou krijgen. Heel veel bedrijven zouden heel snel in bijzonder grote liquiditeitsproblemen komen.

Zonder noodmaatregelen zou dat leiden tot massawerkloosheid. De minister beseftte vanzelfsprekend ook dat er iets moest gebeuren. Daar zat vanaf dag 1 zo’n grote druk op, zowel op de omvang van de maatregelen als op de beschikbare tijd. Dat proces voelde aan alle kanten oncomfortabel. Je kunt lol aan de dynamiek beleven, maar ik heb vooral heel veel druk ervaren.’

Van Weelden: ‘Ik herken die tweeledigheid. Als betrokkene bij het optuigen van de NOW-regeling hield mij de vraag bezig of dit wel zou gaan lukken. Het moest natuurlijk gewoon lukken, want de hele Nederlandse economie was afhankelijk van ons welslagen. Het kón ook lukken, want uitkeringen toekennen en verstrekken is nu eenmaal een van onze kernactiviteiten. Tegelijk waren de risico’s enorm. Afgelopen jaren zijn we een aantal keren negatief in het nieuws geweest. *Puin-hoop bij het UWV* – dat heeft wel eens als kop boven een voorpagina-artikel gestaan. Wij herkennen dat beeld niet, maar vanuit de politiek kregen wij wel geregeld de vraag of onze organisatie deze opdracht wel aankon. Onze medewerkers hadden daar veel vertrouwen in, en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ook. Maar in realiteit stond de zaak op scherp. Naast een groot risico, was het ook een grote kans om te laten zien wat onze kernkwaliteiten zijn.’

Hoe heeft u deze uitdaging persoonlijk aangepakt?

Paling: ‘We kwamen er vrij snel achter dat het niet zou gaan werken als we niet met de mensen van het departement en met de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) fysiek bij elkaar zouden ko-

men. We hebben ruimtes ingericht waar mensen op veilige afstand van elkaar een permanente brainstorm deden. Ik voelde me verplicht om bij die gesprekken aanwezig te zijn aan het begin en aan het eind van elke dag – om het team te steunen in het proces en om aanspreekbaar te zijn. De minister, de directeuren-generaal en de secretaris-generaal stapten in digitale vorm ook in het proces in. In zo'n stoom- en kokend-waterproces vind ik dat je als voorzitter van de raad van bestuur niet op afstand naar ploeterende mensen kunt gaan kijken. Je moet zelf instappen.'

Van Weelden: 'In de tussentijd moest het crisisteam ook de rest van de organisatie laten doordraaien. Al onze mensen moesten thuis gaan werken. Vervolgens was ook vrij snel duidelijk dat er meer werk op het UWV af zou komen. In de eerste weken van de quarantaine verviervoudigde bijvoorbeeld het aantal WW-aanvragen. Gelukkig waren we voorbereid op het thuiswerken. Dat hebben we drie jaar geleden gefaciliteerd door vrijwel ieder van onze twintigduizend medewerkers een laptop te geven. Verreweg de meesten van onze mensen zijn volledig thuis gaan werken, inclusief de medewerkers van onze klantcontactcentra. Inmiddels is het aantal WW-aanvragen net iets minder dan twee keer zo hoog als vorig jaar. Achterstanden hebben we niet in het verwerken van de WW-aanvragen, wel in de behandeling van de bezwaren tegen beslissingen om bijvoorbeeld uitkeringen af te wijzen, en in sociaal-medische beoordelingen voor WIA-uitkeringen. Die afdelingen zijn nu ontzettend druk om de achterstanden in te lopen.'

Kunt u een van die onderhandelingsdagen in maart schetsen?

Paling: 'We stapten in een trein die elke dag verder vooruit moest rijden. Daarom maakten we aan het eind van elke dag de balans op: we schreven op welke afspraken vast stonden, over welke zaken we nog een beslissing moesten nemen en over welke zaken we nog in gesprek waren. Dat overzicht werd het startpunt van de volgende dag. Tot en met de opening van ons loket voor de aanvragen van de NOW-regeling waren we

bezig. Op dinsdag 31 maart hadden we het uitvoeringsproces uitgewerkt, de woensdag, donderdag en vrijdag daarna hebben we deze uitvoering getest, en op maandag 6 april ging ons loket open. Je kunt je voorstellen: zo razendsnel werken we normaal gesproken niet. De snelkookpan van dit proces heeft onze organisatie heel veel energie gegeven. Mensen vonden het op een leuke manier spannend. Maar zelf vond ik het aan het eind vooral ook spannend-spannend. Wat mij betreft is dit proces niet voor herhaling vatbaar. Dus als mensen zeggen dat we van deze snelheid van werken als organisatie kunnen leren, dan zeg ik: *nou, liever niet*. De risico's die we hebben moeten nemen, kan ik alleen rechtvaardigen met de maatschappelijke druk die er in die weken was. Maar dat moet ábsoluut niet gewoon worden.'

Van Weelden: 'Het is in grote lijnen goed gegaan. We hebben de betalingen op tijd kunnen uitvoeren, we hebben tegelijk veel nieuwe WW-aanvragen verwerkt en talloze telefoontjes van mensen met vragen beantwoord. Voor onze interne organisatie is het een enorme omslag geweest. Vanmorgen hadden we nog een discussie over hoe je de cohesie in de organisatie in stand houdt. In teams lukt dat nog wel, maar tussen de districten, en tussen de afdelingen? Dat is een stuk lastiger. Maar we zien ook daar verrassende uitkomsten. Neem onze ict-ondersteuning: over ict wordt traditioneel door sommige medewerkers geklaagd, maar dat is inmiddels een erg populaire afdeling. Onze ict'ers en onze facilitair medewerkers hebben de transitie naar een thuiswerk-organisatie razendsnel kunnen maken. Daar ben ik erg blij mee.'

Houdt de vraag hoe de historie zal terugkijken op deze periode u bezig?

Paling: 'Ja, die vraag heeft ons parallel aan dit proces voortdurend bezig gehouden. Met alle partners hebben we afgesproken dat we dit samen doen, dat we met elkaar de risico's delen die inherent zijn aan

dit proces onder enorme tijdsdruk. Dat garandeert overigens niet dat iemand met een beperkte herinnering niet over anderhalf jaar roept dat we dit proces nooit zo hadden moeten aanpakken. Onze ervaringen

**'JE KUNT LOL AAN DE
DYNAMIEK BELEVEN,
MAAR IK HEB VOORAL
HEEL VEEL DRUK
ERVAREN'**

OVER FRED PALING

Naam: Fred Paling

Functie: voorzitter raad van bestuur, UWV

Vanaf september 2020 wordt Paling voorzitter van de raad van bestuur van GGZ inGeest.

In functie: sinds 2010

Leeftijd: 58 jaar

Opleiding: MBA, Newport University

Eerdere functies:

Diverse functies als ambtenaar, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1986-1998)

Plaatsvervangend directeur Financieel en Personeel Beheer, ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (1998-2001)

Adjunct-directeur Financieel-Economische Zaken en Kwaliteit, Cadans (2001-2002)

Directeur Uitvoering WW, UWV (2002-2004)

Divisielirecteur Arbeidsgeschiktheid, UWV (2004-2010)

Nevenfuncties:

Voorzitter raad van toezicht, Nederlandse Stichting voor het Gehandicapte Kind (2016-heden)

Voorzitter bestuur Samen Sterk zonder Stigma (2020-heden)

Overige wetenswaardigheden: getrouwd, een dochter

Hobby's: mountainbiken, wijn kopen, reizen



van de afgelopen twee, drie jaar hebben ons overigens geholpen om daar scherp op te zijn.'

Van Weelden: 'We hebben dit proces daarom grondig vastgelegd, zodat er later ook op teruggegrepen kan worden. We hebben er zelf voor gezorgd dat de procesverslagen niet alleen bij de betrokken ambtenaren terecht kwamen, maar dat ook de Tweede Kamer actief werd geïnformeerd over de besluitvorming.'

Hoe heeft u contact kunnen houden met uw medewerkers?

Van Weelden: 'We wilden naast onze mensen staan. Dat betekent dat wij, hoewel we calvinistische Nederlanders zijn, onze mensen complimenteren. We lieten onze waardering blijken: door communicatie via ons intranet, door individuele berichten te doen uitgaan, door een filmpje te maken, en door een kaartje met een bloemenbon te sturen.'

OVER GUUS VAN WEELDEN

Naam: Guus van Weelden

Functie: Lid raad van bestuur, UWV

In functie bij UWV: sinds 2018

Leeftijd: 60 jaar

Opleiding: bedrijfskunde, Interuniversitaire
Interfaculteit, Delft

Eerdere functies:

Manager, Gezondheidscentrum De Akkers, Spijkenisse (1984-1988)

Algemeen directeur, Thuiszorg Nieuwe Waterweg-Noord (1988-1998)

Bestuurder, de Compaan 's-Gravenhage (1998-2001)

Bestuurder, Katholieke Verplegings- en Verzorgingsinstellingen (2001-2004)

Bestuursvoorzitter Florence (2004-2009)

Bestuursvoorzitter GGZ Breburg (2009-2018)

Nevenfuncties:

Lid Raad van advies Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (2018-heden)

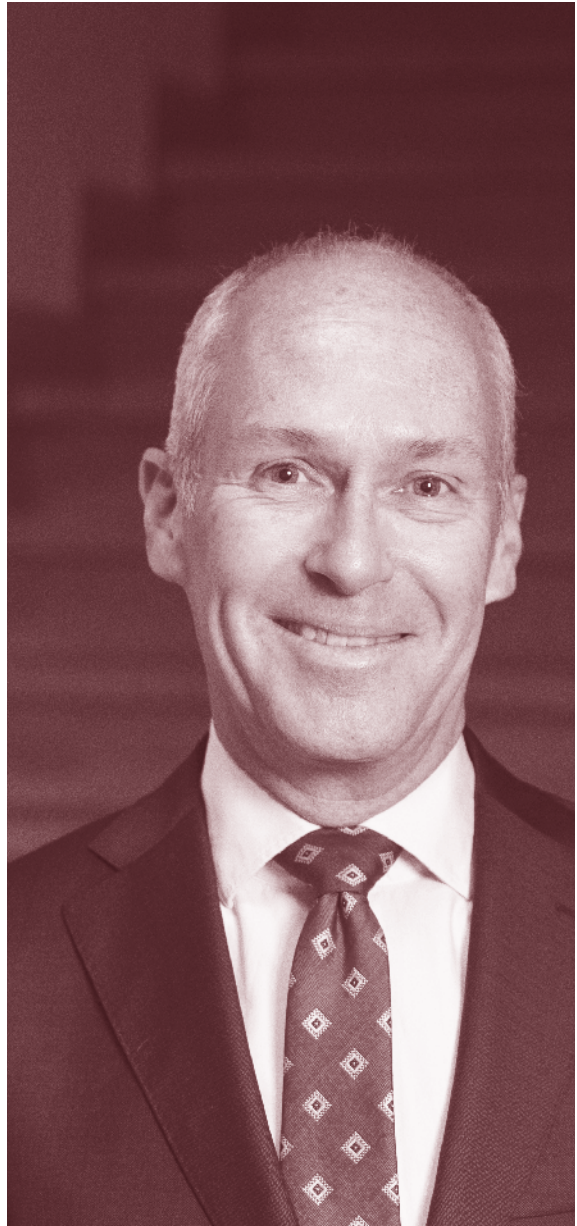
Lid Raad van advies Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (2019-heden)

Voorzitter Raad van Toezicht, Stichting Perspectief en Stichting Arosa (2012-heden)

Bestuurslid Stichting Epilepsia (2010-heden)

Overige wetenswaardigheden: getrouwd, drie kinderen

Hobby's: toneel, wielrennen, tuinieren, reizen



Paling: 'Inmiddels zijn de wittebroodsweken van de crisis voorbij. We zitten nu al elf weken in deze crisistand, en de situatie is inmiddels hybride geworden. Ik sprak vandaag een halfuurtje met een collega die voor het eerst sinds maart weer even op kantoor was. De blijdschap daar weer te zijn is enorm.'

Van Weelden: 'Iemand noemde de eerste kantoor dag al gekscherend Bevrijdingsdag.'

Wat kan het midden- en kleinbedrijf verwachten van het UWV?

Van Weelden: 'We werken intensief samen met gemeenten, vakbonden en werkgeversverenigingen. Er zijn veel nieuwe werkzoekenden en er zijn bedrijven waar het werk stil is gevallen, maar er zijn ook sectoren waar juist meer werk is. Dat betekent dat je nieuwe contacten kunt leggen. Wij kunnen dat niet centraal regisseren – dat vindt in de regio's plaats.'

Paling: ‘Er zijn nu (ten tijde van publicatie, red.) zo’n 140.000 werkgevers die gebruik maken van de NOW-regeling – het overgrote deel daarvan is mkb-ondernemer. Voor veel van die bedrijven is het erop of eronder. Ik ga er van uit dat een flink aantal bedrijven in de reis- en evenementenbranche ook beroep op het tweede steunpakket doet. Die ondernemers zullen in de toekomst een administratieve inspanning moeten doen voor de afwikkeling. Ons advies is om professionele hulp in te schakelen in de vorm van een administrateur. Dat zal nog een flinke opgave zijn voor ondernemers. Naarmate de tijd vordert, zal het gesprek over de terechtheid van de toekenning spannender worden. Laat je daardoor niet overvallen.’

De overheid zal op termijn de kraan gaan dichtdraaien. Wat vraagt dat van het UWV?

Paling: ‘De steunmaatregelen zijn bedoeld om bedrijven overeind te houden en straks sterker terug te laten komen. De vraag welke bedrijven daadwerkelijk overleven en welke niet, wordt actueler. Daarnaast zijn er mensen die buiten de boot vallen en een beroep zullen moeten doen op ons sociale stelsel. Er komt een aanvullende regeling voor flexwerkers. Een deel van de mensen op de arbeidsmarkt doet niet echt meer mee in ons sociale zekerheidsstelsel. Dat zal met kracht extra aandacht van ons vragen. En dan is er nog de vraag welke sectoren door deze crisis definitief zullen veranderen. Er zullen veel mensen moeten worden omschoold naar ander werk. Onze les van de vorige economische crisis is dat je middelen beschikbaar moet hebben om die drie bewegingen te kunnen maken.’

Wat is er eigenlijk leuk aan uw functie?

Paling: ‘Bijna alles. Kijk, ik mag me bezighouden met een geweldige maatschappelijke opgave. Als ik mezelf in een gezelschap voorstel, zeg ik dat mijn functie bestaat uit praten, de hele dag. Maar de realiteit is dat ik in deze functie bijdraag aan de werkgelegenheid van Nederland. Een leidende positie in dit veld is geweldig. Tegelijkertijd geldt in dit terrein, met zijn hoge politieke dynamiek en verschillende politieke opvattingen over de aanpak van deze problemen, dat het

OVER HET UWV

Opgericht in 2002 toen diverse uitvoeringsinstan-
ties fuseerden.

Aantal werknemers (ultimo 2019): 18.244

Aantal ontvangers van uitkeringen (2019): 1,2 mil-
joen mensen

Totaal uitgekeerd bedrag (2019): EUR 19,9 miljard

**‘INCASSEREN HOORT
ER NU EENMAAL BIJ IN
DEZE FUNCTIE. DAAR
HEB IK VREDE MEE.’**

je lot is de ene keer positievere reflecties te ontvangen dan de andere. Positieve reacties zijn leuker dan negatieve, maar ik zit niet voor niets zo lang op deze plek – het is onderdeel van onze parlementaire democratie, wat het beste politieke

systeem is dat er is. Incasseren hoort er nu eenmaal bij in deze functie. Daar heb ik vrede mee.’

En niet zonder risico’s. Uw collega’s bij de Belastingdienst worden aangeklaagd. Heeft u op die zaak een visie?

Paling: ‘Nee. Ik bedoel: dat is een dossier waar je vier uur lang gesprekken over kunt hebben. Er zitten zulke verschillende aspecten aan en ik ben er niet goed in om er zonder enige nuance iets over te zeggen. Kon ik dat wel, dan had ik waarschijnlijk een andere baan gehad.’