

# Maatwerk

De 13 principes toegelicht

# Principes maatwerk

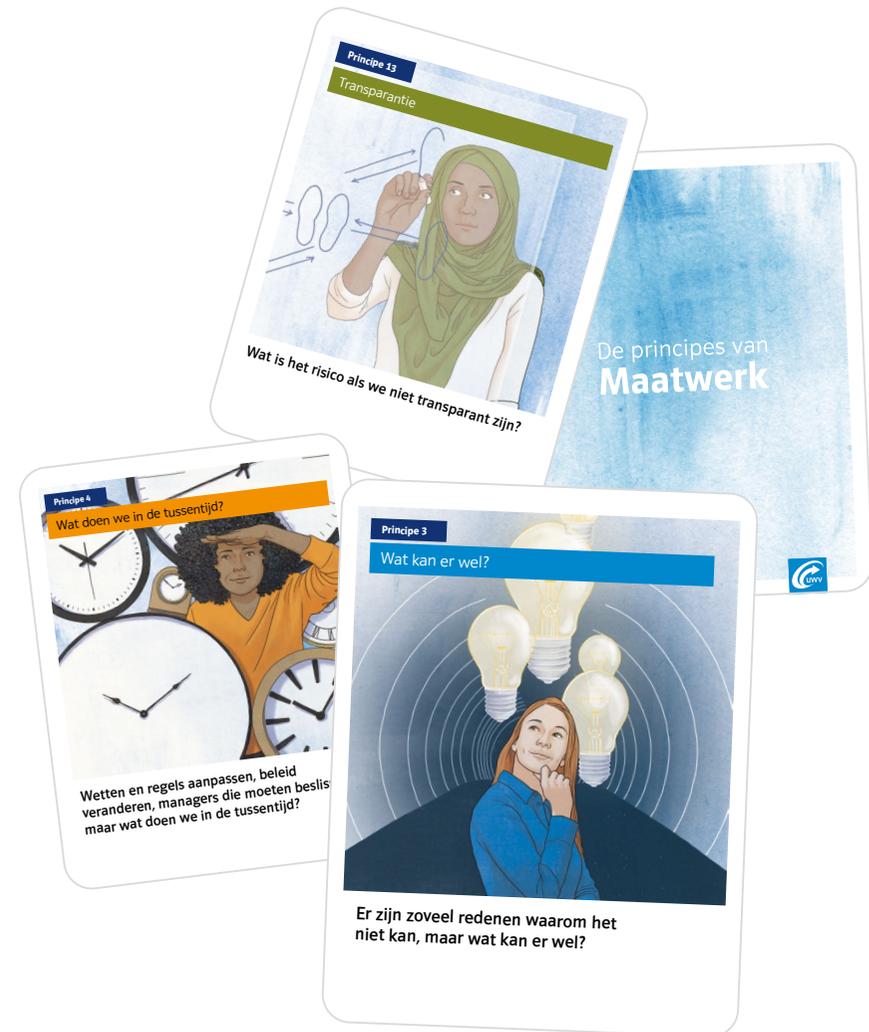
Maatwerk is gebaseerd op principes. Principes geven richting aan ons doen en denken bij het begeleiden en leveren van maatwerk. De principes zijn niet onderhandelbaar. De principes zorgen voor duidelijkheid en we kunnen elkaar ook aanspreken op het gebruik van de principes.

Principes worden pas echt bruikbaar als we met elkaar doorspreken wat we ermee bedoelen. Wat verstaan we bijvoorbeeld onder 'het hele systeem in de kamer'? Dit boekje is een aanzet om het gesprek hierover te voeren. Net als het bijgevoegde kaartspel.

Ook kun je op de tribune meekijken bij een maatwerksessie om te ervaren hoe de principes in de praktijk werken.

In dit boekje zie je eerst een overzicht van alle principes. Vervolgens worden de verschillende principes een voor een uitgelegd met een voorbeeld.

**Veel leesplezier!**



# De 13 principes van maatwerk

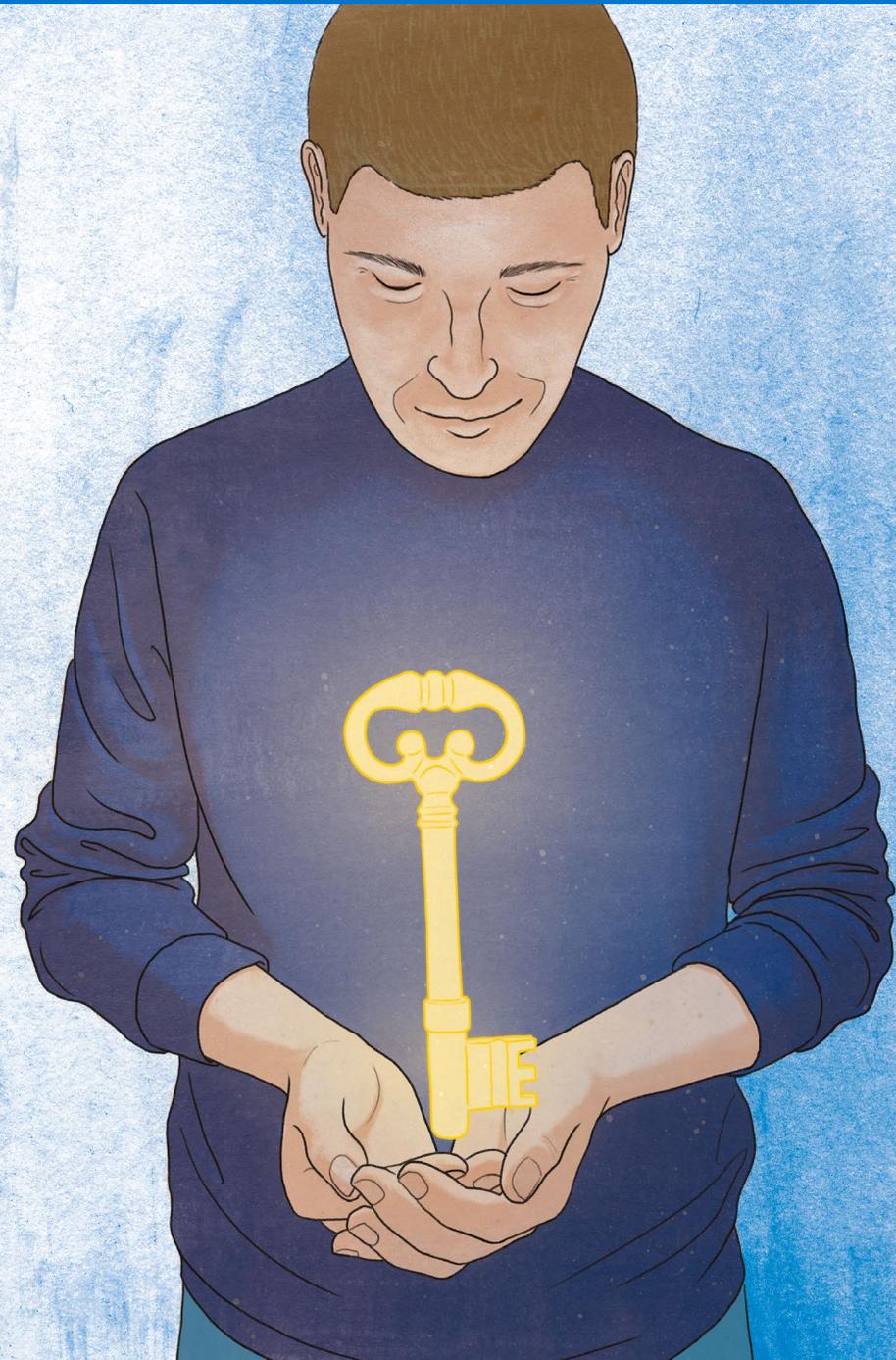


### Toelichting

De inbrenger blijft altijd de eigenaar van het probleem. De Maatwerkplaats lost geen casussen op, maar begeleidt het proces. Samen met de procesbegeleider zoekt de eigenaar van de casus de mensen bij elkaar die nodig zijn voor het uitzoeken en oplossen van de casus. Het doel van de Maatwerkplaats is om in de toekomst niet meer nodig te zijn. Daarom willen we collega's stimuleren om - ook zonder tussenkomst van de Maatwerkplaats - elkaar op te zoeken om oplossingen te vinden en van elkaar te leren.

### Praktisch voorbeeld

Een adviseur werk van het WERKbedrijf stuurt een casus naar de regionale maatwerkplaats. Hij zet in de mail 'kunnen jullie dit oppakken?' De Maatwerkplaats krijgt hierdoor wellicht het gevoel: is goed, wij pakken het op en gaan opzoek naar de oplossing. Toch is dat niet de bedoeling. Iemand van de regionale maatwerkplaats neemt contact op met de inbrenger en vraagt waar precies de buikpijn zit en wat de inbrenger zelf al heeft gedaan. Het kan zijn dat de inbrenger nog niets heeft gedaan en er nog mogelijkheden zijn binnen het primaire proces en dat het daar opgelost kan worden. Als de inbrenger al het een en ander heeft gedaan en het echt iets is voor de Maatwerkplaats, dan blijft diegene de eigenaar van de casus. De procesbegeleider van de Maatwerkplaats ondersteunt de inbrenger op het gebied van methodieken, het stellen van de juiste vragen en het organiseren dat iedereen meedoet. Samen probeer je tot een oplossing van de casus te komen en de buikpijn van de inbrenger weg te nemen.

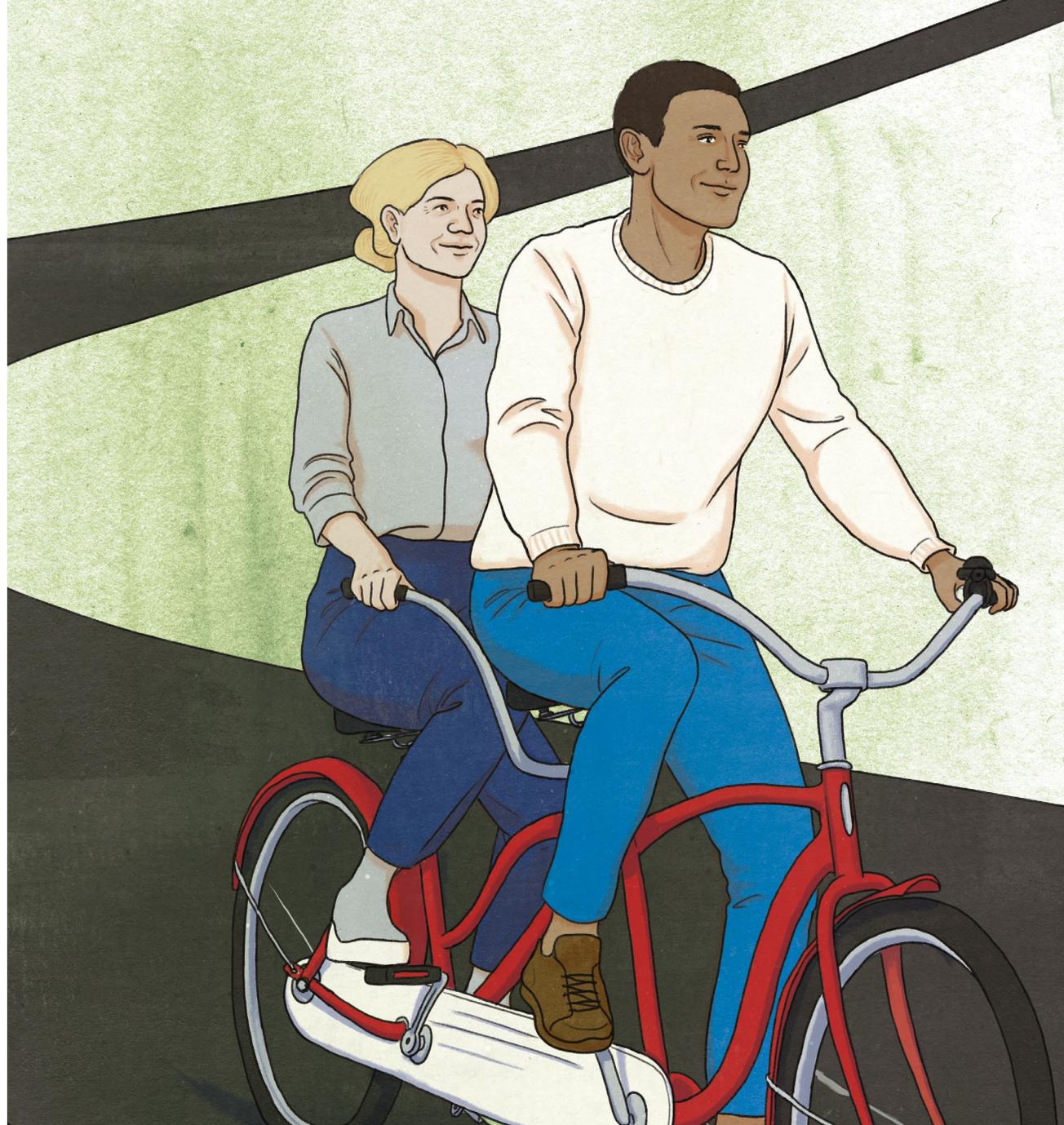


### **Toelichting**

Maatwerk leveren doe je niet alleen, maar samen. Maatwerk is in de regel een gezamenlijk besluit. Bespreek het met je collega's, staf en of leidinggevende wat nodig is. Kom je er niet uit dan kan je ook naar de Maatwerkplaats. Misschien komt de casus wel vaker voor en weet jouw collega wel de oplossing. Dit kun je enkel achterhalen als je het probleem of het gevoel van professionele buikpijn bespreekt met anderen.

### **Praktische toepassing**

Stel je voor: Je bent bezig met de zaak van een cliënt. Je ziet wat de cliënt nodig heeft en je lost het snel op. Voor jou is dit efficiënt en de cliënt is snel geholpen. Lukt dit niet, blijf er dan niet mee zitten. Zoek collega's op die mee kunnen denken. Ook wanneer je een probleem snel wilt oplossen. Als je er dan nog niet uitkomt, zoek dan de maatwerkplaats van jouw regio op. Probeer ook in het geval dat je een casus snel wil en kan oplossen je collega's erbij te betrekken. Van elkaar kunnen we leren.



### Toelichting

Wat kan er wel? Wat is er in deze situatie wel mogelijk? Wat is er nodig om de burger weer perspectief en inkomenszekerheid te bieden? Het perspectief van de burger is belangrijk. De missie van UWV is niet voor niets: werken aan perspectief en zorgen voor inkomenszekerheid.

### Praktische toepassing

Er is een casussessie aan de gang. Hierbij zijn aanwezig: een medewerker Werkbedrijf, Uitkeringsdeskundige, medewerker van SMZ, een adviseur werk van het Werkbedrijf, medewerker van Handhaving en jij als procesbegeleider van de regionale maatwerkplaats. Tijdens deze sessie wordt een casus met een terugvordering en een boete besproken. Je collega's zien vooral onmogelijkheden: wat als zij de cliënt helpen, gaat het later dan niet alsnog fout? Je merkt dat er veel weerstand is om de cliënt te helpen. Op dat moment is het belangrijk om het gesprek om te draaien. Wat zijn de feiten in deze casus? Wie heeft er contact met de cliënt gehad en wat betekent de informatie uit dit gesprek voor de casus? Wellicht is het niet mogelijk om alle terugvorderingen kwijt te schelden, maar wat is er wel mogelijk? Hoe kunnen wij de cliënt weer perspectief bieden?



## Principe 4: Wat doen we in de tussentijd?

### Toelichting

Als burgers snel komen te zitten bij UWV kijken wij vaak naar wat er nodig is om iets voor een grote groep op te lossen. Daarvoor is het soms nodig om bijvoorbeeld wetten of regels aan te passen. Dit kan een heel lang proces zijn. Ondertussen zijn er burgers die klem komen te zitten tussen wal en schip en die juist op dit moment hulp nodig hebben. Daarvoor is het belangrijk om de vraag te stellen: 'wat doen we in de tussentijd?'

### Praktische toepassing

Een praktisch voorbeeld is in dit geval de situatie rondom dienstverlening voor IVA en Wajong DGA cliënten. In de wet staat dat deze groepen geen dienstverlening mogen krijgen. Om dit toch voor elkaar te krijgen is een lang traject noodzakelijk. In plaats van wachten tot dit hele traject is afgerond, is voor een IVA cliënt (op basis van een grondige onderbouwing) een traject ingekocht en is vervolgens contact gezocht met beleid en het ministerie om dit ook voor een grotere groep mogelijk te maken. Anderhalf jaar later is er nu een algemene maatregel van bestuur gepubliceerd en in de tussentijd mochten. In de tussentijd mochten we via de Maatwerkplaats met goede onderbouwing een re-integratie traject inkopen voor IVA en Wajong DGA cliënten. Dit biedt deze cliënten weer perspectief.



### Toelichting

Bij het oplossen van een probleem wegen we de verschillende perspectieven: het juridische-, economische- en maatschappelijke perspectief. Hiervoor gebruiken we de perspectiefcirkel. De drie perspectieven wegen voor ons even zwaar, daarom is het ook een cirkel met gelijke vlakken. Zijn alle perspectieven genoeg aan de orde gekomen bij de afweging van de casus? Dan is het besluit echt een "gewogen" besluit.

### Praktische toepassing

Er is een casus in jouw regionale maatwerkplaats en er wordt een sessie belegd met verschillende collega's die bij die casus waren betrokken. Samen onderzoek je de verschillende perspectieven. vragen die je vanuit het juridische perspectief kan stellen zijn bijvoorbeeld: welke wetten spelen hier een rol? Wat is de bedoeling van de wet? Hoe verhoudt het effect zich tot de bedoeling van de wet? Hoe zit het met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur? Voor het financiële perspectief kun je de volgende vragen stellen: wat kost de oplossing en wat levert het op? Wat zijn de financiële consequenties als we niets doen? En bij het maatschappelijk perspectief kun je de vragen stellen: wat is het maatschappelijk effect op de burger (en diens omgeving) als we niets doen? Kijk ook naar het doenvermogen van de burger en zijn of haar perspectief.



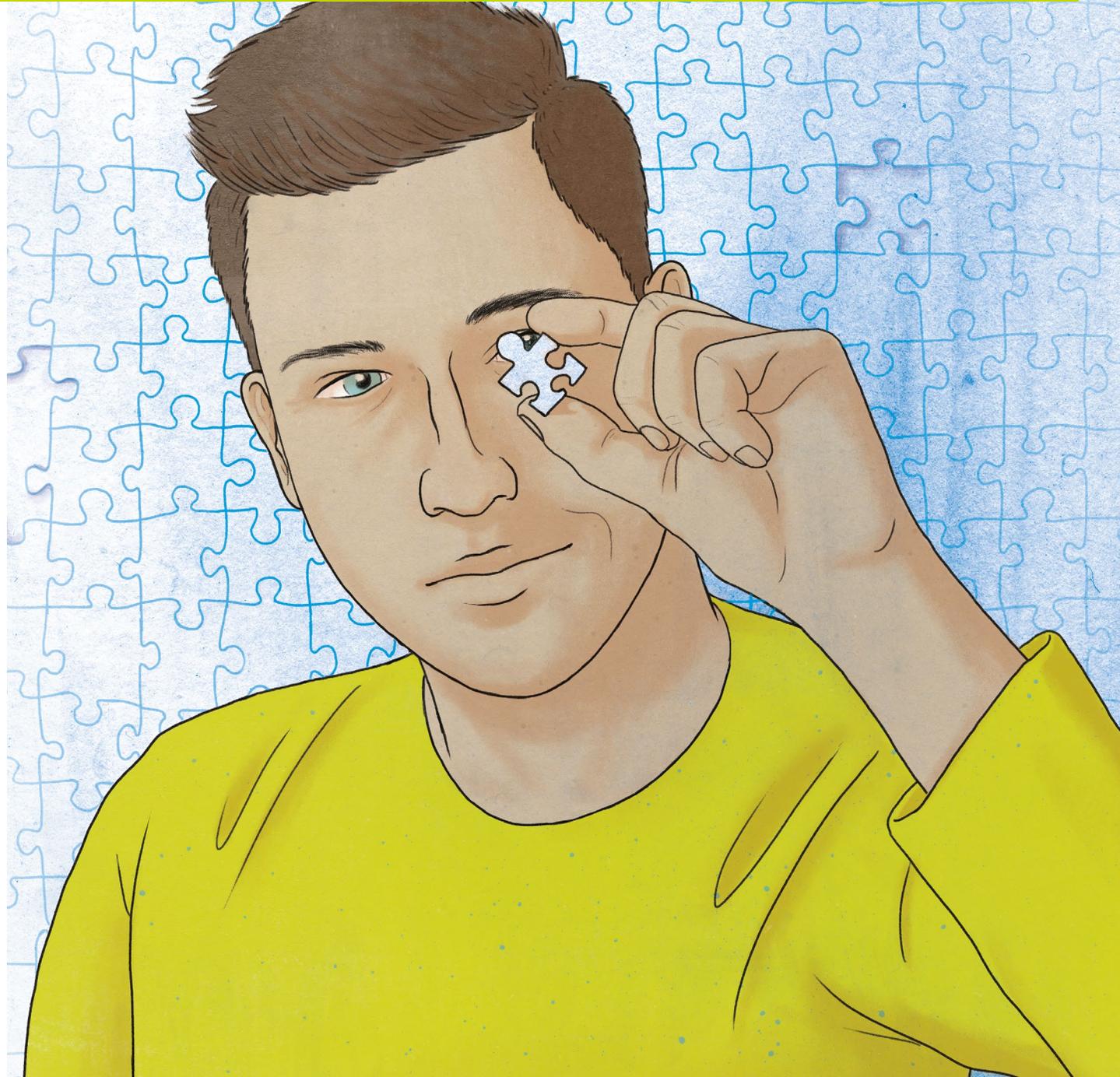
## Principe 6: Fix and solve

### Toelichting

Wij willen samen met de inbrenger de individuele casus oplossen (fix). Als een bepaald type casus vaker voorkomt is er mogelijk een verandering nodig op het gebied van professioneel handelen, beleid of wet- en regelgeving. Ook dan worden de juiste mensen bij elkaar gezocht om te zoeken naar een oplossing, maar dan voor de grotere groep (solve).

### Praktische toepassing

Er is een casus binnengekomen over een situatie waarbij wetgeving een onbedoeld negatief effect heeft voor de burger. Je hebt de casus samen met de inbrenger opgepakt en hebt overleg gehad met verschillende betrokkenen rondom de casus. Samen kom je tot de conclusie dat het echt van belang is om deze burger te helpen en zo weer perspectief te bieden. Jullie hebben echter opgemerkt dat de situatie zich vaker voordoet. Je kan dan het beste contact opnemen met de landelijke maatwerkplaats. Wellicht zijn dit soort casussen ook al vaker voorgekomen in andere regio's. Als er signalen of patronen vaker terugkomen dan wordt dit meegenomen in het solve-proces. Maar ook als dit niet zo is en als jullie gezamenlijk tot de conclusie komen dat dit probleem zich vaker voordoet, is dit wel een reden om contact op te nemen met beleid. In de regionale maatwerkplaats wordt de casus dan eerst gefixt (dus opgelost) en daarna wordt de bredere situatie met beleid/SBK/ministerie en andere betrokkenen verder besproken. Wellicht komt het dan tot een oplossing voor de hele groep.



## Toelichting

Overheden moeten bij de uitvoering van hun taken op een behoorlijke manier omgaan met burgers en hun belangen. In de Algemene wet bestuursrecht en de grondwet staan een aantal rechtsbeginselen beschreven.

Voorbeelden hiervan:

- **Gelijkheidsbeginsel:** gelijke gevallen dienen gelijk te worden behandeld en ongelijke gevallen dienen ongelijk te worden behandeld. Er is niets ongelijker dan ongelijke mensen gelijk behandelen.
- **Evenredigheidsbeginsel:** de gevolgen voor de burger mogen niet onevenredig zwaar zijn in vergelijking met het belang dat het besluit dient.

Daarnaast wordt er ook gekeken naar de rechtvaardigheid van een besluit. Wat rechtvaardig is wordt bepaald door de burgers en de maatschappij. (Lees ook eens de Behoorlijksheidswijzer van de Nationale Ombudsman.)

## Praktische toepassing

**Evenredigheidsbeginsel:** Timo geeft zijn inkomsten niet door aan UWV. Hierdoor wordt zijn uitkering geschorst. Uiteindelijk komen de inkomensgegevens toch binnen bij UWV, maar is hij 1 dag te laat met aantekenen van bezwaar. De inkomsten worden niet meer berekend en Timo moet zijn hele uitkering terugbetalen. Gevolg is een terugvordering van € 48.000. Zijn bedrijf gaat failliet en hij kan geen gebruik maken van een schuldhulptraject. De gevolgen voor Timo zijn veel groter dan de bedoeling van de regel. Op deze manier wordt het evenredigheidsbeginsel geschaad.

**Gelijkheidsbeginsel:** Karin heeft te veel uitkering gehad, namelijk WIA met een aanvullende toeslag tot het bestaansminimum terwijl haar partner is gaan werken. Dat het te veel is geweest, blijkt pas na vijf jaar. Ze heeft dus een flinke schuld bij UWV. Ze wist niet dat ze te veel geld kreeg en heeft dat dus niet opgegeven. De regel die voor iedereen geldt, zegt dat te veel betaalde uitkering zonder meer moet worden terugbetaald, met daarbovenop nog een boete voor het schenden van de inlichtingenplicht. Karin is in de jaren waar het over gaat veel ziek geweest en een paar keer langer opgenomen in een ziekenhuis. Ze was bezig met overleven, met hopelijk weer beter worden. Een tijd lang zag het er slecht voor haar uit. De vraag is daarom of de regel wel onverkort van toepassing is op Karin.



### Toelichting

Wij willen dat iedereen mee kan doen in de samenleving. Wij helpen mensen aan perspectief en aan bestaanszekerheid. Als iemand vastloopt door knellende wet- en regelgeving of beleid dan is de maatwerk daar voor de burger. Of het nu gaat over de Wajong, een WIA-aanvraag of financiële problemen, niemand mag achterblijven. Dit is de missie van UWV en ook de missie van de Maatwerkplaats. Wij willen niet dat mensen tussen de wal en het schip terechtkomen.

### Praktische toepassing

Stel je voor dat iemand boos reageert of tegen je schreeuwt. Dan heb je misschien de neiging diegene niet te helpen. Het is tenslotte vervelend gedrag en daar wil je niets mee te maken hebben. Toch heeft ook deze persoon je hulp nodig. Hij is waarschijnlijk wanhopig en/of kan zich om een andere reden niet goed op een aangepaste manier uiten. Steek ook in die situatie je hand uit naar de hulpvrager. Geef daarbij wel je grenzen aan wat betreft het gedrag.



### Toelichting

Medewerkers, cliënten, ondernemers en andere overheden; iedereen is altijd welkom. Niemand hoeft dus niet te vragen: ben ik hier wel aan het juiste loket? We doen voor iedereen open en helpen iedereen op weg. Samen onderzoeken we een passende richting of oplossing.

### Praktische toepassing

Er wordt een casus ingediend bij de regionale maatwerkplaats. Het lijkt erop dat de inbrenger de casus wil overdragen zodat de Maatwerkplaats de casus kan oplossen. De inbrenger heeft echter nog niet alle opties in het primaire proces benut om het probleem op te lossen. Het is in deze situatie niet de bedoeling dat je zegt dat de inbrenger aan het verkeerde adres is. De inbrenger heeft buikpijn over een casus en het is juist goed dat een signaal wordt ingebracht. Wij nemen alle signalen serieus. Het is de bedoeling dat er contact wordt opgenomen met de inbrenger en dat je vraagt wat hij al gedaan heeft. Misschien zijn er alsnog mogelijkheden om het in het primaire proces op te lossen. Dan heeft dit de voorkeur. Het is wel de bedoeling dat de deur open blijft staan voor de inbrenger, mocht het buikpijn gevoel toch niet weggenomen kunnen worden. Hanteer jij ook het principe geen verkeerde deur?



### Toelichting

Wanneer een probleem zich voordoet, is de eerste neiging vaak om met elkaar te gaan overleggen en nadenken over een oplossing. Maar het startpunt van de Maatwerkplaats is om gewoon te beginnen. Als we begonnen zijn, blijven we scherp of de beoogde resultaten ook gehaald worden. Waar nodig stellen we zaken bij en dan gaan we weer 'doen'. Wij leren juist al doende, vandaar dat het onderzoek rondom de Maatwerkplaats ook een lerende evaluatie is.

### Praktische toepassing

Een voorbeeld van een praktische toepassing van dit principe is de start van de Maatwerkplaatsen. Deze Maatwerkplaatsen starten vanuit de praktijk. Ze zijn niet van tevoren helemaal ingekaderd en uitgedacht, maar juist gestart door gewoon aan de slag te gaan met casuïstiek. Vervolgens worden de Maatwerkplaatsen continu geëvalueerd, terwijl het werk ook gewoon doorgaat. Dit wordt een lerende evaluatie genoemd: er wordt geleerd door te doen.



### Toelichting

Om tot een goede en gedegen oplossing te komen in een casus is het belangrijk dat het hele systeem in een kamer zit. Dit betekent concreet dat iedereen die betrokken is bij de casus of de mogelijke oplossing deelneemt aan de casusbespreking. Bijkomend voordeel van deze aanpak is dat (horizontaal) samenwerken wordt bevorderd en dat we leren van elkaars werk. Het kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat collega's die eerst geen buikpijn hadden van een casus, nu ineens het besef krijgen: oh, maar dit is inderdaad niet de bedoeling.

### Praktische toepassing

Er is bij jou een casus binnengekomen over een cliënt die financieel in de problemen zit. Het gaat over een terugvordering en een boete (i.v.m. informatieplicht). Samen met de inbrenger heb je in de systemen gekeken welke medewerkers allemaal betrokken zijn geweest bij de casus. In een eerder stadium zijn een medewerker Bezwaar, een medewerker Handhaving, iemand van het WERKbedrijf en iemand van Invorderen bij de casus betrokken geweest. Samen maak je een Teamsoverleg aan. Alle feiten worden op een rij gezet. Uiteindelijk blijkt de burger wel te hebben doorgegeven dat zij werkte, maar dat dit niet bij Handhaving terecht is gekomen. Met deze kennis kan Handhaving reageren dat de boete onterecht is gegeven; er is namelijk voldaan aan de informatieplicht. De boete is vervolgens ambtshalve kwijtgescholden. Invorderen heeft vervolgens de terugvordering on-hold gezet om een nieuw invorderingsbedrag vast te stellen. Door met alle betrokken medewerkers (het hele systeem) te overleggen is deze casus opgehelderd en hebben we van elkaar kunnen leren. Ook hebben we elkaar (een beetje) leren kennen, zodat we elkaar makkelijker kunnen vinden als dat in de toekomst nodig is.



### Toelichting

Iedereen in de groep is gelijk en heeft gelijke rechten. Functie of salarisschaal hebben geen invloed op de waarde van de inbreng. Als je bepaalde informatie hebt of als je weet hoe iets mogelijk opgelost kan worden, ben je vrij om dit uit te spreken. Iedereen moet zich veilig voelen om zijn/haar zegje te doen. Dit is ook een van de belangrijkste pijlers achter de **Garage de Bedoeling** van de SVB.

### Praktische toepassing

Dit principe is vooral van toepassing in de casuïstieksessies. Hier zijn mensen vanuit verschillende posities en divisies van UWV betrokken. De hiërarchie maakt in zo'n sessie niet uit. Luister naar elkaar heb respect voor wat iedereen te zeggen heeft. Iedereen is even belangrijk en het maakt niet uit waar de informatie over de cliënt vandaan komt.



### Toelichting

Maatwerk is transparant en dus voor iedereen inzichtelijk. Daar zorgen wij voor door bij iedere casus helder het afwegingskader te beschrijven 'in het afhandelingsformulier'. Daarnaast delen we casuïstiek met de organisatie, zodat we van elkaar kunnen leren. Daarom is het belangrijk om transparant te zijn.

### Praktische toepassing

Het gaat bij maatwerk om navolgbare denkstappen en goede gedegen afwegingen. Hiermee voorkomen we willekeur. Als een casus is opgelost, leg je de afwegingen vast 'in het afhandelingsformulier'. Waarom is voor deze specifieke casus deze oplossing gekozen? Of waarom is het in dit geval niet gelukt om tot een oplossing te komen? Wat waren de denkstappen? Vervolgens deel je de casuïstiek met de organisatie. (Met het oog op de privacy verwijder je de persoonsgegevens van de cliënt.) Zo kunnen we leren van alle casuïstiek en kan iedereen gebruik maken van de expertise van mensen die al wel eens met een bepaald type casuïstiek te maken heeft gehad.

