

# Handvest maatwerk

## Een visie op maatwerk bij UWV

Bij UWV spannen we ons dagelijks in om burgers van perspectief op werk en inkomen te voorzien. Meestal gaat dit goed en krijgen burgers de passende dienstverlening waar zij recht op hebben. En soms niet. UWV verstrekt maandelijks aan ruim één miljoen mensen een uitkering. Dit lukt alleen door met standaarden, processen en protocollen te werken. Hier mogen we ook op vertrouwen. Er doen zich echter altijd bijzondere situaties voor waar de standaard niet volstaat of zelfs niet voor is geschreven. Burgers (en werkgevers) belanden dan tussen wal en schip. We willen onze dienstverlening op dit punt zichtbaar verbeteren. De samenleving vraagt ook van ons dat we als publieke dienstverlener meer de menselijke maat toepassen. Maatwerk is hier een onderdeel van.

## Allereerst, wat verstaan we onder maatwerk?

**Maatwerk** is i) het onderkennen van bijzondere situaties die tot een onbedoelde benadeling van de burger (kunnen) leiden en ii) in dat geval de ruimte in de regels te benutten en te handelen naar de bedoeling van de regel.

In andere woorden passen we maatwerk toe als standaardprotocollen niet voldoen en deze standaard aanpak (gelijke behandeling) leidt tot een onbedoelde benadeling van de burger. Maatwerk begint met wat we "**professionele buikpijn**" noemen, het gevoel bij de medewerker "dat hier iets niet klopt en/of **dit niet de bedoeling kan zijn**". Het gaat over het "inleven" of de regel past bij de situatie of in de praktijk anders uitpakt dan de bedoeling van de wet- en regelgeving. Veelal gaat het dan over situaties waarin ons besluit voor de burger onevenredig uitpakt. Dit vraagt om inlevingsvermogen en empathie voor de burger én een zelfbewustzijn over onze rol als publieke dienstverlener. We moedigen de organisatie aan tot zelfbewust handelen. Voor een goed begrip, willen we benadrukken dat lang niet alles neerkomt op maatwerk. We kunnen en mogen vertrouwen op hoe we in de regel ons werk doen. Maatwerk vergt dat we alert zijn en blijven op de uitzonderingen op die regel.

## Van wie is maatwerk?

Maatwerk is **van ons allemaal**. Dit betekent dat elke divisie, elk district en elk team aan de slag gaat met maatwerkvraagstukken klein en groot. We zien maatwerk als een regulier onderdeel van onze dienstverlening. Daarnaast ontmoeten we elkaar ook in de **Maatwerkplaats** om maatwerkvraagstukken te behandelen en hiervan te leren. Het begint bij de medewerker die zich afvraagt of de situatie van deze burger om maatwerk vraagt. Essentieel is dat deze medewerker de ruimte krijgt en ervaart om maatwerk te bewerkstelligen. We bevorderen een **cultuur van veiligheid en vertrouwen**, waarin je een fout mag maken en we hiervan leren. We bevorderen dat we op alle niveaus in de organisatie met elkaar in gesprek gaan over maatwerk: over de aanpak, de dilemma's en de besluiten die we nemen. We onderkennen dat we nog het nodige kunnen leren over maatwerk. Op de leidinggevende rust de belangrijke verantwoordelijkheid om maatwerk in tijd, ruimte en middelen te faciliteren. Vertrouwen in de deskundigheid van de medewerker(s) staat voorop.

## Wie beslist?

Voor het realiseren van maatwerk bestaat geen blauwdruk. Wel zijn er een aantal vuistregels. Uitgangspunt is dat **de medewerker binnen zijn mandaat** tot een maatwerkbesluit komt. Belangrijk is dat maatwerk in de regel een gezamenlijk besluit is: bespreek en bepaal met collega's, staf en/of je leidinggevende wat nodig is om tot een goed gedragen besluit te komen. Bij maatwerk binnen de standaarden en regelgeving kan je (na afstemming) doorgaans zelf het besluit nemen. Zo'n situatie is te zien als een probleem binnen de regels dat je met maatwerk oplost. Bij problemen van de regel (beleid, wet- en regelgeving) vindt afstemming en besluitvorming plaats op **het niveau dat past bij de impact van het besluit**. In de regel is dan betrokkenheid van de leidinggevende nodig. Bij

maatwerk met verstrekkende gevolgen, bijvoorbeeld omdat grote groepen burgers hiermee te maken krijgen, vindt de afstemming en besluitvorming plaats op het niveau in de organisatie dat de verantwoordelijkheid kan nemen voor het besluit. Dat kan bijvoorbeeld de districtsmanager zijn, de directie of zelfs de Raad van Bestuur.

## Binnen welk kader nemen we het besluit?

Bij het realiseren van maatwerk moedigen we de medewerker aan de ruimte te zoeken en te nemen om het "net iets anders te doen" in situaties die daarom vragen. Essentieel is dat we alle relevante feiten en belangen in kaart brengen en goed wegen. De ervaring leert dat een oplossing op maat veelal binnen de wet- en regelgeving is te vinden. Uitgangspunt is dan ook dat het maatwerkbesluit **rechtmatig** is. Dat wil zeggen dat het besluit past binnen de (bedoeling van de) wet- en regelgeving, rechtspraak en ongeschreven recht zoals de rechtsbeginselen. We denken soms dat er geen ruimte is, terwijl we die ruimte wel kunnen opzoeken en kunnen nemen. Het komt ook aan op durf: zoek deze grenzen op en maak een uitzondering als dat nodig is. Bijzondere aandacht verdienen de **algemene beginselen van behoorlijk bestuur** als grondslag voor het maatwerk. Deze beginselen beschrijven hoe wij ons als overheidsorgaan gedragen en hoe wij tot onze besluiten komen. De algemene beginselen van behoorlijk bestuur zijn met name van belang als de standaardbenadering onbedoeld en disproportioneel uitpakt. We lichten er een drietal belangrijke beginselen uit:

---

Het **evenredigheidsbeginsel**: dat we kunnen toepassen als de gevolgen van een besluit wegens bijzondere omstandigheden onevenredig zijn ten opzichte van het doel van de regel.

---

Het **vertrouwensbeginsel**: dat kortweg inhoudt dat de burger UWV mag houden aan een toezegging.

---

Het **gelijkheidsbeginsel**: dat meebrengt dat UWV gelijke gevallen gelijk behandelt en ongelijke gevallen in de mate van ongelijkheid.

De wetsgeschiedenis geeft inzicht in de bedoeling van de regel. We maken de afweging en de motivering van het maatwerk inzichtelijk en navolgbaar, zodat we kunnen zien hoe we tot dit besluit zijn gekomen en in vergelijkbare gevallen op dezelfde manier kunnen handelen. Dit voorkomt willekeur.

## De Maatwerkplaats

De Maatwerkplaats is een netwerk van praktijkprofessionals die bij elkaar worden gebracht om gezamenlijk tot een gedragen besluit te komen. Daarnaast leren we hiervan om waar mogelijk toekomstige situaties te voorkomen. Deze Maatwerkplaatsen zijn op ieder moment in elke situatie te benaderen voor het behandelen van complexe maatwerkvraagstukken. De collega van de Maatwerkplaats begeleidt het proces van afstemming en besluitvorming. De indiener blijft de eigenaar van de casus en het besluit wordt binnen het mandaat uitgevoerd. De Maatwerkplaats vervult verder een belangrijke rol als aanjager van het denken, leren en handelen in de organisatie op het thema maatwerk.

## Balans en transparantie

Om te zorgen dat we leren van maatwerk, en ook willekeur te voorkomen, wordt maatwerk altijd zorgvuldig vastgelegd en actief gedeeld met collega's van verschillende disciplines. Met het oog op privacy dienen de persoonsgegevens van de betrokken burger verwijderd te zijn. We

kunnen op die manier zien op welke manier voor welke casussen mogelijk maatwerk gerealiseerd kan worden (en welke situaties zich niet lenen voor maatwerk!). Ook kunnen we binnen UWV monitoren hoe maatwerk geleverd wordt, kunnen signalen van knelpunten breed gedeeld en aangepakt worden om beleid en wetgeving te verbeteren, en kan UWV zich ook verantwoorden naar de maatschappij.

## En verder

Maatwerk is het onderkennen van complexiteit en het centraler stellen van de burger. De manier waarop we maatwerk realiseren laat zich per definitie niet van a tot z voorschrijven. Een open blik en creativiteit staan voorop. Maatwerk is ook een cultuur waarin we met elkaar het gesprek aangaan over de dilemma's waarin regels, uitvoering en de belangen van de burger schuren. Hier leren we van en zodoende ontwikkelen we een gedeeld en doorleefd begrip van wat we onder maatwerk verstaan. We gebruiken deze inzichten in onze gesprekken met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om tot betere wet- en regelgeving te komen. Vanuit die ruimte die wij zien en het vertrouwen in onze professionals, denken wij deze slag te kunnen maken. Om het maatwerk te bevorderen reiken we algemene kaders aan, in de vorm van een [handreiking](#) waar men terecht kan met maatwerkvraagstukken en een uiteenzetting van het juridische kader voor het onderbouwen van het maatwerk. En we gaan in alle lagen van de organisatie en in breed verband de dialoog aan over de betekenis van maatwerk voor ons werk als publieke dienstverlener.