

Ruimte voor Maatwerk

NSOB | Jaarcongres Gewogen Maatwerk, Divosa
12 juni 2025

Dr. Wiljan Hendrixx

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**



Even voorstellen...

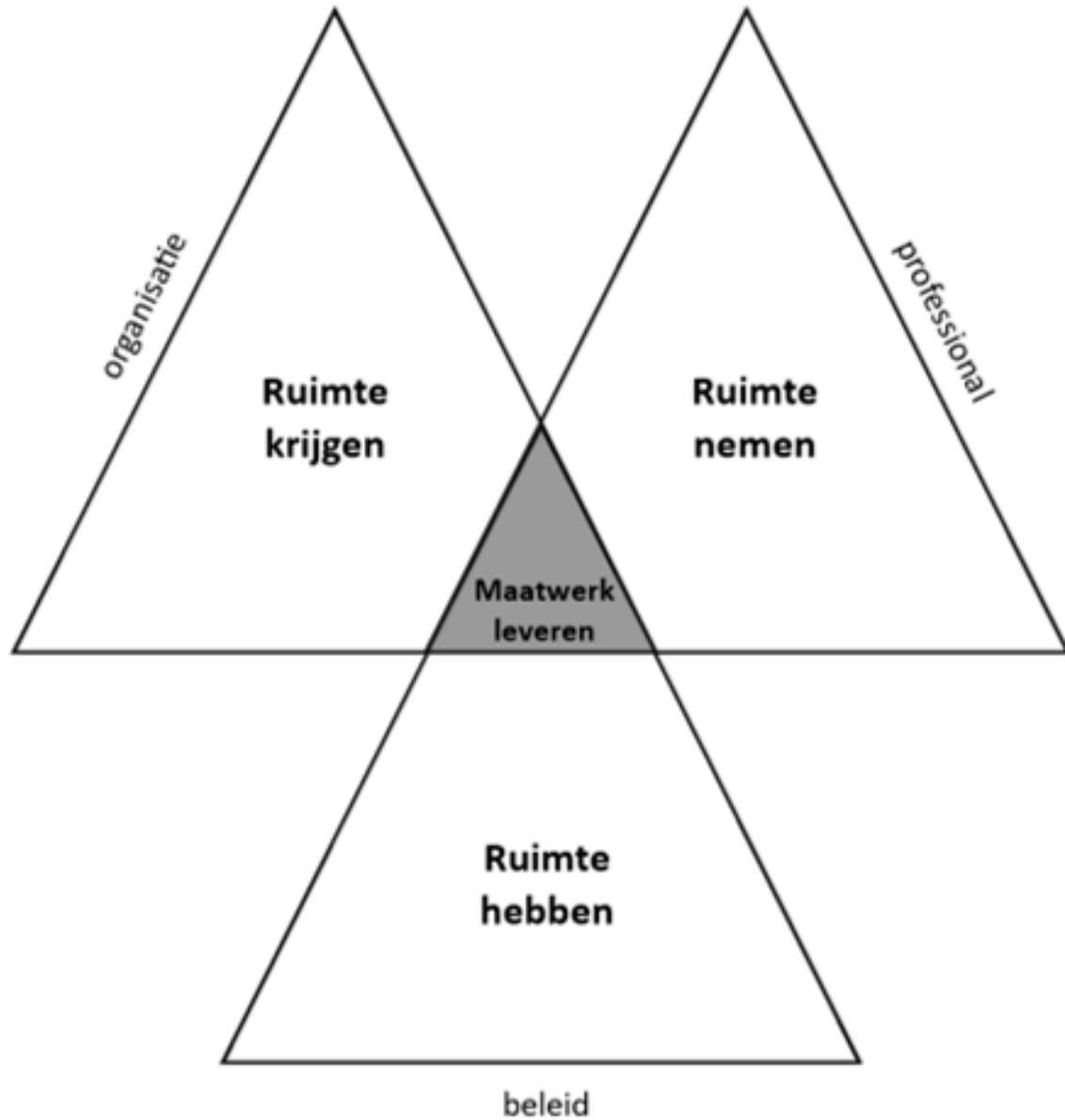


Dr. Wiljan Hendrixx | Senior onderzoeker, NSOB

In samenwerking met →

Erik de Vries MSc | Wethouder Sociale Zaken, gemeente Helmond





Vandaag

1. Aanleiding
2. Model
3. Toepassing
4. In gesprek

Aanloop: maatwerk in praktijk(en)

DUO: Maatwerk belegd bij specifieke afdeling

CBR: Maatwerk voor eigen rekening

COA: Nood breekt maatwerk

Staatsbosbeheer: Maatwerk voor terreinen

Gemeenten....?!



Aanleiding: maatwerk?!

*“Bij de focus op kwetsbare inwoners zoeken we een balans tussen doen wat nodig is, de kosten en ruimte voor **maatwerk**.”*

*“Wij willen die regierol oppakken en samen met de inwoners op zoek gaan naar **maatwerk** om veiligheid, duidelijkheid en perspectief te bieden.”*

*“Via de weg van verbinding van sociaal beleid met andere beleidsterreinen is het onze ambitie om toe te werken naar een werkelijkheid waarin het mogelijk is om, waar nodig, **maatwerk** te leveren op wijkniveau [...]”*

Aanloop: inzichten literatuur

1. Veel geschreven, maar weinig wetenschap

2. *‘Maatwerk vs. standaardisatie’*

...vs *‘maatwerk als standaard’*

3. Juridisch-wetenschappelijke invalshoek

- Letterlijk beschreven ruimte + discretionaire ruimte

4. Management & organisatie

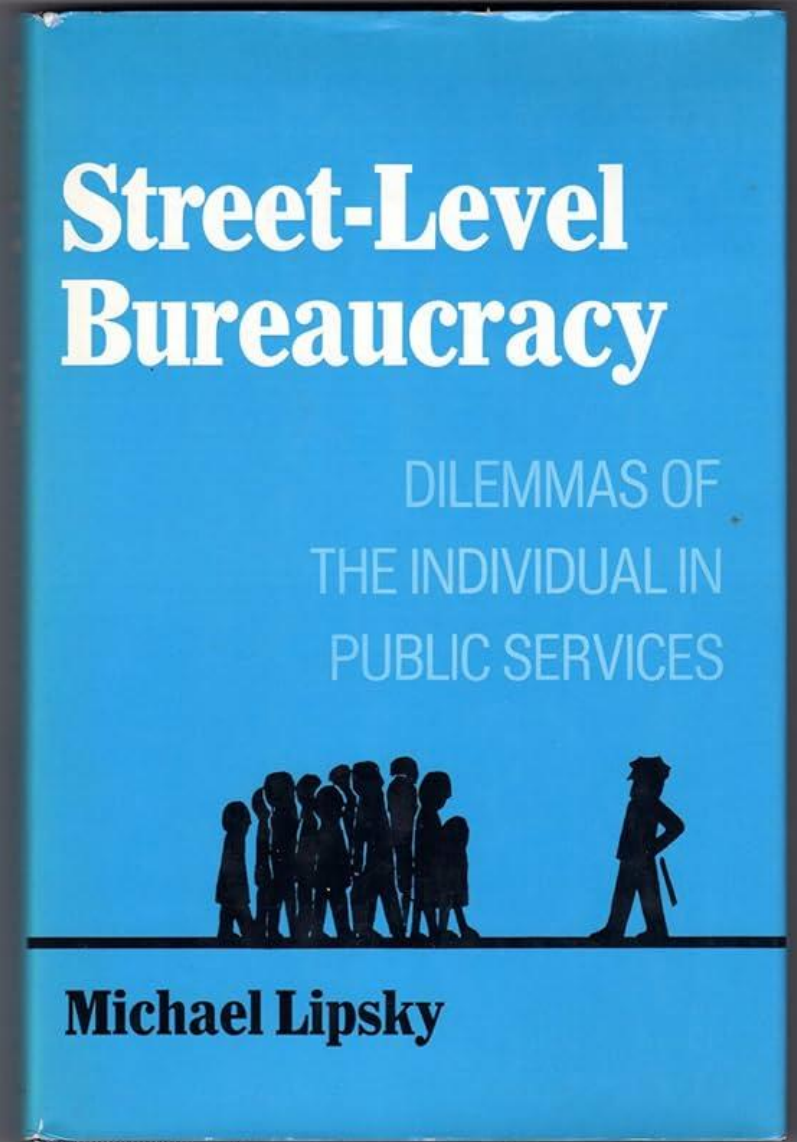
- Begrenzing & kpi's/productiecijfers

5. De professional *zelf* doet ertoe

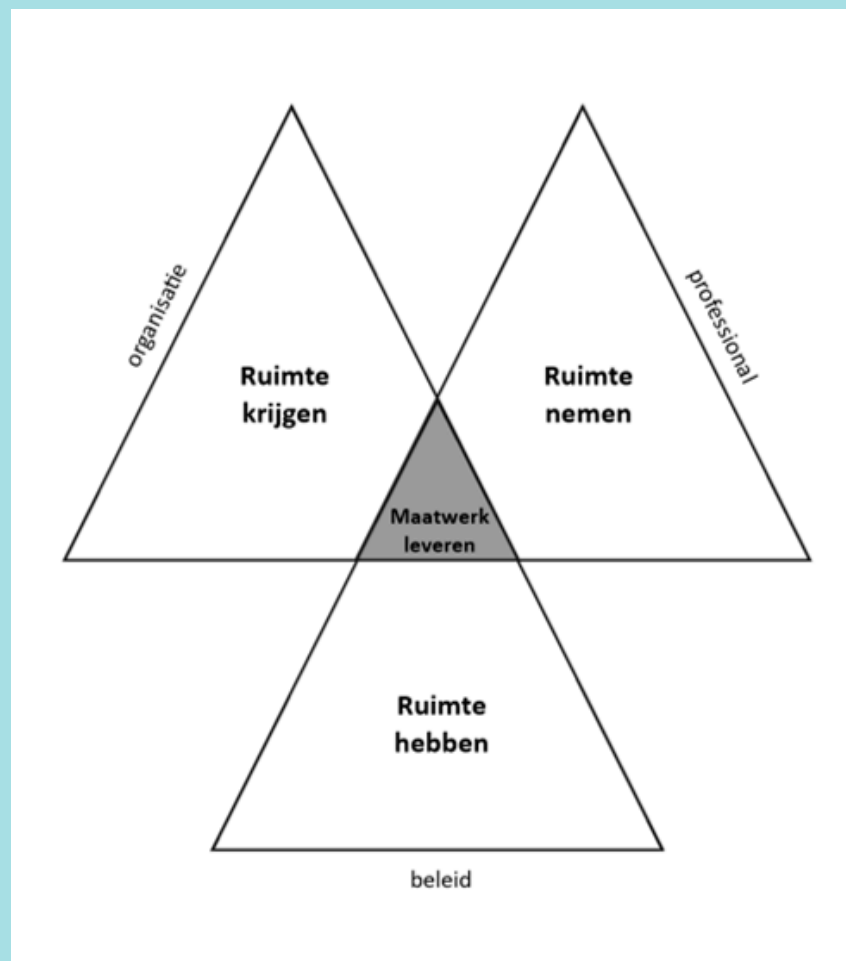


Aanloop: ordening

- Lipsky over '*Street-Level Bureaucrats*'
- Uitvoerende professionals komen klem te zitten tussen...
 1. ...het uit te voeren beleid,
 2. ...de eisen van de organisatie,
 3. ...en de mogelijkheden van henzelf hier invulling aan te geven.



Model: schaken op drie borden



Thema	Concept	Items
	Maatwerk	- Wat is maatwerk? Hoe wordt maatwerk toegepast? - Stimulerende en remmende factoren voor maatwerk.
Ruimte hebben	Wet- en regelgeving	- Ruimte voor maatwerk in landelijke wet- en regelgeving en lokaal beleid. - Spanning tussen letter en bedoeling van de wet. - Bekendheid met en toepassing van hardheidsclausules. - Bekendheid met de Awb en toepassing van mogelijkheden voor maatwerk.
	Discretionaire ruimte	- Ruimte voor eigen afwegingen en beslissingen. - Wanneer standaardprocedures volgen en wanneer maatwerk toepassen? - Hoe wordt tot een maatwerkbesluit gekomen?
Ruimte krijgen	Aansturing	- Verwachtingen en beelden bij maatwerk in de organisatie. - Aansturing op maatwerk door leidinggevende. - Invloed hiervan op indeling eigen tijd en werkzaamheden van professional. - Invloed hiervan op ruimte voor maatwerk.
	Verantwoording	- Hoe wordt verantwoording over werkzaamheden afgelegd? - Hoe wordt verantwoording over maatwerk afgelegd? - Administratieve lastendruk.
	Steun	- Steun bij de toepassing van maatwerk (intern / extern). - Veiligheid om beslissingsruimte in te kunnen zetten. - Overleg over maatwerk met leidinggevende en collega's.
Ruimte nemen	Deskundigheid	- Kennisniveau van wet- en regelgeving in relatie tot maatwerk. - Actueel houden van deze kennis. - Ervaring / expertise op het gebied van maatwerk.
	Werkdruk	- Mate van werkdruk. - Gevolgen van werkdruk voor individuele casussen en contacten. - Omgang met werkdruk in relatie tot maatwerk.
	Pro-social rulebreaking	- Worden regels anders uitgelegd / genegeerd in het voordeel van een casus? - Welke afwegingen worden gemaakt en hoe komt men tot besluitvorming?

Toepassing: ruimte hebben

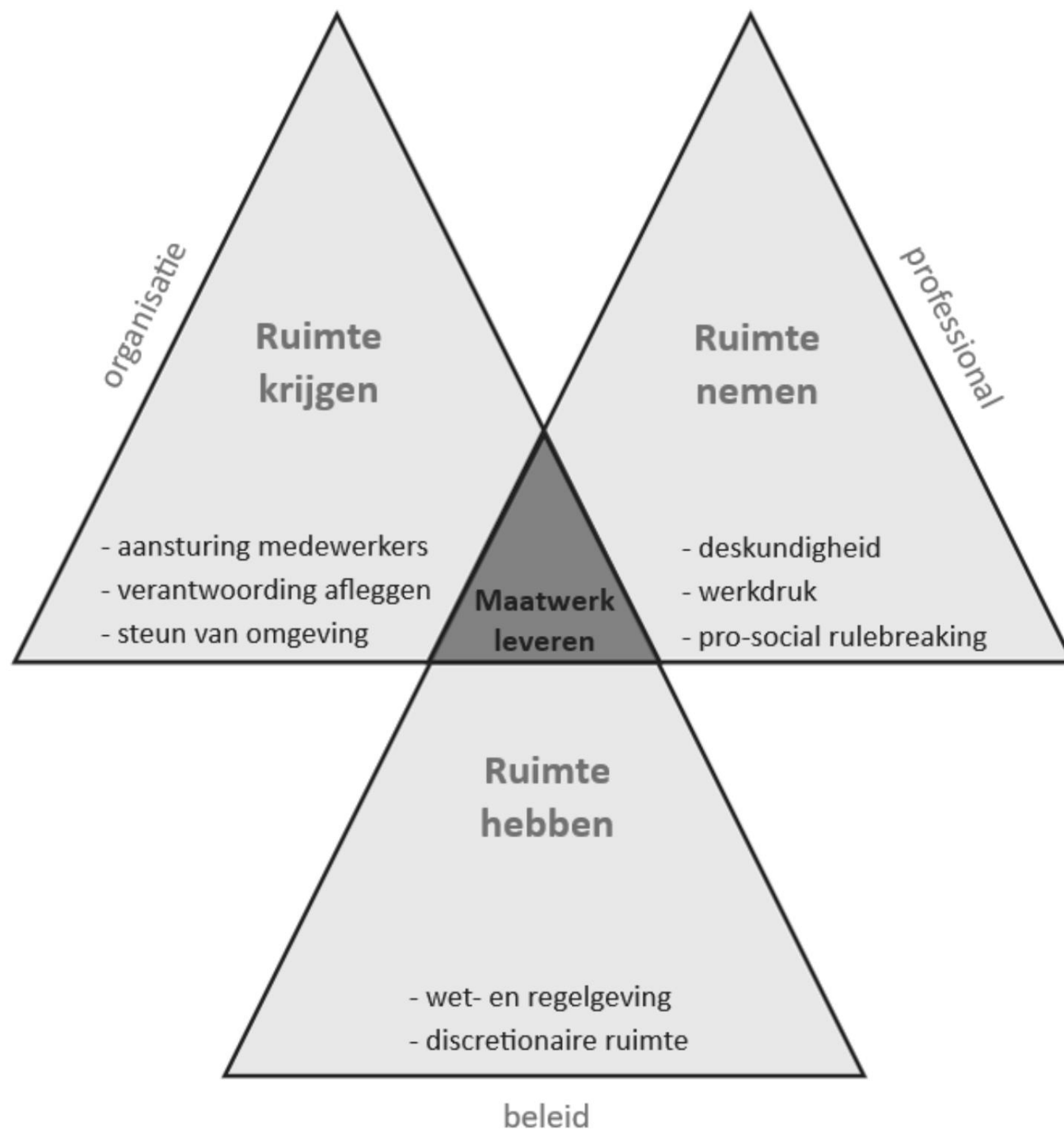
<i>Wet- en regelgeving (landelijk en lokaal beleid, hardheidsclausule, Algemene wet bestuursrecht (Awb))</i>	- Biedt landelijke wetgeving/lokaal beleid volgens professionals voldoende ruimte voor maatwerk? Wat ontbreekt of moet verbeteren? - <u>Zijn professionals bekend met hardheidsclausules?</u> - Wordt hier een beroep op gedaan? Met welk resultaat? - Zijn zij bekend met mogelijkheden voor maatwerk in de Awb? Wordt deze ingezet voor maatwerk? Met welk resultaat?
<i>Discretionaire ruimte</i>	- Hoe zien professionals de spanning tussen gelijkheidsbeginsel en maatwerk en tussen letter en bedoeling van de wet? - Hoeveel ruimte biedt beleid voor eigen afwegingen en beslissingen? - <u>Hoe bepalen zij of ingezet wordt op standaardprocedures of maatwerk?</u>

Toepassing: ruimte krijgen

<i>Aansturing</i>	- <u>Komen beelden van maatwerk in de organisatie, bij collega's en bij jezelf overeen?</u> - Hoe worden verschillen bespreekbaar gemaakt? - Kunnen professionals zelf hun tijd en werkzaamheden indelen? Welke invloed heeft dit op de ruimte voor maatwerk? - Welke invloed hebben professionals op de ruimte voor maatwerk? - Hoe worden zij aangestuurd en wat wordt van hen verwacht wat betreft maatwerk?
<i>Verantwoording</i>	- <u>Hoe worden werkzaamheden van professionals beoordeeld? Leggen zij verantwoording af over aantallen? (dossiers afgehandeld/gesprekken gevoerd)?</u> - Welke invloed heeft dit op maatwerk? - Hoe wordt verantwoording afgelegd over maatwerkbesluiten?
<i>Steun</i>	- Wordt vanuit de organisatie voldoende ruimte gegeven voor maatwerk? - <u>Worden professionals gesteund bij het toepassen van maatwerk? Waar blijkt dit uit?</u> - Vindt er onderling overleg plaats over maatwerkbesluiten of daaruit voortkomende dilemma's? Met welk resultaat?

Toepassing: ruimte nemen

<i>Deskundigheid</i>	- Beschikken professionals over voldoende kennis van wetgeving om maatwerkbesluiten te kunnen nemen? - <u>Hoe wordt deskundigheid op het vlak van maatwerk bevorderd?</u> - Hoe houden professionals hun kennis over maatwerk actueel?
<i>Werkdruk</i>	- Hebben professionals voldoende tijd voor hun dossiers en klantcontacten? - Ervaren zij werkdruk? Wat veroorzaakt dit? - <u>Hoe gaan professionals om met maatwerk in relatie tot werkdruk? Wat zijn de gevolgen van werkdruk? Wat merken burgers hiervan?</u>
<i>Bewust regels breken (Pro-social rule breaking)</i>	- <u>Hebben professionals wel eens bewust de wet anders uitgelegd of genegeerd in het voordeel van een burger? Met welke motivatie/welk resultaat?</u> - Wat hebben zij nodig voor een dergelijk besluit? - Is dit onderwerp van gesprek tussen professionals onderling en leidinggevenden?



Toekomst?

De praktijk verkennen...

...om te valideren & verder te brengen

In gesprek

1. Biedt landelijke wetgeving/lokaal beleid volgens professionals voldoende ruimte voor maatwerk?
Wat ontbreekt of moet verbeteren?
2. Komen beelden van maatwerk in de organisatie, bij collega's en bij jezelf overeen?
3. Hebben professionals wel eens bewust de wet anders uitgelegd of genegeerd in het voordeel van een burger? Met welke motivatie/welk resultaat?





Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

GALLERY