



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Succesvol maatwerk is een organisatie-opgave: Een interview met Bregje Mooren en Inge Luttikhuizen van de gemeente Den Haag

Bernards, B.J.T.H.; Schmidt, J.E.T.

Citation

Bernards, B. J. T. H., & Schmidt, J. E. T. (2024). Succesvol maatwerk is een organisatie-opgave: Een interview met Bregje Mooren en Inge Luttikhuizen van de gemeente Den Haag. In *Bestuurskunde* (Vol. 33, pp. 62-65). Koninklijke Boom uitgevers.
doi:10.5553/Bk/092733872024033004006

Version: Publisher's Version

License: [Licensed under Article 25fa Copyright Act/Law \(Amendment Taverne\)](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4198268>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Succesvol maatwerk is een organisatie-opgave

Een interview met Bregje Mooren en Inge Luttkhuizen van de gemeente Den Haag

*Bernard Bernards & Eduard Schmidt**

Den Haag is een stad die als geen ander ziet hoe burgers soms te maken krijgen met gestapelde en complexe problematiek. Burgers die bijvoorbeeld in de schulden belanden, krijgen dikwijls ook problemen met hun gezondheid. Met het programma Maatwerk & Regie wil de gemeente inwoners in één keer goed helpen, onder meer door maatwerk te stimuleren. We spreken met **Bregje Mooren** (BM) en **Inge Luttkhuizen** (IL), die als programmadirecteuren bij respectievelijk de diensten Onderwijs, Cultuur & Welzijn (OCW) en Sociale Zaken & Werkgelegenheid (SZW) van de gemeente Den Haag werken en gezamenlijk de directie van het programma Maatwerk & Regie vormen. Het is geen toeval dat we hen samen spreken: 'Juist de samenwerking tussen de diensten is een belangrijke sleutel tot succesvol maatwerk.'

Wat is de achtergrond van het programma Maatwerk & Regie?

IL: Het programma Maatwerk & Regie in Den Haag richt zich op het bieden van maatwerk en de organisatieveranderingen die daarvoor nodig zijn. Den Haag is een grote gemeente, met meer dan 500.000 inwoners. Dat betekent dat we als gemeente grote aantallen aanvragen moeten behandelen. Dat kan alleen als we onze processen efficiënt organiseren. We zijn als gemeente bovendien uitvoerder van een groot aantal wettelijke taken die elk hun eigen dynamiek en wettelijk kader kennen. Tegelijk werken de problemen in het leven van inwoners soms op elkaar in en is er soms iets anders nodig dan het efficiënt uitvoeren van één taak. Tegen die achtergrond is het programma Maatwerk & Regie ontstaan. Het programma ondersteunt de organisatie om maatwerk toegankelijker te maken, ondanks de bestaande bureaucratische processen. Dit vraagt om nieuwe organisatorische randvoorwaarden om in te kunnen spelen op de complexe situaties van inwoners.

Jullie hebben ook 'Regie' opgenomen in de naam van het programma. Waarom is dat in het kader van maatwerk belangrijk voor jullie?

BM: Omdat we zien dat maatwerk soms gaat over het maken van een uitzondering binnen een wet, maar veel vaker gaat over het maken van de juiste combinatie van (reguliere) voorzieningen. Het klinkt logisch: als een gezin met meerdere proble-

* Dr. B. Bernards is universitair docent aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. Dr. E. Schmidt is universitair docent aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden.

men te maken heeft, dan is de kans groot dat die problemen samenhangen en oplossingen dus ook in samenhang opgepakt moeten worden. Je hebt bijvoorbeeld niet alleen de inzet van jeugdhulp nodig, maar ook de inzet vanuit de bijzondere bijstand en die collega van inkomensondersteuning die kan zorgen dat de juiste toelagen worden toegekend. Bij voorkeur worden die voorzieningen dan ook nog op elkaar afgestemd. Dan moeten wij als organisaties in het sociaal domein ook zorgen dat we de ondersteuning aanbieden vanuit het geheel.

Dat is echter niet hoe het stelsel georganiseerd is. Iedere organisatie is verantwoordelijk voor zijn eigen taak en niemand is verantwoordelijk voor het geheel. In veel gevallen kunnen inwoners zelf overzicht houden en de regie voeren, maar zeker als er meer problemen spelen en er meerdere organisaties en hulpverleners bij betrokken zijn, dan is het overzicht houden een enorme puzzel. Deze puzzel leggen we nu vaak op het bordje van de inwoner. Wat ons betreft is dat niet oké: we moeten zorgen dat we als organisaties in staat zijn om ook de overkoepelende regie te voeren. Iemand moet dan zicht hebben op het geheel. Dat hoeft geen nieuw persoon te zijn, dat kan heel goed een van de betrokken professionals zijn, maar je moet in een casus wel afspreken wie die rol vervult.

We zien regievoeren daarom als organisatievraagstuk. Want als wij als organisaties nog geen eenduidig beeld hebben van wat we onder regievoeren verstaan, bijvoorbeeld omdat iedere afdeling er iets anders onder verstaat, hoe moeten professionals van verschillende afdelingen die in een casus samenwerken dan invulling geven aan regie? Hiervoor zijn aspecten als de manier van leidinggeven, de organisatorische randvoorwaarden en de manier van werken van belang. Het begint bij een gezamenlijk beeld, gezamenlijke taal. Daarom gaan in ons programma maatwerk en regie hand in hand.

Wat is jullie het meest bijgebleven uit dit themanummer?

IL: Wat mij direct opviel, was de verbinding tussen maatwerk en het werkplezier van professionals. Professionals halen voldoening uit het effectief helpen van inwoners, wat voorheen moeilijker was. Dit is misschien niet een heel verrassend inzicht, maar wel iets dat door de artikelen in dit themanummer bevestigd wordt. Zeker met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is het mooi als je als organisatie kan laten zien dat maatwerk niet alleen belangrijk is voor burgers, maar ook appelleert aan de motivatie van professionals. Het onderstreept ook hoe belangrijk het is om de impact van maatwerk op de werkdruk en het werkplezier van professionals nadrukkelijk te blijven meenemen bij de ontwikkeling van nieuw beleid.

BM: Wat mij opviel, was de focus op de rol van direct leidinggevendenden in het artikel over leiderschap bij het UWV. *Street-level* leidinggevendenden worden dat genoemd. In het artikel gaat het over de rol die zij spelen in het ondersteunen van uitvoerders bij het mogelijk maken van maatwerk. Dat is een aspect van maatwerk dat we (nog) niet zo vaak terugzien. Tegelijk is het een aspect dat ik heel sterk herken uit onze eigen praktijk. Ook wij zien hoe belangrijk de rol van een direct leidinggevende is,

Bernard Bernards & Eduard Schmidt

in steunende zin, maar we zien ook het effect op uitvoerend professionals als een leidinggevende niet steunend is. Als organisatie kunnen we nog veel leren en ons ontwikkelen als het gaat om het ondersteunen van leidinggevendens om die rol goed te kunnen vervullen.

Herkennen jullie de issues en dilemma's van andere organisaties die in het themanummer aan de orde komen?

IL: Zeker! Een goed voorbeeld daarvan is het dilemma tussen werkdruk en maatwerk. Ja, maatwerk kost soms meer tijd. Tegelijk kan het ook leiden tot meer werkplezier en motivatie. De werkdruk wordt ook in onze organisatie als best hoog ervaren. Het is dan makkelijk om te zeggen dat we de caseload van professionals moeten verlagen, maar nog los van de vraag waar we het geld en de nieuwe medewerkers vandaan zouden moeten halen, denk ik niet dat daar de oplossing ligt.

Een deel van de oplossing ligt ook hier in het organiseren van de randvoorwaarden om maatwerk mogelijk te maken. Bijvoorbeeld dat we als organisatie de verantwoordelijkheid nemen om te zorgen dat het makkelijker wordt om het perspectief van de inwoner centraal te zetten. Als professionals continu hun eigen olifantenpaadjes moet gaan bewandelen, dan zien we inderdaad dat maatwerk veel tijd kost en mensen snel ontmoedigd raken. We moeten dus op een andere manier gaan werken en stimuleren dat professionals meer over de grenzen van de eigen afdeling en de eigen wettelijke taak heen kijken om na te gaan waar ruimte ligt voor maatwerk. Verder moet er meer uitgewisseld worden tussen professionals, en moeten we professionals niet alleen beoordelen op het oppakken van caseload, maar ook op het leveren van maatwerk en hoe zij hun regierol invullen.

BM: Ook de maatschappelijke druk om maatwerk te leveren, die in verschillende artikelen aan bod komt, herken ik. En dat is ook niet gek, we hebben de laatste jaren genoeg voorbeelden voorbij zien komen van situaties waarin mensen klem zijn komen te zitten in de bureaucratie. Dan is de publieke opinie dat je als gemeente maatwerk hoort te leveren. We zijn aan de slag om dat ook daadwerkelijk een vast onderdeel van de organisatie te maken. Tegelijk moeten we er als publieke organisatie ook voor zorgen dat alle inwoners die dat nodig hebben de juiste ondersteuning krijgen. En met grote aantallen, het belang om het perspectief van de inwoner centraal te zetten en tegelijk de dilemma's over gelijke behandeling die je ook in de artikelen terugzag, is dat een flinke puzzel.

Als we jullie even vragen om zelfpromotie: is dit iets wat andere organisaties in Nederland kunnen leren van de 'Haagse aanpak'?

BM: Veel gemeenten zetten flinke stappen, juist ook als het gaat over het samenwerken over domeinen heen. En we leren ook van elkaar. Zo waren we vorige week nog bij de gemeente Groningen, waar ze met mooie dingen bezig zijn. Na zo'n bezoek gaan we met veel inspiratie weer naar huis.

Waar ik trots op ben in de Haagse aanpak, is dat we maatwerk vanaf begin af aan echt als een organisatie- en verandervraagstuk beschouwen. Bij het oplossen van complexe problemen is het niet zozeer die ene wet waar het schuurt, maar wel de complexiteit van het speelveld dat we als (rijks)overheid met al die verschillende wetten en taken hebben georganiseerd. De wet die vervolgens vertaald wordt naar een lokale verordening en beleidsregels en vervolgens naar een werkinstructie die ook de basis biedt voor het inrichten van een ICT-systeem. In die dynamiek is het heel logisch en begrijpelijk dat een professional zegt dat iets niet kan, terwijl de wet zelf de ruimte over het algemeen wel biedt. Daar kún je als organisatie echt iets mee, door het werk zo te organiseren dat je professionals stimuleert om niet binnen de koker van één wettelijk domein te blijven, maar creativiteit te stimuleren om anders te kijken en te doen. Dat vraagt heel wat, en het is ook vallen, opstaan en leren wat er wel werkt en wat niet, maar ik denk dat we hier mooie stappen in hebben gezet.

Tot slot, wat is jullie oproep aan bestuurskundigen? Waar moet de wetenschap mee aan de slag?

IL: Een belangrijk punt dat ik in de artikelen zie, is dat onderzoek naar aspecten van maatwerk zich focust op, of beperkt tot, de betekenis van maatwerk binnen één domein, zoals jeugdhulp of het UWV. Wat ik nog mis in jullie themanummer, is een focus op samenwerking tussen verschillende domeinen (waar verschillende wettelijke kaders zijn) om maatwerk mogelijk te maken. Wij zijn binnen de gemeente bezig om domeinoverstijgend werken te bevorderen, maar we hebben daarnaast ook nog als gemeente de samenwerking met organisaties zoals het UWV, de zorgverzekeraars, woningbouwcoöperaties, noem maar op. Maatwerk vraagt dus niet alleen om interne veranderingen; er komt ook nog een vraagstuk van netwerksturing bovenop. Ik wil dan weten: wat vraagt dat van mijn organisatie? En hoe organiseer ik dat?

BM: Daar sluit ik me helemaal bij aan. Daarnaast moeten we de bestuurlijke component van maatwerk niet vergeten. Domeinoverstijgend kunnen werken is cruciaal om maatwerk te kunnen leveren. In een publieke context betekent dat niet alleen samenwerken tussen afdelingen, maar ook het doorbreken van de grenzen van wettelijke taken en financieringsstromen. Dat vraagt om een nauwe samenwerking tussen verschillende bestuurlijke portefeuilles. Tegelijkertijd verloopt de bestuurlijke verantwoording naar de gemeenteraad via de traditionele structuren van portefeuilles en begrotingsprogramma's. Dit creëert een spanningsveld tussen de politieke en bestuurlijke dynamiek en de uitvoering van maatwerk. Juist dit samenspel verdient meer aandacht, omdat het de manier waarop we maatwerk organiseren direct beïnvloedt.