

Onder de motorkap: analyse Garage de bedoeling

september 2016 tot heden



voor het leven
Sociale Verzekeringsbank

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| 1. Aanleiding | 3 |
| 2. Wat kenmerkt de methodiek van de garage? | 4 |
| 2.1 Opzet van deze analyse | 5 |
| 2.2 De werking en voorwaarden van de garagemethodiek | 5 |
| 2.3 Inhoudelijke analyse van de garages | 6 |
| 3. De analyse | 11 |
| 3.1 De leerpunten | 12 |
| 4. Uitkomsten | 14 |
| 5. Aanbevelingen | 18 |
| 6. Vervolgstappen | 20 |

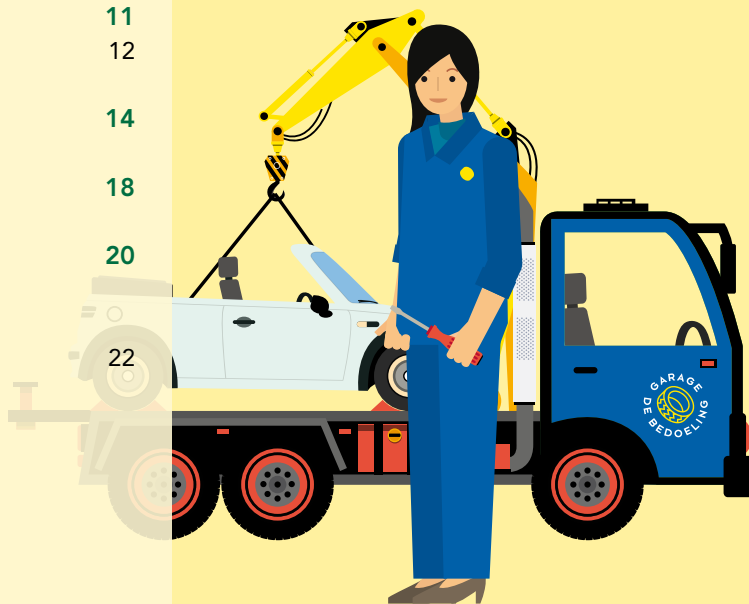
Bijlage 1: alle methodieken

Colofon

© SVB, team de bedoeling, augustus 2019

Aan deze uitgave werkten mee:
Annemieke Berg, Tineke Boot, Alex Corrà,
Maartje Kemme, Maaïke Langeveld, Saskia
Rooijers, Paul Rotteveel, Miriam Soldaat

Contact opnemen kan via
garagedebedoeling@svb.nl
Van Heuven Goedhartlaan 1
1181 KJ Amstelveen



1. Aanleiding

Garage de bedoeling is zowel 'binnen' als 'buiten' de SVB een begrip. De SVB is hiermee in september 2016 gestart om de dilemma's die medewerkers dagelijks in de praktijk tegenkomen beter bespreekbaar te maken. Bijvoorbeeld wanneer burger of maatschappij onbedoeld benadeeld lijken te worden bij de uitvoering van wetten en beleidsregels. We hebben het dan over vervelende situaties voor burgers waar medewerkers buikpijn van krijgen en denken: 'Dit kan toch niet de bedoeling zijn'.

Doel van de garagemethodiek is dat medewerkers samen aan de slag gaan met een vraagstuk waarbij een onbedoeld effect lijkt te zijn ontstaan voor burger of maatschappij. Onder begeleiding van een 'garage opzichter' (procesbegeleider) wordt door de 'monteurs' gesleuteld aan het ingebrachte vraagstuk, dat we de 'kapotte auto' noemen.

Deze 'system in a room' aanpak zorgt er niet alleen voor dat alle aspecten van het vraagstuk worden beschouwd om tot een oplossing te komen, maar ook dat er wordt geleerd van en met elkaar.

Reden voor inzet van deze methode was dat uit de praktijk bleek dat medewerkers en burgers soms te lang op een oplossing moesten wachten en dat er regelmatig onvoldoende zicht was op de 'leefwereld' van burgers. Deze vraagstukken worden in een garage opgepakt.

De garagemethodiek was vooral gericht op 'gewoon beginnen' en gaandeweg van- en mét elkaar leren. We zijn bewust niet gestart met vooropgestelde kaders en richtlijnen, behalve dat het in een garage altijd om reële vraagstukken uit de praktijk moet gaan. Deze iteratieve aanpak heeft opgeleverd dat we continue zijn blijven sleutelen, ook aan de methodiek zelf.

Deze analyse is een terugblik op de werking en opbrengst van de garage methodiek en een aanzet tot leren en verbeteren in de toekomst.

Vanuit het gedachtegoed van de SVB:

Als publieke organisatie dragen we bij aan het sociale stelsel, waarbij bestaanszekerheid en het vergroten van eigen regie van burgers centraal staan.

De SVB wil niet alleen zijn deel leveren als uitvoerder, maar ook samenwerken met andere betrokkenen om maatschappelijke meerwaarde te leveren. Samen zorgen we ervoor dat we impact hebben.

2. Wat kenmerkt de methodiek van de garage?

Garage de Bedoeling

Wat zijn de belangrijkste thema's van de aanvragen?

ketensamenwerking*

gebruikersvriendelijkheid en andere betalen**

internationaal

schulden en beslaglegging

* dat een klant van het kastje naar de muur wordt gestuurd, of een overdracht steeds niet soepel gaat
** voorschot, deelbetaling, maandbetaling

Wat voor actiepunten komen er uit een garage?

70% van de actiepunten is voor de SVB. Zoals het aanpassen van paradocs en werkinstructies, het aanpassen van standaard (DTI) brieven en het gebruik van bijvoorbeeld secure e-mail.

30% van de andere actiepunten is voor ketenpartners of ministeries (SZW en VWS). We vragen bijvoorbeeld om de kostendelersnorm AIO en Anw inkomensafhankelijk te maken. En we vragen toestemming om gegevens te mogen delen met gemeenten in overdrachten. Met onze ketenpartners als de Belastingdienst of Gemeenten kijken we naar gezamenlijke klantvoorzichting of consistente rekenhulpen.

Wat leren we ook van de garages?

- Als SVB-medewerkers hebben we de ruimte om passend maatwerk te bieden.
- Je leert elkaar kennen tijdens een garage. Dat zorgt voor korte lijnen.
- In een garage team is iedereen gelijk en wordt ieders inbreng dan ook gewaardeerd.

Wat merkt de klant van onze reparaties? Een paar voorbeelden:

- Soms een praktische oplossing of andere zienswijze waardoor de klant toch recht heeft of niet gekort hoeft te worden. We voorkomen dat zulke klanten tussen wal en schip vallen.
- We wijzen gericht door of zorgen dat een gemeente direct de klant benadert om te helpen.
- We verbeteren onze brieven en richten ons meer op een oplossing.

We stimuleren met de reparaties in de garage om meer samen te werken met gemeenten.

Bijvoorbeeld om niet-gebruik van de AIO te voorkomen en het voorkomen van schuld en armoede.



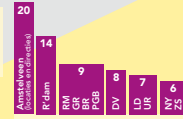
De meeste aanvragen zijn voor:



De eerste PGB garage vond plaats in september

De AIO valt onder de Participatiewet. De regels uit deze wet zijn heel precies geformuleerd. In de uitvoering is vaak maatwerk nodig en is ruimte nodig voor de bedoeling van de wet.

Proberen en leren: dat doen we ook in de garage. Zo hebben we een 'terugkomgarage' georganiseerd om te kijken of alle reparaties ook echt zijn uitgevoerd, of waarom niet. En een marathongarage, waarin verschillende auto's over één onderwerp werden gerepareerd.



Hoera! Alle vestigingen vragen garages aan!

En wat nog meer? De ambitie van de SVB is dat we zorgen voor bestaanszekerheid en eigen regie van grote groepen burgers. Daarom hebben we garage de bedoeling en werken we samen met ketenpartners zoals gemeenten en rijksdiensten. Met hen kijken we steeds naar nieuwe initiatieven die we kunnen nemen waarmee we burgers kunnen helpen. Bijvoorbeeld een pilot in Amsterdam waar de SVB en de gemeente gezamenlijk gesprekken houden.

Bij garages over de interne dienstverlening dragen we rode overalls. Een van deze garages ging over bereikbaarheid van collega's. Met veel praktische oplossingen die we snel kunnen invoeren.



Die blauwe overall zorgt ervoor dat het geen gewone vergadering wordt, maar een garage is. Je focust met iedereen samen op een goede oplossing.

De werkplaatsopzichter



37 casussen zijn in een garage gerepareerd. Soms worden auto's zonder garage gerepareerd, omdat meteen al duidelijk is waar de oplossing vandaan moet komen, of omdat in één garage meerdere auto's worden gerepareerd.

Zoveel mogelijk verschillende mensen bij een garage: dat is waar we naar streven.

6 instanties hebben al een of meerdere keren aan onze garages meegewerkt: SZW, het CAK, NIBUD, Belastingdienst, UWV en IND



Meer weten over de garages en hoe die werken? Bekijk de video's over de garage op svb.nl/garagebedoeling. Verslagen van de garages kun je vinden op intranet.

2.1 Opzet van deze analyse

Met deze analyse zoomen we in op de leer- en verbeterpunten en de uitkomsten van de garages. Daarmee kunnen we vervolgstappen zetten in het werken vanuit de bedoeling. We hebben gebruik gemaakt van verschillende tussentijdse rapportages, verslagen en gesprekken met betrokkenen. Deze analyse bevat informatie die kan bijdragen aan continue leren en verbeteren binnen de organisatie, mogelijk ook buiten de SVB.

De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:

1. Wat kenmerkt de methodiek van de garage?
2. Wat zijn de leerpunten?
3. Welke inzichten heeft de garage opgeleverd?
4. Op welke wijze kunnen we het geleerde van de garage toepassen?

Na de uitkomsten volgt een aantal aanbevelingen voor het werken vanuit de bedoeling en de inzet van ondersteunende methodieken.

2.2 De werking en voorwaarden van de garagemethodiek

In een garagesessie is het idee dat de auto met het samenbrengen van de juiste experts gerepareerd kan worden, omdat zij verschillende perspectieven op een vraagstuk meebrengen. Voorafgaand aan de daadwerkelijke garage worden de aanvragen doorlopen door een werkgroep. Deze werkgroep beoordeelt of de aanvraag in een garage moet worden opgepakt of mogelijk via een andere (vaak eenvoudigere) weg kan worden afgehandeld.

Een garagesessie duurt twee uur en wordt, voor zover mogelijk, dichtbij de werkplek van de aanvrager georganiseerd. We gebruiken niet alleen de metafoor van een kapotte auto. We hebben ook een mobiele set met garage-attributen die op de locatie wordt gebruikt. Alle monteurs in de garage dragen een overall. De reden hierachter is dat juist de veranderde context een andere werkwijze en gelijkwaardigheid van alle deelnemers stimuleert.

Het aantal deelnemers is afhankelijk van de benodigde expertise, maar het zijn er niet meer dan 12. De werkgroep zoekt de geschikte experts van de verschillende disciplines, die samen aan de oplossing in de garage kunnen werken. In een garage mogen alleen ter zake doende deskundigen zitten. Vaak is dit een combinatie van staf, uitvoering en management/besluiters.

In een garage zijn 3 verschillende rollen te onderscheiden:

De medewerker die het vraagstuk aandraagt is de eigenaar van de kapotte auto.

De medewerkers die vanuit verschillende disciplines deelnemen aan de garages zijn de monteurs.

De proces-begeleider van een garage wordt een opzichter genoemd.

Voorwaarden

Gelijkwaardigheid van alle deelnemers: In een garagesessie dragen alle medewerkers overalls, die de onderlinge gelijkheid tot uitdrukking brengt

Verschillende standpunten en invalshoeken leren kennen

Perspectieven gezamenlijk afwegen

Vervolg actiepunten koppelen aan een actiehouders

Aan het eind van de garagesessie worden actiepunten benoemd. Met deze actiepunten gaan de monteurs en de eigenaar aan de slag om het vraagstuk op te lossen. Soms is een oplossing niet haalbaar omdat uit de garage blijkt dat de

het effect van de uitvoering van de wet wel degelijk zo bedoeld is.

Belangstellenden mogen in de 'buitenring' plaatsnemen. De buitenring is toehoorder en wordt niet bij de garagesessie betrokken, omdat dit verstorend werkt. Wanneer iemand uit de buitenring toch een opmerking heeft die van toegevoegde waarde is, kan dat aan de opzichter kenbaar gemaakt worden.

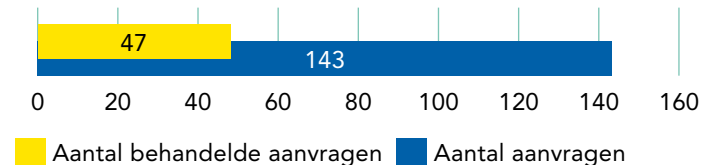
2.3 Inhoudelijke analyse van de garages

In de periode van september 2016 tot juli 2019 zijn er 143 aanvragen geregistreerd en 47 hiervan in een garage behandeld. We zien twee soorten garages:

- garages gericht op de interne samenwerking (7 stuks)
- garages vanuit klantcasuïstiek (40 stuks).

Aantal garages

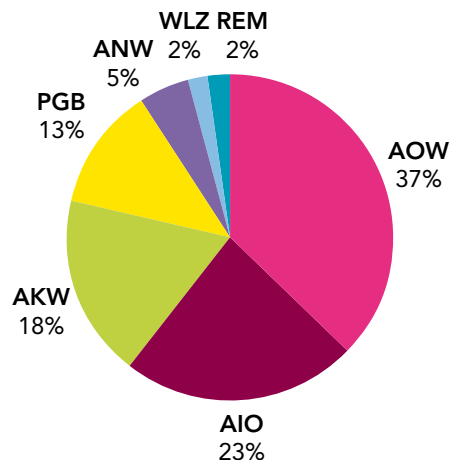
Periode september 2016 tot en met juli 2019



Deze analyse hebben we op de garages vanuit klantcasuïstiek gedaan.

Hieronder een overzicht van de wetten waar de SVB klantgarages over gingen.

Percentage garages



De grafiek toont dat het merendeel van de garages ging over de twee ouderdomswetten (AOW en AIO), gevolgd door AKW en PGB. In de meeste casussen ging het over het vaststellen van het verzekeringsrecht en de regelruimte die er is voor medewerkers.

Opvallend is het hoge aantal garages over onderwerpen die aan de AIO gerelateerd zijn, omdat dit in verhouding maar een kleine klantengroep betreft. Deze wet kent meerdere

uitzonderingen. Medewerkers gaven aan dat het lastig is om deze burgers in lastige situaties te helpen vanuit de wettelijke mogelijkheden.

De onderstaande onderwerpen zijn aan bod geweest:

Leefsituatie

Meerpersoonshuishouden

Kostendelersnorm

Grensoverschrijdende situaties in AOW, Anw, AKW, AIO

Betrokkenheid van ketenpartners

Schrijnende situaties

Veel casussen gingen over rechtmatigheid. SVB wil een betrouwbare uitvoerder zijn. De wetgeving biedt vaak veel ruimte, maar deze wordt soms te veilig in werkinstructies opgeschreven en/of te veilig geïnterpreteerd, omdat men bang is voor willekeur of fouten. De leefwereld van de burger lijkt in een aantal casussen ondergeschikt te zijn geworden aan het juridische of het financiële perspectief. Er zijn drie verschillende niveaus waarop gezocht wordt naar een oplossing voor dilemma's uit de garages:

De wet

Soms is de uitwerking van de wet anders dan beoogd, geeft de stapeling van wetgeving onbedoelde effecten voor burger of maatschappij. In overleg met de wetgever zoeken we dan naar een oplossing.

SVB

Intern wordt soms een smaller beleid ten opzichte van van de wet gehanteerd. Medewerkers lijken niet altijd kennis te hebben over de bedoeling van wetgeving en deze minder goed door te kunnen vertalen naar de situatie van de burger. Het vergroten van kennis of het wijzigen van uitvoeringsregels in bestaande instructies kan een oplossing zijn.

In de keten

In sommige situaties lag de oplossing bij een derde partij in de keten. Dan pakt de SVB een faciliterende rol.

Een flink aantal garages bevatten onderwerpen die onder de verantwoordelijkheid van meerdere directies bleken te vallen. Het kwam in twee casussen voor dat men niet goed kon benoemen wie er verantwoordelijk was voor de oplossing. De SVB heeft een aantal uit de garage voortgekomen vraagstukken ter bespreking mee genomen naar het ministerie van SZW. Van een aantal garages is niet helemaal helder of alle actiepunten daadwerkelijk zijn afgerond. De afhandeling van het (praktijk)vraagstuk is echter wel gerealiseerd.

Hoewel in de analogie van de garage na twee uur helder is welke 'reparaties' nodig zijn, blijkt in de verslaglegging niet altijd goed te zijn vermeld wie verantwoordelijk was en wat de status van de acties is. De opzet van de garage is dat de aandrager van de casus verantwoordelijk blijft en acties najaagt. Waar dit onduidelijk was, zijn deelnemers nagebeld, maar ook hiermee is dit niet altijd helder geworden.

We hebben opgemerkt dat niet iedereen bereid is om mee te doen aan een garagesessie. Een gehoorde uitspraak was: *'De bedoeling is zeker dat mensen in overalls op het hoofdkantoor met z'n allen twee uur over een klant gaan praten? Nou daar doe ik niet aan mee!'*

Het gevaar dat werken vanuit de bedoeling alleen maar een 'hoofdkantoorfeestje' is en een hype van een paar mensen met overalls, ligt hier op de loer. Daarmee kunnen mensen zich distantiëren of in 'comfortabele belemmeringen' blijven hangen om niet te gaan werken vanuit de bedoeling. We hebben geprobeerd dit te ondervangen door de garagesessies op locatie bij de indieners te organiseren.

Voor deze analyse hebben we ook een aantal transcripties van opgenomen garagesessies geanalyseerd, waarin we terugkerende spanningsvelden hebben ontdekt. Hierna een overzicht van deze spanningsvelden.

SPANNINGSVELD 1:

Belang SVB versus belang burgers

Hier gaat het om het dilemma bij medewerkers als zij het burgerbelang moeten afwegen tegen het uitvoeringsbelang van de SVB. Dit kwam terug op verschillende manieren, bijvoorbeeld in situaties waarbij meer gemak voor de burger meer werk voor de SVB oplevert. Een voorbeeld hiervan is de keuze over het moment van betaling.

Het komt ook terug in de vraag wanneer (en of) de efficiëntie van de uitvoering van de SVB boven het belang van burgers zou mogen of moeten gaan. Zoals bij gedigitaliseerde processen, die leiden tot het hanteren van een algemene norm/oordeel. Is er dan nog ruimte om de individuele situatie van de burger na te gaan?

SPANNINGSVELD 2:

Belang maatschappij versus belang burgers

Hierbij gaat het om dilemma's rond de belangenafweging van het collectieve belang van de Nederlandse maatschappij ten opzichte van individuele belangen van burgers.

Hoe ver moet een organisatie gaan om de minderheid van kwetsbare burgers te helpen? En met welk effect? Omgekeerd komt ook de vraag naar voren: in hoeverre heeft de maatschappij en een organisatie er baat bij om voor een minderheid van kwetsbare burgers aanpassingen in haar processen te doen, die aanzienlijke kosten met zich meebrengen? Een hoge mate van zelfredzaamheid van de burgers verwachten, blijkt in de praktijk andere kosten in de vorm van extra ondersteuning met zich mee te brengen.

SPANNINGSVELD 3:

Paternalisme versus eigen zeggenschap/ verantwoordelijkheid

Hierbij gaat het om in hoeverre een organisatie een rol van beschermheer ten opzichte van haar burgers kan inzetten, tegenover de eigen keuzevrijheid (zelfbeschikking bij bijvoorbeeld frequentie uitbetaling kinderbijslag) en de eigen verantwoordelijkheid.

Hoe ver kan een organisatie gaan in het beschermen van

haar burgers, ook als deze dit niet willen? Bijvoorbeeld als het gaat om het voorkomen van schulden. Maar ook tot waar kan de eigen verantwoordelijkheid ingeroepen worden bij zwakkere groepen, als het gaat om sanctionering en handhaving. Wanneer slaat ontzorgen om in betutteling en tot welk niveau kan je uitgaan van de (zelf)redzaamheid van burgers? Ook het actuele dilemma van het garanderen van privacy, ten opzichte van het gebruiken van 'voor een ander doel verzamelde gegevens', om burgers te helpen, past in dit thema.

SPANNINGSVELD 4:

Belang korte termijn versus lange termijn

Dit thema kwam met name terug in vraagstukken waarin de afweging tussen kortetermijnbelangen en langetermijnbelangen van burgers een rol speelt. Bijvoorbeeld snel geld ontvangen (korte termijn) versus een terugvordering en eventueel schulden doordat achteraf blijkt dat er onterecht betaald is en er teruggevorderd moet worden (lange termijn).

SPANNINGSVELD 5:

Digitalisering versus menselijke maat

Hierbij gaat het om in hoeverre we bij digitaliseringsprocessen rekening kunnen houden met de menselijke maat. We willen specifiek maatwerk kunnen leveren, aangepast aan de leefwereld van burgers om schrijnende situaties te kunnen voorkomen. We willen ook snelle en efficiënte dienstverlening kunnen bieden waar geen specifieke extra handelingen gevraagd zijn. Tot slot willen we burgers multichannel dienstverlening kunnen bieden, waarbij men zelf het best passende kanaal kan kiezen.

SPANNINGSVELD 6:

Systeeminrichting versus leefwereld

Onder dit thema vallen dilemma's en vraagstukken gerelateerd aan de abstracte manier waarop we als organisatie/overheid onze uitvoeringswereld hebben ingedeeld en daarnaast de leefwereld die de medewerkers ervaren. Soms gaat het om constructies die juridisch logisch zijn, maar die niet goed passen bij de ervaren realiteit. Ook komt dit thema terug in interne aangelegenheden. Een bepaalde klantgerichte oplossing levert soms meer registratiedruk op, omdat er verantwoording moet worden afgelegd over het inzetten van capaciteit. Of blijkt de organisatie inrichting te complex te zijn om snel en adequaat iets op te lossen voor burgers. De manier waarop het werk verantwoord moet worden zit in de weg van het goed kunnen uitvoeren van werkzaamheden.

3. De analyse

De garagemethodiek is vanuit het 'gewoon doen' principe begonnen om gaandeweg iteratief verbeteringen door te voeren. Terugkijkend heeft dit tot meerdere inzichten geleid.

Bij het merendeel van de vraagstukken kon er naar oplossingen **binnen de eigen organisatie** gezocht worden. Bij 25% van de garages was een ketenpartner aan zet om iets aan te passen. Meerdere vraagstukken hadden onderdelen om bij een **departement** te bespreken, omdat er **onbedoelde effecten** optraden in de toepassing van de wet.

Tot op heden hebben we 143 aanvragen gehad. In totaal hebben 112 medewerkers één of meerdere aanvragen gedaan. Er zijn vanuit de beide uitvoeringsdirecties -DSV en DPGB- aanvragen gedaan voor een garage. De aangedragen onderwerpen waren zeer verschillend. Situaties van burgers waren **schrijnend** of kenmerkten zich door **schulden**, maar allemaal hadden ze iets in zich wat bij medewerkers een gevoel opriep van onrechtvaardigheid of verontwaardiging. We zien dat het gevoel van **onbedoelde benadeling** een belangrijk signaal is. Dat kan gelden voor een individuele burger, maar ook voor 'de maatschappij' wanneer er bijvoorbeeld sprake is van **vermoeden van fraude**.

Indien er in de garages geen oplossing mogelijk was, gaven medewerkers aan dat de deelname aan een garage een soort uitlaatklep was. Het gaf de mogelijkheid om even stoom af te blazen en het grote geheel te zien. Garages werden zo een plek waar naar elkaar geluisterd werd, een probleem serieus genomen werd en men ook **meer begrip voor andere standpunten** kon krijgen.

Niet iedereen is direct bereid deel te nemen aan een garage. Er is ook weerstand tegen 'garages draaien'. In de conclusie gaan we hier verder op in.

Het aantal aanvragen is beduidend hoger dan het aantal 'gedraaide garages'. De werkgroep fungeert als '**katalysator**' voor het tot stand komen van de garages. Deze werkgroep heeft ook de aanvragen die op elkaar leken gebundeld.

Ook zijn er aanvragen afgewezen. Vaak omdat er al **voldoende mogelijkheden** waren om intern het vraagstuk op te lossen, omdat het onderwerp al eerder aan de orde was geweest of omdat er sprake was van een **te strakke interpretatie van instructies en beleid**, waar meer ruimte in mogelijk was.

De gebruikte wijze van verslaglegging levert alleen inzicht in

bespreekpunten en actiepunten. De dialoog, dilemma's en de verschillende perspectieven en normenkaders zijn nauwelijks terug te vinden. De indruk die kan ontstaan is dat we eenvoudig met een garage de vraagstukken methodisch kunnen

oplossen. Maar juist de dialoog, de wijze waarop de oplossing samen moet worden gezocht, is de grootste meerwaarde van het inzetten van een garagesessie. Het is dan ook aan te bevelen om in de verslagleggingen deze elementen mee te laten nemen.

3.1 De leerpunten

Leerpunt I: Gedeeld eigenaarschap en gezamenlijk multidisciplinair oplossen worden lastig ervaren door medewerkers.

Aanbeveling I: Gezamenlijk multidisciplinair oplossen vraagt een professionele houding. Deze kan worden getraind (vakmanschap en leiderschap). Programmteam werken vanuit de bedoeling heeft een toolkit samengesteld om daarbij te ondersteunen.

Leerpunt II: Het verwoorden van het maatschappelijke perspectief is lastig. We focussen vooral op **bedrijfsmatige maatstaven** (vraag en aanbod, producten en kostentoeelingen) en **juridisch/politieke maatstaven** (rechtmatigheid, betaalbaarheid, continuïteit, zorgvuldigheid en onpartijdigheid).

Zonder het maatschappelijke perspectief ontstaat ongelijkheid in de wijze waarop we afwegen. Daarmee wordt ruimte voor professioneel handelen bij maatwerk steeds verder ingeperkt.

Aanbeveling II: Maak gebruik van methodieken en instrumenten waarmee we de verschillende perspectieven in dialoog en besluitvorming voldoende in zicht hebben en bespreekbaar maken. We hebben inmiddels een toolkit met diverse instrumenten om mee aan de slag te gaan. De toolkit staat op pagina 22.

Leerpunt III: We hebben vaker geen garage nodig dan wel. De inzet van een garage heeft veel signalen transparant gemaakt en inzicht gegeven in de organisatie inrichting. Daarbij lijkt het lastig de juiste antwoorden op een specifieke vraag te vinden.

Aanbeveling III: Het versterken van de verbinding tussen kennis en praktijk, bijvoorbeeld op welke wijze medewerkers 'hulplijnen' kunnen inzetten wanneer de vraag niet eenvoudig lijkt, dient te worden versterkt.

Leerpunt IV: Afspraken over verantwoordelijkheid en verslaglegging zijn onvoldoende vastgelegd in de beginfase van de garage inzet.

Aanbeveling IV: Gedeeld eigenaarschap moet in de laatste fase van een garagesessie aandachtspunt zijn met concrete afspraken over follow-up, aanspreekpunt en ondersteuning vanuit garage-team.

Inmiddels is er al wel meer aandacht voor een goede registratie bij nieuwe pilots en experimenten. Zo kan de opgedane ervaring in bredere zin gebruikt worden om van te leren.

4. Uitkomsten

Het doel bij aanvang, om **bewustwording** te creëren op signalen vanuit de praktijk, is gerealiseerd. Binnen de SVB weet iedereen dat ‘werken vanuit de bedoeling’ betekent dat we werken aan **bestaanszekerheid** en het vergroten van **eigen regie** van de burger. Tevens is bekend wát een garage is en dat we ‘werken vanuit de bedoeling’ normaal willen laten worden. Uit het aantal aangevraagde en gerealiseerde garages concluderen we dat medewerkers het doorgeven van signalen inmiddels normaal vinden en dat het geen uitzondering is om casuïstiek en ‘professionele buikpijn’ te bespreken.

Met het aantal van 143 aanvragen lijkt de methodiek zich goed te lenen om signalen vanuit de organisatie zichtbaar en bespreekbaar te krijgen. Binnen beide directies -DSV en DPGB- wordt de mogelijkheid om aan te sluiten bij de leefwereld van de burger van toegevoegde waarde gezien. Met de inzet van de garages zijn de theorieën over ‘**werken vanuit de bedoeling**’ in de praktijk uitgevoerd. Gezamenlijk op zoek naar wat wél kan in complexe situaties en dilemma’s. Op deze manier worden signalen uit de dagelijkse praktijk direct opgepakt wanneer mensen of maatschappij **onbedoeld benadeeld** lijken te raken.

We zien ook dat een garage inzetten niet altijd nodig is. Soms

blijkt de oplossing vele malen eenvoudiger of makkelijker vindbaar te zijn. Een aantal vraagstukken bleek gelijktijdig op meerdere plekken in de organisatie te spelen.

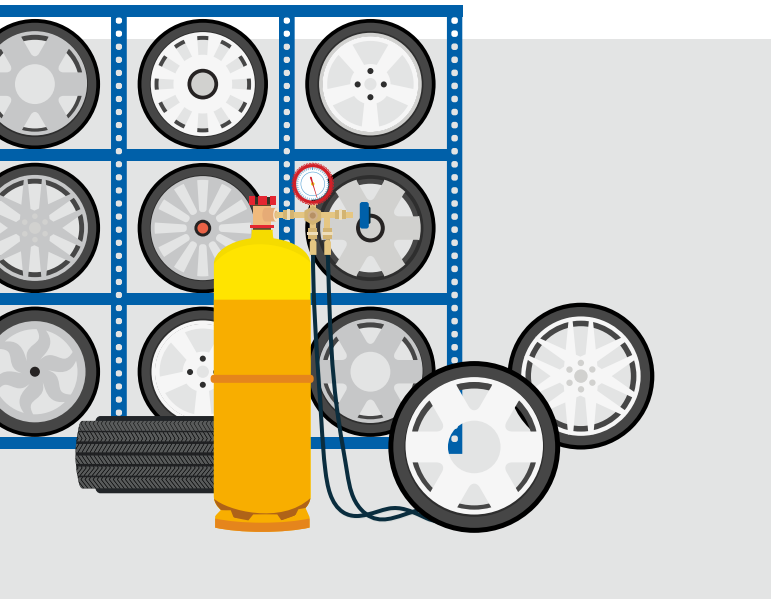
Niet iedereen is direct bereid deel te nemen aan een garage. **Sponsorship** vanuit directies en bestuurders is absoluut noodzakelijk. Maar er bestaan ook ‘**comfortabele belemmeringen**’ om niet met signalen van onbedoelde benadeling aan de slag te hoeven. De redenen zijn divers. Van *“hoezo zijn wij hiervan als SVB?”* tot en met: *“we hebben geen tijd om dit soort zaken ook nog op te moeten pakken”*.

Hieruit is onder andere de perspectiefcirkel ontstaan. Alle perspectieven zijn van belang om tot goede wegingen te komen. We hebben dus ‘counterveiling power’ nodig om elkaar scherp te houden en niet in willekeur te vervallen. Ook ‘alleen’ het maatschappelijke perspectief inzetten is een vorm van willekeur, net als enkel een financiële of juridische blik.

Vanuit deze signalen hebben we het programma ‘werken vanuit de bedoeling’ opgestart: een tijdelijk programma om het werken vanuit de bedoeling heel **normaal** te laten zijn. Dat betekent dat niet iedereen overal aan mee hoeft te doen, maar dat we wel voorwaarden stellen aan de ‘**grondhouding**’

van de organisatie. Iedereen zou uiteindelijk signalen van onbedoelde benadeling moeten **herkennen en erkennen**. We gaan altijd met signalen die er zijn aan de slag.

We hebben tevens het aantal in te zetten methodieken uitgebreid. We hebben niet overal de garage voor nodig. Soms zijn vraagstukken eenvoudiger op te pakken en af te handelen. Het gaat dus niet om 'een garage draaien' maar om het vergroten van het oplossend vermogen bij schrijnende situaties vanuit meerdere perspectieven (financieel, juridisch, maatschappelijk).



Op dit moment is het beeld wel dat het **oplossend vermogen** van medewerkers al is verbeterd. De garagemethodiek zorgt voor bewustwording, samen leren, transparantie en feedback-loops. Uit de diversiteit aan dilemma's laten de medewerkers zien zich **bewust** te zijn van het grotere geheel waarin zij werkzaamheden uitvoeren en de soms **tegenstrijdige normen en overtuigingen** die ze daarbij tegenkomen. Medewerkers krijgen naast de 'letter' ook meer beeld bij de 'geest' van de wet.

Er is een terugloop in aanvragen voor nieuwe garages. Follow-up en afhandeling van de ingebrachte thema's moet goed georganiseerd worden, anders is het leereffect minimaal en blijven zaken alsnog liggen.

Bij de start van de garages was de gedachte dat de **multi-disciplinaire samenstelling** zou helpen om op een creatieve manier tot een oplossing te komen. Uit de praktijk blijkt ook dat het in beeld krijgen van de **verschillende perspectieven** en het afwegen hiervan belangrijk is voor een **oplossing**.

Ook lijkt het er op dat **gelijkwaardigheid** van de verschillende functionarissen een belangrijke rol speelt in het op tafel krijgen van alle perspectieven. Medewerkers vonden ook het leren kennen van elkaars perspectieven waardevol. Door het belang van gelijkwaardigheid te benadrukken (overalls) is de kans klein op dominante eenzijdige perspectieven, die tot

eenzijdige besluiten leiden. De methodiek ondersteunt bij de lastige opgave om alle verschillende perspectieven waarde te geven.

De garages hebben tot verschillende inzichten geleid waarbij oplossingen soms gezocht werden bij de wetgever, of binnen SVB, of in samenwerking met ketenpartners. Indien de oplossing niet direct voorhanden was, ging men voor de specifieke burger op zoek naar een kortetermijnoplossing – ‘**de fix**’. Ondertussen werd gewerkt aan een oplossing voor de langere termijn – ‘**de solve**’. Door deze twee stappen toe te passen is in een aantal gevallen een versnelling gekomen in de oplossing voor de burger.

Door de garages werd zichtbaar dat er naast een **hoofdstroom**, die efficiënt ingericht kan worden, uitzonderingen aandacht vragen om op een **passende wijze** af te handelen. De praktijk gaat verder dan een goed rationeel ingericht proces.

De organisatie van een garage is een tijdsintensieve manier om tot een oplossing te komen. De ervaringen en inzichten die zijn opgedaan met de garages kunnen ook in een **eenvoudigere methode** tot oplossingen vanuit multi-perspectief leiden.

Werken vanuit de bedoeling begint met een **grondhouding**.

We hebben inmiddels een toolkit ontwikkeld waarmee denken en besluitvorming in gezamenlijkheid en vanuit een gelijkwaardigheid tot oplossingen kunnen komen op methodische wijze wordt vormgegeven.

Naast de methodische conclusie hebben we ook een aantal organisatorische en politieke dilemma's gezien.

Politiek, maatschappelijk en organisatorisch

- a) Formulieren, regels, protocollen en ‘comply or explain’ maken het makkelijker om de regels voorop te stellen. “Wanneer je je aan de regels houdt, doe je het nooit fout” zei een medewerker onlangs. Zo is het makkelijker om een beslag op te leggen en deze na bezwaar in te trekken, dan een vooronderzoek doen om beslaglegging te voorkomen. Burgers voelen zich hierdoor steeds minder gehoord en professionals voelen zich beklemd. Het vraagt alertheid en soms lef om oplossingen te verzinnen die je niet kunt realiseren met het enkel volgen van instructies en regels.
- b) Als uitvoeringsorganisatie heb je de verplichting voor alle burgers toegankelijke en ‘**doenbare**’ dienstverlening te bieden. Op beleidsniveau lijken het **financiële** en het **juridische** perspectief sterker vertegenwoordigd dan het **maatschappelijke** perspectief. In de SCOPAFIJTH (*Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve*

organisatie, Financiën, Informatievoorziening, Juridisch, Technologie, Huisvesting) -voorafgaand aan de uitvoeringstoets- zit geen M van Maatschappij, Mens en Maatwerk. We zien bij de SVB in het maatschappelijk veld, maar ook met 'werken vanuit de bedoeling', meer bewustwording ontstaan. Maar van gelijkwaardige behandeling van de drie perspectieven is nog geen sprake.

Wanneer de wetgever expliciete keuzes heeft gemaakt bij het wetsontwerp blijft er soms weinig ruimte voor uitzonderlijke situaties. In de praktijk zitten wij als uitvoerder echter tussen de systeemrichting en de burgers die niet passen in de algemene modellen. Ook zien we soms dat paradigma's vanuit de verschillende wetten tegenstrijdig zijn.

burgers gewerkt aan een duurzame oplossing, de 'solve'. Zeker in schuldenvraagstukken is het belangrijk om zowel naar een fix als een solve te kijken. Bij de solve zijn er vaak verbeteringen in samenwerking tussen ketenpartners of een wetswijziging nodig. De specifieke burger met een probleem kan daar niet altijd op wachten.

- d) Soms blijken **beleidsregels niet voldoende duidelijk**, of wist men deze niet te vinden of te interpreteren. Daardoor werden regels en wetten strakker gehanteerd dan de bedoeling is.

Vakmanschap

- c) In de praktijk van de garage kwam naar voren dat er soms zowel een kortetermijnoplossing als een langetermijnoplossing nodig is om de casus recht te doen. **Complexe vraagstukken**, die zo niet in één keer op te lossen zijn, vragen om een **tweeledige aanpak**. Waar het niet redelijk is om de burger te laten wachten tot dat de oplossing gerealiseerd is, is het mogelijk om een kortetermijnoplossing voor die specifieke burger te zoeken. Dit wordt ook wel een 'fix' genoemd. Daarna wordt voor deze en andere
- e) Uit discussies in garagesessies blijkt dat niet alleen de wetten botsen, maar dat men ook **onderling verschillen in normen en opvattingen** heeft die kunnen botsen. Het is lastig hier met elkaar uit te komen.
- f) De behoefte om de burger adequate ondersteuning te bieden is zeker in de uitvoering sterk aanwezig. Om toch te voldoen aan productie en rechtmatigheidsnormen, of om ingewikkelde tijdrovende trajecten en discussies te voorkomen, is het soms makkelijker om in een specifieke klantsituatie wel een oplossing te creëren, maar hier geen registratie van te maken. Hiermee ontnemen we onszelf en de wetgever een **kans om te leren**.

5. Aanbevelingen

'Midden in de wirwar van deelbelangen moet je steeds je ogen gericht hebben op wat iedereen aangaat'.

Hieronder volgt een aantal aanbevelingen, die in brede zin toegepast kunnen worden in de organisatie.

1. Het benoemen en beargumenteren van zowel het financiële, als het juridische en maatschappelijke perspectief moet 'normaal' worden. Gebruik je 'dwarskijkers' om tot gewogen besluiten te komen. Dus niet één dominant perspectief, maar juist de drie perspectieven in samenhang benoemen. Hierdoor worden uitzonderingen zichtbaar en kunnen deze herkend worden. Stimuleer het bespreken van meerdere perspectieven bij vraagstukken en in casuïstiek, deze geven nieuwe inzichten en vergroten het oplossend vermogen.
2. Stimuleer collega's om casuïstiek met elkaar te delen door de hele organisatie én met opdrachtgever en ketenpartners. Het geeft namelijk een goed beeld over de uitwerking van wetten in de praktijk en situaties waarbij burgers en maatschappij onbedoeld benadeeld worden. Hiermee kan de wetgever geïnformeerd worden. Door kruisbestuiving te organiseren tussen afdelingen en tijdens reguliere (team)overleggen met de perspectiefcirkel te werken, ontstaat naast meer begrip ook een gewogen en verantwoordbaar besluit.
3. Gebruik bij niet direct oplosbare problemen, maar waar de situatie urgent is, de stappen van 'fix en solve'.
4. Als uitvoerder zijn we er voor alle burgers (met een relatie tot de SVB). Werk altijd vanuit het 'no-one-left-behind' principe. Dat betekent dat we, naast een efficiënt hoofdproces, medewerkers de ruimte en gereedschappen moeten geven om uitzonderingssituaties goed op te pakken.
5. Om maatschappelijke impact te realiseren moeten we soms een stap extra doen. De inzet van Werkplaats Problematische Schulden is daar een voorbeeld van. Burgers voelen zich ondersteund, ketenpartners kunnen aansluiten. Door deze extra stap te zetten leveren we onze bijdrage aan het geheel.
6. Blijf regelruimte rond wetgeving onderzoeken, want de meeste oplossingen kwamen voort uit het niet goed kennen of interpreteren van de wet.

7. Verander de context van de hele organisatie. Werken vanuit de bedoeling moet dus niet alleen in de praktijk maar ook in sturing en beleid toegepast worden, anders ontstaat de 'ruimte voor extra stappen' niet. Kijk hierbij ook naar gehanteerde definities als rechtmatigheid en tijdigheid en de uitwerking ervan op de behoorlijke afwerking van dossiers.
8. Maak onderscheid tussen ingewikkeld (*we weten waar we op moeten uitkomen, maar weten nog niet hoe we dat moeten organiseren*) en complex (*we hebben een vraag-*

stuk waar we mee aan de slag moeten, maar weten nog niet waar we op uit gaan komen). Daarmee wordt het eenvoudiger om de juiste aanpak te kiezen.

9. Organiseer structureel samenwerking met ketenpartners, omdat zichtbaar is geworden dat veel complexe situaties vanuit die combinatie ontstaan.
10. Investeer in het werken vanuit de bedoeling. Medewerkers gaven aan dat dit hun werk waardevol maakt.



6. Vervolgstappen

Binnen de SVB willen we dat 'werken vanuit de bedoeling' normaal wordt.

Zo dragen we bij aan de realisatie van maatschappelijke meerwaarde, het bestaansrecht van de SVB. Ingewikkelde en complexe vraagstukken zijn nu eenmaal onderdeel van de uitvoeringspraktijk.

Om 'werken vanuit de bedoeling' normaal te laten worden, zijn drie zaken voorwaardelijk:

1

Grondhouding van de organisatie

Herken en erken signalen (bewustwording).

Ken de bedoeling van de wet/regels en taak (cognitie).

Ken de context waarin het vraagstuk speelt (multi-perspectief).

Weet wie er nodig zijn om dit vraagstuk op te lossen en alle perspectieven transparant te maken (multidisciplinair werken).

Zorg dat je jouw weging/besluit kunt uitleggen (verantwoording).

No hero's! Alleen ben je snel, samen ben je beter.

2

Tools en methodieken om vakkundig werken en besluiten te bevorderen

Garage de bedoeling

Perspectiefcirkel

Algemene Beginselen van een Behoorlijke Afweging (ABBA)

Inzet op kennis en handelingsalternatieven door bijvoorbeeld werkplaatsen.

3

Sturing en verantwoording waarin alle perspectieven gelijkwaardig zijn vertegenwoordigd.

Anders verantwoorden: op drie perspectieven.

Sponsorship op werken vanuit de bedoeling.

Differentiëren in sturing op verschillende soorten vraagstukken: Bij standaard de STP aanpak, maatwerk voor complexe zaken (red-blue-green rules).

Inzet op kennis en bewustwording door aansluiting met opdrachtgever en externe partners op 'bedoelingsvraagstukken'.



Het programma 'werken vanuit de bedoeling' is het vervolg op de garagemethodiek. Met dit programma wordt de organisatie ondersteund om van 'garages' naar grondhouding te gaan. De SVB is er in geslaagd om werken vanuit de bedoeling normaal te maken wanneer we van **onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam** zijn gegaan. 'Niemand onbedoeld benadeeld' is het adagium voor de organisatie in de komende periode.

Dit doen we in de hele organisatie en daar buiten, omdat de context waarin we werken van belang is voor de wijze waarop we kunnen werken. We organiseren interne en externe workshops, ontwikkelen methodieken met en voor collega's en ketenpartners. Daarnaast hebben we als doel gesteld om 'anders verantwoorden' te realiseren, waarbij we zowel 'tellen' als 'vertellen'.



Bijlage 1: alle methodieken

De methodieken (Garage de bedoeling, werken vanuit werkplaatsen; ABBA en perspectiefcirkel) kunnen we inzetten, afhankelijk van de situatie en complexiteit van het vraagstuk.

| Toolkit voor de vakman | | | |
|---|--|---|---|
|    | | | |
| Methodiek | ABBA | Perspectiefcirkel | Garage |
| Kenmerken: | Ondersteunt proces van subjectieve buikpijn naar intersubjectieve en expliciete verantwoording van al dan niet afwijken van de norm binnen de wet. | Gaat uit van 3 perspectieven die altijd belangrijk zijn voor ons werk, maakt voors en tegens op de 3 onderwerpen helderder. | System in a room, brengt brede groep actoren om geconcentreerd samen naar een oplossing te zoeken. |
| Focust op: | <ul style="list-style-type: none"> • Proces van behoorlijk afwegen en legtimering van keuze, niet op wat is de juiste keuze is. • Intersubjectief toetsen. • Individueel geval. • Vinden <i>FIX</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Drie verschillende perspectieven die een specifieke keuze kunnen helpen en afwegen. • Sluit aan op ABBA • Vinden <i>FIX</i>. | <ul style="list-style-type: none"> • Multidisciplinaire dialoog met brede stakeholder populatie. • Gelijkwaardigheid van deelnemers. • Vinden <i>Solve</i>. |
| Helpt bij: | <ul style="list-style-type: none"> • Zetten eerste stappen. • Scherp krijgen waar de 'buikpijn' / probleem zit. • Het zoeken naar een oplossing. • Ruimte zoeken binnen de wet. | <ul style="list-style-type: none"> • Innemen van mutli-perspectief • Sluit aan bij beginsel - kijk breed van ABBA. • Zichtbaar maken wat de impact van een oplossing is. • Maken van een oplossingskeuze, • <i>Contra legem</i> escalatie van ABBA | <ul style="list-style-type: none"> • Breekijzer voor impasse. • Ketenoverschrijdende problemen. • <i>Contra legem</i> escalatie van ABBA. • Vaker/breder voorkomende problemen. |
| Niveau | Beginner | Midden | Midden |

Onderstaand volgt de toelichting op ABBA en de perspectiefcirkel.

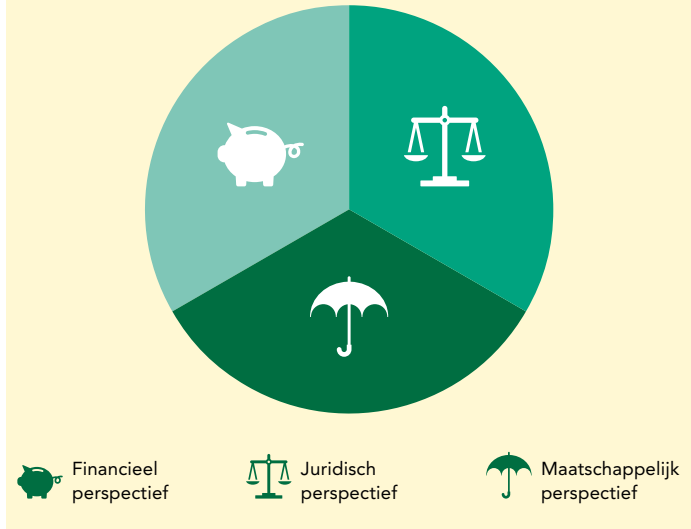
ABBA (*Algemene Beginselen van een Behoorlijke Afweging*):

Met behulp van negen beginselen ondersteunt deze methodiek in de dagelijkse praktijk bij afwegingen over situaties die buiten de standaard vallen (bijzondere gevallen). De focus ligt daarbij op de 'denk' en 'doe' stappen die je hebt te zetten in het proces. En om vanuit een subjectief gevoel te komen tot een meer objectieve of intersubjectieve verantwoording of legitimering voor het afwijken van de standaard in bijzondere gevallen. Deze methodiek is één van instrumenten die we in de organisatie inzetten om beter te worden in situationeel legitimeren. Met ABBA kan iedereen aan de slag die denkt 'dit kan toch niet de bedoeling zijn'.

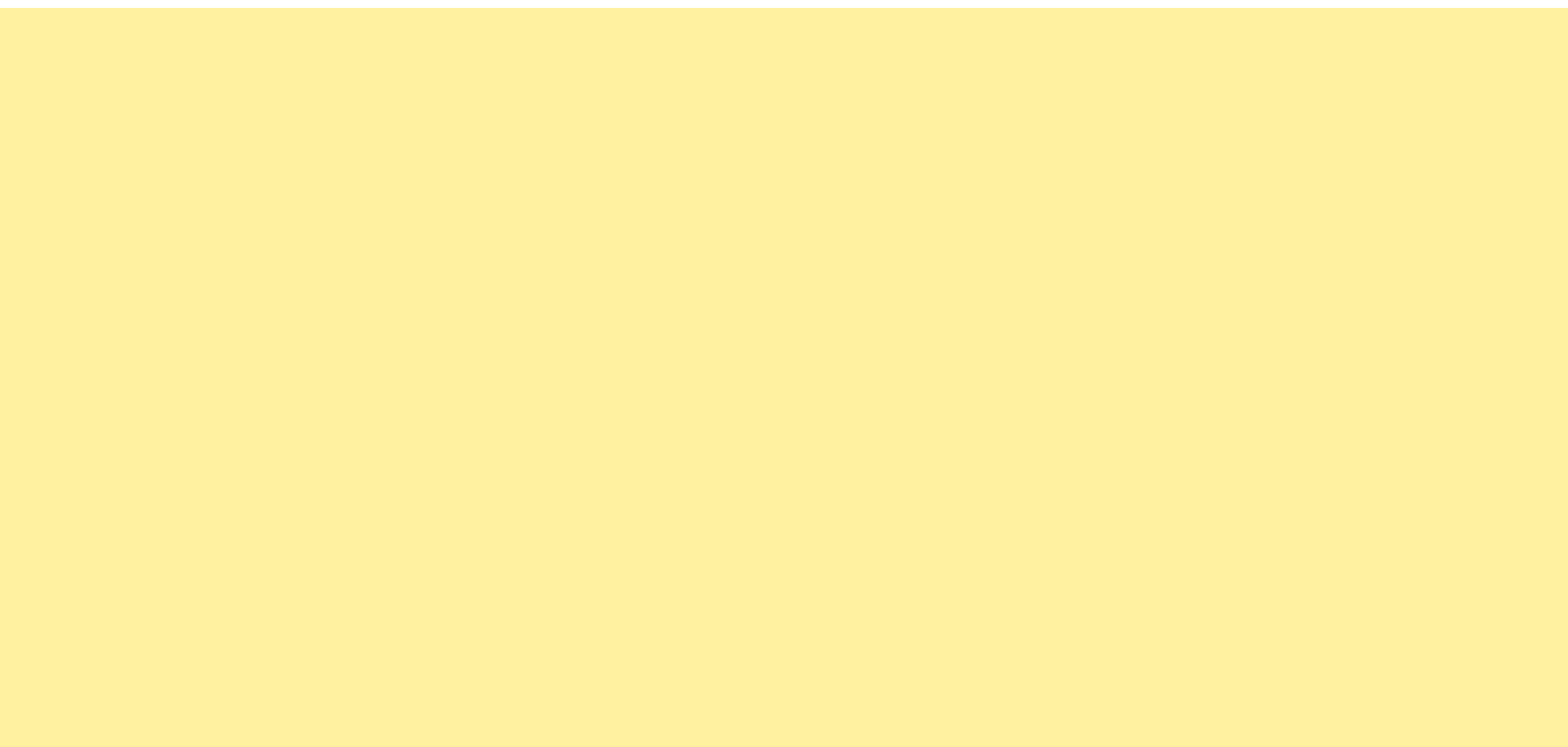
De perspectiefcirkel:

Een cirkel die je er bij kunt pakken wanneer je overgaat tot advisering of besluitvorming. Het is een simpel model met 3 perspectieven: het juridische-, het financiële- en het maatschappelijke perspectief (de menselijke factor). Met deze schijf in de hand kun je zien welke perspectieven al zijn vertegenwoordigd en welke nog niet. Het is bedoeld zoals de 'schijf van vijf' van het Voedingscentrum: een middel om te checken of alles voldoende is meegenomen zodat er geen willekeur ontstaat.

Perspectiefcirkel voor besluitvorming



Beide technieken nodigen, net als de garage, uit om tot een afgewogen multi-perspectief te komen. Gelijkwaardigheid van een ieders inbreng is een belangrijke randvoorwaarde bij werken vanuit de bedoeling. Hiermee wordt bedoeld dat het perspectief van een manager of een jurist niet meer gewicht heeft dan die van een medewerker die vanuit de leefwereld van de burger argumenten aandraagt.



voor het leven
Sociale Verzekeringsbank