



## Rijksbrede Benchmark Groep

---

Raad voor Openbaar bestuur  
De heer prof. drs. J. Wallage  
Quintuslaan 23  
9722 RT GRONINGEN

SVB  
Van Heuven Goedhartlaan 1  
1181 KJ AMSTELVEEN  
Secretaris RBB-Groep

Amstelveen, 4 december 2015

Geachte heer Wallage,

Na het verschijnen van uw adviesrapport "Passend Contact, hoe hoort het eigenlijk?" hebben de bestuurders van de uitvoeringsorganisaties, verenigd in de Rijksbrede Benchmarkgroep (RBB Groep), uit hun midden een werkgroep ingesteld met de opdracht te adviseren hoe invulling te geven aan de aanbevelingen van de Raad voor het openbaar bestuur.

Op 9 oktober jl. hebben de bestuurders van de RBB-organisaties in een werkconferentie de richting geformuleerd voor het (verder) vormgeven van de uitvoering gebaseerd op de principes van Passend Contact.

Voor Passend Contact in (de) uitvoering zijn een vijftal bouwstenen ontwikkeld die bij elkaar het terrein beslaan waar het advies van de Rob over gaat. De bouwstenen zijn: gedrag, proces, ketensamenwerking, vertrouwen en één overheid.

In de bijlagen treft u de adviesnota 'Passend Contact in (de) uitvoering' van de werkgroep aan, alsmede een uitwerking daarvan in een zogenaamde valuebox. De valuebox kan worden beschouwd als een soort 'gereedschapskist' waar iedere organisatie naar eigen inzicht gebruik van kan maken.

De bestuurders hebben in hun vergadering van 12 november jl. het advies van de werkgroep besproken en besloten de activiteiten van de werkgroep met het oprichten van een platform Dienstverlening /Passend Contact een vervolg te geven. Het platform zal zich richten op het stimuleren van het ontwikkelen van Passend Contact binnen de uitvoering en het uitwisselen van leerervaringen.

Bij alle uitvoeringsorganisaties wordt serieus aandacht besteed aan hoe dienstverlening aan de burger effectief en passend moet worden ingericht. De aanbevelingen van de Rob en de uitwerking die de RBB-werkgroep daaraan heeft gegeven zullen een impuls geven aan verdere verbetering en borging van passende dienstverlening aan de burger.

Ik vertrouw u hiermede voldoende te hebben ingelicht.

met vriendelijke groet,



R. Barendse  
Voorzitter RBB Groep

### Uitgangspunten:

Uitstraling  
gezamenlijke  
visie

Burger als startpunt  
van proces en  
inrichting

Ruimte voor  
medewerkers in  
de uitvoering

Vertrouwen  
als basis

Leren en  
motiveren

Denk klein én  
groot

### Concretisering:

#### Burger als uitgangspunt van proces en inrichting:

- Denk van buiten naar binnen, betrek de burger vanaf het begin bij het inrichten van de dienstverlening
- Zorg voor duidelijkheid voor de burger tijdens het proces (stem, respect en uitbeg)
- Blijf vriendelijk de dienstverlening naar klantsituatie- en behoefte
- Zorg voor goede toegankelijkheid van de informatie- en communicatie via alle kanalen.
- Taalniveau B1 als uitgangspunt
- Zorg dat de klant echt antwoord krijgt, in één keer goed. Richt het proces daarop in.

#### Vertrouwen als basis:

- Kies voor vertrouwen als compliance instrument en win-win voor beide partijen
- Accepteer risico's.

#### Ruimte voor medewerkers in de uitvoering:

- Geef ruimte aan medewerkers
- Geef tijd aan medewerkers voor persoonlijke benadering.

#### Denk klein én groot:

- Start met kleine initiatieven en breid uit bij succes
- Accepteer risico's.
- Werk samen aan continue ontwikkeling van het grote geheel.

#### Leren en motiveren:

- Leer van- en met elkaar, binnen de organisatie en tussen organisaties
- Zorg voor ontwikkelingsruimte en trainingen voor medewerkers
- Zorg voor samen gaan van kennis van inhoud en interesse voor klantperspectief
- Sta open voor vernieuwende ideeën in- en buiten de organisatie.



De Raad voor het openbaar bestuur (Rob) presenteerde in 2014 zijn advies 'Passend Contact, hoe hoort het eigenlijk?'

Geëmancipeerde burgers, zo stelde de Rob, functioneren steeds meer in horizontale netwerken op basis van gelijkwaardigheid. Maar terwijl burgers en bedrijven een grote ontwikkeling hebben doorgemaakt, zijn overheden nog teveel als vanouds blijven werken, volgens verticale, hiërarchische gezagsverhoudingen. De verticale constructen die ministeries, uitvoeringsorganisaties en gemeentelijke apparaten in feite zijn, sluiten niet goed aan op de horizontale leefwereld van burgers.

De Rob focust in zijn advies op het tot stand brengen van procedurele rechtvaardigheid. 'Mensen vinden door de overheid genomen beslissingen of gevoerd beleid makkelijker te aanvaarden als ze voldoende informatie hebben over de gevolgde procedure, daar zelf invloed op uit kunnen oefenen en zich in het proces gehoord en serieus genomen weten. Met andere woorden: als ze procedurele rechtvaardigheid (red: in de theorie van Allan Lind<sup>1</sup> nader geconcretiseerd in stem, respect en gedrag) ervaren. Dat geldt ook als de uitkomst van het beleidsproces of het uiteindelijke besluit negatief voor hen is. Procedurele rechtvaardigheid speelt zo een cruciale rol in de legitimiteit die burgers toekennen aan het overheidshandelen en het vertrouwen dat ze hebben in die overheid'.

Het verschil, zo constateert de Rob, tussen de organisaties die er wel in geslaagd zijn een klantgerichte werkwijze in te voeren en de plekken waar dat niet is gelukt, blijkt in de praktijk eigenlijk vrij simpel. Daar waar het is gelukt, is in de eerste plaats door de politiek-bestuurlijke top de principiële keuze gemaakt om voortaan op een andere manier met burgers om te gaan.

Op de klantbehoeften gericht contact (Passend Contact), is dus 'Chefsache' en werk in uitvoering. Maar het begint met verankering daarvan in de visie van de uitvoeringsorganisaties.

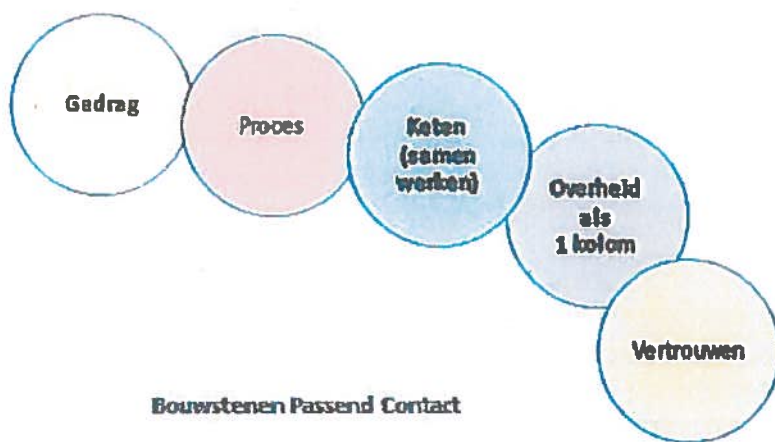
De uitvoeringsorganisaties verenigd in de Rijksbrede Benchmarkgroep hebben de oproep vanuit de Rob aangegrepen om gezamenlijk te onderzoeken op welke wijze in lijn van het advies, Passend Contact binnen de uitvoering (meer) gestalte kan krijgen. Een uit de RBB-kring samengestelde projectgroep kreeg de opdracht daarvoor voorstellen te ontwikkelen.

---

<sup>1</sup> Prof. E. Allan Lind is hoogleraar aan de Duke University in Durham, North Carolina.

Op 9 oktober jl. hebben de bestuurders van de RBB-organisaties in een werkconferentie de richting geformuleerd voor het (verder) vormgeven van de uitvoering gebaseerd op de principes van Passend Contact. Die richting sluit aan bij de uitnodiging van de Nationale Ombudsman om gezamenlijk invulling te geven aan de te ontwikkelen criteria voor Burgerdienstverlening.

Voor Passend Contact in (de) uitvoering zijn een vijftal bouwstenen ontwikkeld die bij elkaar het terrein beslaan waar het advies van de Rob over gaat. Hieronder, in de bijlage gebundeld, liggen vijf werkdocumenten opgesteld na de werkconferentie. In de andere bijlage een uitwerking daarvan in een zogenaamde valuebox.



**De hoofdlijnen van de uitvoerbaar geachte voorstellen en ideeën uit de werkconferentie en de daarop tussen bestuurders gevolgde uitwisseling levert het volgende beeld op:**

### ***Gedrag***

Er is een sense of urgency nodig maar ook een sense of excitement. Een verandering van werkwijze naar een passend contact tussen burger en overheid is geen project voor er bij of de korte termijn. Het moet in het DNA van de organisatie gaan zitten. Dit vergt lef aan de voorkant en doorzettingsvermogen voor de lange termijn. Hier ligt een belangrijke rol voor het management (bestuur en MT) om duidelijk aan te geven wat van de medewerker verwacht wordt qua houding, werkwijze en opstelling. Laat medewerkers daarbij de ambassadeursrol vervullen van de nieuwe lijn. Geef ze de middelen (tijd en opleiding) en het vertrouwen om dit uit te voeren. Blijf dit als organisatie volhouden en val bij een crisis niet terug in oude gewoonten.

### **Proces**

Denken vanuit de burger genereert een proces dat effectief is en daarmee efficiency oplevert. Het leidt tot minder klachten, minder bezwaar en beroep, minder vragen over de dienst of het proces. Wat een burger niet begrijpt, of waar deze zich niet gehoord voelt, levert "herwerk" op, en dus extra werk.

Op veel plaatsen is al geïnvesteerd in procesverbetering en gaat veel goed. Voor de enkele persoon waar het niet meteen goed gaat, is contact veelal essentieel. Dat moet je dus serieus nemen. Het gaat erom dat iedere organisatie een inschatting maakt waar de behoefte aan persoonlijk contact nodig is.

Ontwikkel en richt processen in door vanuit de burger te kijken in plaats van vanuit de bedrijfsvoering. Onderzoek de customer journeys, de klantreizen vanuit klantperspectief en gebruik dat voor de inrichting van de processen.

### **Keten(samenwerking)**

Betrek, bezien vanuit levensgebeurtenissen, de burger vanaf het begin bij het (opnieuw) inrichten van dienstverlening.

Maak geld vrij, ook in tijden waarbij het budget onder druk staat, dat ingezet kan worden om de dienstverlening te vernieuwen en verbeteren. Bundel budgetten en trek binnen de keten samen op om – in co-creatie – goede ideeën uit te werken.

Zorg voor eenvoud in de keten als het om de inhoud van de uitvoering gaat. Reduceer complexiteit in de keten en zorg ervoor dat medewerkers in de uitvoering elkaars processen begrijpen.

### **Eén Overheid**

De uitvoeringsorganisaties moeten expliciet gezamenlijk gaan staan voor het aanbieden en borgen van goede dienstverlening aan de burger. Die keuze moet verankerd liggen in de visie. Ook in de relatie naar de ministeries zal deze gezamenlijke positie nadrukkelijk moeten worden uitgedragen.

Uitgangspunt zou moeten zijn dat de burger geen last ondervindt van het feit dat de dienstverlening van de overheid vanuit verschillende organisaties wordt uitgevoerd. Behoeften aan overheidsdienstverlening vanuit burgers zijn verschillend, benader en behandel deze daarom ook zo. Benut elkaars ervaringen op dit punt.

Blijf onderzoeken wat de burger nodig heeft en sta open voor ontwikkelingen en innovaties in zowel markt als overheid en gebruik deze om de dienstverlening aan de burger continu te verbeteren.

### **Vertrouwen**

Kies voor vertrouwen als compliance-instrument.

Bouw aan langdurige samenwerkings-/uitvoeringsrelaties gebaseerd op de 'theorie van Six<sup>2</sup>'.

'Principieel verantwoordelijken zijn intrinsiek gemotiveerd tot compliance.

Contextgevoeligen zullen bij inzet vanuit hoog vertrouwen een grotere mate van vrijwillige naleving tonen'.

Creëer om dit mogelijk te maken regelruimte en risico-acceptatie binnen de uitvoering en borg dat bij optredende incidenten de controle-reflex de vertrouwenslijn niet verstoort.

---

<sup>2</sup> Dr. Ir. F.E. Six (Frédérique), Vrije Universiteit