



*Programmeringsstudie  
Kennis- en Informatiecentrum  
'Prettig contact met de overheid'*

Eindrapportage

Arnt Mein  
Renske van der Gaag  
Hans Boutellier

**Programmeringsstudie  
Kennis- en Informatiecentrum**

*'Prettig Contact met de overheid'*

*Eindrapportage*

Arnt Mein  
Renske van der Gaag  
Hans Boutellier

November 2011

## Inhoud

1	Inleiding	4
2	Aanleiding en uitvoering onderzoek	5
3	De context	7
3.1	Maatschappelijke ontwikkelingen	7
3.2	Politiek-bestuurlijke context	9
3.3	Aandachtspunten uit eerder onderzoek	9
4	Vraaggesprekken	13
4.1	Eerste ervaringen met de Informele aanpak	13
4.2	Ondersteuningsbehoefte	18
5	Mogelijke varianten Kennis- en Informatiecentrum	20
5.1	Een kenniscentrum	21
5.2	Een interactief kenniscentrum	21
5.3	Een adviescentrum	22
5.4	Een ontwikkelcentrum	22
6	Contouren werkprogramma Kennis- en Informatiecentrum	23
6.1	Pioniersfase	23
6.2	Consolidatiefase	25
6.3	Groeifase: verdiepen en verbreden	26

## *1 Inleiding*

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (DGBK/DRI/REAL) roept eind 2011 een Kennis- en Informatiecentrum Prettig Contact met de Overheid in het leven. Het doel is een Informele aanpak te bevorderen van (mogelijke) conflicten in de publieke dienstverlening. De Informele aanpak omvat kort gezegd een oplossingsgerichte benadering van (mogelijke) conflicten in de publieke dienstverlening. Het Kennis- en Informatiecentrum moet de overheidsbrede toepassing van de Informele aanpak stimuleren en doorontwikkelen.

Dit rapport bevat het verslag van een onderzoek naar het mogelijke programma voor het Kennis- en Informatiecentrum Prettig Contact met de Overheid. Het onderzoek is uitgevoerd in de zomer van 2011 aan de hand van een literatuurstudie en vraaggelassen met vertegenwoordigers van overheidsorganisaties.

In hoofdstuk 2 wordt kort stilgestaan bij de aanleiding en uitvoering van het onderzoek. In hoofdstuk 3 gaan wij in op de context: relevante maatschappelijke ontwikkelingen en eerdere studies naar de Informele aanpak. In hoofdstuk 4 geven wij de vraaggelassen weer. In hoofdstuk 5 volgt een overzicht van vier mogelijke varianten voor een Kennis- en Informatiecentrum, waaruit de opdrachtgever een keuze kan maken. In hoofdstuk 6 schetsen wij (voor de kwartiermaker) de contouren van een programma voor het Kennis- en Informatiecentrum.

## 2 *Aanleiding en uitvoering onderzoek*

In dit hoofdstuk staan wij kort stil bij de aanleiding en uitvoering van het onderzoek.

### *Eerste ervaringen met de Informele aanpak*

Sinds enige tijd experimenteert de overheid op beperkte schaal met een Informele aanpak van (mogelijke) conflicten in de publieke dienstverlening (hierna de Informele aanpak). Deze werkwijze omvat het proactief en oplossingsgericht benaderen van (mogelijke) conflicten, in plaats van de gebruikelijke reactieve en proceduregerichte werkwijze (de formele aanpak) (Euwema et al., 2010; Van der Velden et al., 2010; Marseille et al., 2011). De eerste ervaringen met de Informele aanpak zijn ronduit positief: uit oriënterend onderzoek komt naar voren dat klachten en bezwaren vlotter worden afgehandeld. Ook blijkt dat de (klant)tevredenheid van burgers toeneemt, evenals de (arbeids)tevredenheid van ambtenaren, en dat aanzienlijke kosten worden bespaard.<sup>1</sup> Om de Informele aanpak te bevorderen is gedurende 2009 een pionierstraject uitgevoerd waaraan 26 bestuursorganen deelnamen. Ook uit deze projecten komt naar voren dat de inzet van mediationvaardigheden (Informele aanpak) leidt tot aanzienlijke efficiëntie- en effectiviteitswinst.<sup>2</sup>

Er is dus alle reden om op grote schaal de Informele aanpak toe te passen in het verkeer tussen overheid en burger. Uit het pionierstraject blijkt echter dat de Informele aanpak nog slechts beperkt wordt ingezet. Daarnaast wordt duidelijk dat de opbrengst sterk afhankelijk is van de competentie van betrokken ambtenaren (motivatie en vaardigheden) en dat er tal van organisatorische voorwaarden (cultuur en goed verandermanagement) moeten zijn vervuld. Teneinde de overheidsbrede toepassing van de Informele aanpak te bevorderen en ondersteunen, zal het ministerie van Binnen-

---

1 Prettig contact met de overheid 1. Praktische handreiking voor het inzetten van mediationvaardigheden. Ministerie van BZK, 2010.

2 Prettig contact met de overheid 2. Eindrapportage pionierstraject mediationvaardigheden. Resultaten, analyses & aanbevelingen. Ministerie van BZK, 2010. Er zijn 26 organisaties gestart, vijf zijn in de loop van het project afgevallen maar hebben wel belangrijke informatie opgeleverd over succes- en faalfactoren.

landse Zaken en Koninkrijksrelaties een landelijk Kennis- en Informatiecentrum in het leven roepen. Een en ander is conform de toezegging van de minister aan de Tweede Kamer. Dit centrum moet de toepassing van de Informele aanpak stimuleren en het concept en de toepassingsmogelijkheden inhoudelijk doorontwikkelen.

#### *Opdracht*

In dit licht heeft de directie Dienstverlening, Regeldruk & Informatiebeleid het Verwey-Jonker Instituut gevraagd een verkennend onderzoek uit te voeren naar het mogelijke programma van het Kennis- en Informatiecentrum. Het onderzoek moet de contouren schetsen van het inhoudelijke programma van het Kennis- en Informatiecentrum, waarmee het per 1 september 2011 aan de slag kan.

#### *Werkwijze*

Na een aantal oriënterende gesprekken met de opdrachtgever hebben wij ons georiënteerd op recente studies over de Informele aanpak: welke lessen zijn daaruit te trekken? Vervolgens hebben wij in overleg met de opdrachtgever deelnemers geselecteerd voor de vraaggesprekken. Het betreft vertegenwoordigers van overheidsorganisaties die meer of minder ervaring hebben met de Informele aanpak. Wij hebben twaalf vraaggesprekken gevoerd, met in totaal achttien personen, aan de hand van een gesprekspuntenlijst. De vraaggesprekken duurden ruim een uur. Voor een overzicht van de respondenten en de gesprekspuntenlijst verwijzen we naar bijlage 1 en 2.

### 3 *De context*

In dit hoofdstuk gaan wij kort in op maatschappelijke en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen die wij relevant achten voor de positionering en werkwijze van het Kennis- en Informatiecentrum. Daarnaast zetten wij voor het Kennis- en Informatiecentrum puntsgewijs een aantal relevante lessen op een rij die getrokken zijn op basis van eerder onderzoek naar de Informele aanpak.

#### 3.1 *Maatschappelijke ontwikkelingen*

Het idee om informele relaties tussen overheid en burgers te bevorderen komt niet uit de lucht vallen. Zij past bij de aard van de huidige samenleving en de uitdagingen waar deze zich voor ziet geplaatst. De relatie tussen overheid en burger is immers niet onproblematisch. Dit geldt bijvoorbeeld voor het rechtssysteem, maar ook voor andere instellingen in de publieke sector. Er wordt op diverse fronten gezocht naar nieuwe ‘omgangsvormen’ tussen de publieke sector en burgers, door voorlichting, burgerparticipatie (waaronder bij besluitvorming), doorbreken van regeldruk, terugdringen van bureaucratische last en nieuwe vormen van conflictbeslechting. In het algemeen zouden we willen spreken van een algehele tendens van informalisering van de relatie burger - overheid.

In deze tendens komen drie ontwikkelingen samen, die we ter introductie van onze programmeringsstudie kort aanduiden. In de eerste plaats is het proces van informalisering een reactie op de tendens tot rationalisering van de afgelopen decennia. Vanaf het midden van de jaren tachtig ontstond de roep om een efficiënte en effectieve overheid, vanwege de kritiek op de uit zijn krachten gegroeide verzorgingsstaat. Om deze beter te laten functioneren deed het *New public management* zijn intrede, waarin planning en controle, prestatieafspraken en outputmetingen domineerden. De laatste jaren klinkt steeds luider de kritiek dat deze bedrijfsmatige benadering heeft geleid tot perverterende zakelijkheid in instellingen, ondermijning van de kwaliteit van professionals en consumentisme onder burgers.

In de tweede plaats is de sociale structuur van de samenleving fundamenteel veranderd. Individualisering, informatisering en internationalisering hebben geleid tot een netwerksamenleving. Deze wordt onverminderd gedragen door de grote instituties van de rechtsstaat, maar zij is tegelijk minder vanzelfsprekend geordend dan de samenleving van enkele decennia geleden. Er is bijvoorbeeld sprake van een verschuiving van verticaal gezagsverhoudingen naar horizontale samenwerkingsverbanden. De staat heeft bovendien afnemende sturingscapaciteiten ten opzichte van het internationale bedrijfsleven, maar ook ten opzichte van gedecentraliseerde en geprivatiseerde partijen. In een netwerksamenleving komt het meer aan op *governance* dan *government*, meer op overtuigen en verleiden dan opleggen en afdwingen.

In de derde plaats zien we internationaal een verschuiving van een grote staat naar een grote samenleving. Het begrip *'big society'*, dat in het Verenigd Koninkrijk een grote rol speelt, duidt op de groeiende politieke overtuiging dat de samenleving geactiveerd dient te worden. Zonder verantwoordelijkheid van burgers en hun verbanden kan een nationale staat uiteindelijk niet functioneren. De beoogde verschuiving van een *'big state'* naar een *'big society'* wordt vanzelfsprekend sterk bevorderd dan wel afgedwongen door de crisis van het financieel-economisch systeem. Nationale staten staan voor grote bezuinigingsopgaven, die zich doorvertalen naar een afnemende toegang tot overheidsdiensten, inclusief de toegang tot de rechtspraak. Het bestuur wil dat de burger meer zelf aan het roer staat, om ideologische en economische redenen.

De genoemde ontwikkelingen hangen vanzelfsprekend met elkaar samen en geven tegelijk aan dat de tendens tot informalisering velerlei motieven in zich draagt. Het gaat zowel om systeemkritiek als bezuinigingsmogelijkheden, zowel om noodzakelijke vernieuwing als om een politiek appèl. In deze studie gaan we verder niet in op de maatschappelijke achtergronden van de tendens tot informalisering. We zien deze als kritisch commentaar, sociale noodzaak en instrumentele vooruitgang en achten haar juist door zijn meervoudige motivering een van de belangrijkste ontwikkelingen naar een andere, compacte overheid.



### 3.2 *Politiek-bestuurlijke context*

Naast bovengenoemde maatschappelijke ontwikkelingen, speelt ook een aantal politiek-bestuurlijke ontwikkelingen dat van belang is voor het Kennis- en Informatiecentrum.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de ervaringen die met de Informele aanpak zijn opgedaan regelmatig gedeeld met de Tweede Kamer. Hij heeft daarbij meermaals het nut en noodzaak van een Informele en oplossingsgerichte aanpak van klachten en bezwaren onderschreven. Hij heeft dan ook aan de Tweede Kamer toegezegd een kenniscentrum in het leven te roepen om de toepassing van de Informele aanpak te stimuleren en te ondersteunen.<sup>3</sup> Verder zijn ook in het kader van de onlangs vastgelegde bestuursafspraken van het kabinet met de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Unie van Waterschappen de daarmee samenhangende uitvoeringsagenda doelstellingen vastgelegd over toepassing van de Informele aanpak.

Daarnaast is het kabinet voornemens kostendekkende griffierechten in te voeren en te bezuinigen op de gefinancierde rechtsbijstand. Het is in dit stadium nog onzeker wat dit zal betekenen voor de Informele aanpak. In het algemeen vormen de aangekondigde bezuinigingen op het overheidsapparaat een risico voor de Informele aanpak. Zo komt uit (hierna genoemd) onderzoek naar voren dat een verhoging van de werkdruk ten koste kan gaan van de Informele aanpak.

### 3.3 *Aandachtspunten uit eerder onderzoek*

In het kader van de programmeringsstudie hebben wij ons tevens verdiept in recente studies naar (aspecten van) de Informele aanpak in de praktijk. Hieruit kan een aantal lessen worden getrokken die van belang zijn voor het Kennis- en Informatiecentrum. Voor een overzicht van de geraadpleegde literatuur zie bijlage 3.

- Geef duidelijke en goed toegankelijke informatie over wat de overheid wel en niet kan doen aan een probleem (Van den Bos, 2011). Ontwikkel goede methoden voor communicatie, verplaats je in het perspectief van

---

<sup>3</sup> Brief minister BZK, 7 juli 2011, kenmerk 2011-2000269819 en 30 augustus 2011, kenmerk 2011-2000377901.

de burger en houd rekening met het onderscheid tussen hoog- en laagopgeleide mensen. Burgers hebben rechtvaardigheid en goede informatie nodig om politiek, ambtenaren en overheid te kunnen vertrouwen. Uit onderzoek blijkt dat het mensen vooral gaat om de rechtvaardigheid van de wijze waarop zij behandeld worden (procedurale rechtvaardigheid) en veel minder om de uitkomsten die zij verkrijgen (distributieve rechtvaardigheid) (Scheltema, 2011; Van den Bos, 2011 en 2007; Laemers et al., 2007). Procedurele rechtvaardigheid beïnvloedt het vertrouwen van burgers in de overheid positief wanneer beslissingen in het voordeel van de burger zijn, maar heeft nog grotere invloed op vertrouwen wanneer een beslissing negatief uitpakt voor de burger (Van den Bos, 2011). Persoonlijk contact als het nodig is, mensen serieus nemen en met respect behandelen, en hen op een gelijkwaardige wijze tegemoet treden, zijn belangrijke strategieën om een goede relatie met burgers en organisaties op te bouwen (Nationale ombudsman, 2011). Het ontwikkelen van goede methoden voor communicatie is daarom belangrijk, zowel bij schriftelijke als mondelinge communicatie met burgers (Scheltema, 2011; Nationale ombudsman, 2011b; Algemene Rekenkamer, 2009).

- Ontwikkel voorbeelddocumenten, zoals modelbezwaarschriften, zodat burgers weten wat ze in welke situatie moeten invullen (Scheltema, 2011).
- Geef neutrale, objectieve voorlichting in samenwerking met een onafhankelijke instantie (bijvoorbeeld een consumentenorganisatie) over het indienen van bezwaar en het aandragen van gegevens (Scheltema, 2011).
- Bed de Informele aanpak structureel en organisatorisch in binnen overheidsorganisaties (Schwartz, 2010). Succesvolle invoering en inbedding van de aanpak hangt samen met verschillende aspecten: *'(1) ontwikkelen en delen van missie en visie van de organisatie en laten zien dat de nieuwe werkwijze hierbij past; (2) zorgen dat medewerkers de noodzaak zien tot verandering en dit ook aankunnen; (3) zorgen dat er draagvlak bestaat bij alle betrokken partijen in en buiten de organisatie; (4) zorgen voor een goede projectleider en proeftuinen; (5) de vaart erin houden, ook bij tegenwind; (6) verankeren, zodat een nieuwe werkwijze routine wordt en cultuur en systemen daarop aansluiten'* (Euwema, Van

der Velden & Koetsenruijter, 2009; Van der Velden, Koetsenruijter & Euwema, 2010).

- Het succes van de Informele aanpak hangt af van de inzet van de medewerkers die er mee werken (Van der Velden, Koetsenruijter & Euwema, 2010). De houding en competenties van deze medewerkers zijn doorslaggevend. Betrek de medewerkers dus in het vernieuwingsproces en investeer in voldoende scholing en training van vaardigheden. Dit draagt direct bij aan groter draagvlak en vertrouwen bij ambtenaren, zorgvuldiger optreden, betere resultaten en hogere waardering door de burger.
- Bied informatie aan over de Informele aanpak, in plaats van de aanpak wettelijk voor te schrijven (Schwartz, 2010, Herweijer & Lunsing, 2011).
- Richt een platform in voor het uitwisselen kennis en ervaringen, bijvoorbeeld over goede methoden van voorlichting en communicatie (Scheltema, 2011; Van der Velden et al., 2010). Zorg daarbij voor landelijke coördinatie van de initiatieven met betrekking tot de Informele aanpak, zodat de visie op pro-actief en oplossingsgericht conflictmanagement gezamenlijk verder ontwikkeld wordt en de betrokken partijen kennis, ervaring en best practices kunnen delen (Van der Velden, Koetsenruijter & Euwema, 2010). Stimuleer hiertoe samenwerking en overleg binnen de Rijksoverheid, zelfstandige bestuursorganen, provincies en gemeenten.
- Ontwikkel methoden voor het leren van gemaakte fouten (Schwartz, 2010). De Informele aanpak biedt de overheid de mogelijkheid om te leren van gemaakte fouten en het handelen in de toekomst hierop aan te passen.
- Maak onderscheid tussen geschillen waarbij alleen een bestuursorgaan en bezwaarde partij betrokken zijn en waarbij derde belanghebbenden betrokken zijn (Schwartz, 2010).
- Neem snel contact op met de burger. Dit is van invloed op de tevredenheid van de burger over de afhandeling van het conflict en ook belangrijk voor de geloofwaardigheid van de overheid (Scheltema, 2011; Algemene Rekenkamer, 2004). Tijdigheid vormt een belangrijk element in de

behoorlijkheidsnorm die de Nationale ombudsman heeft opgesteld voor een behoorlijk en redelijk overheidsoptreden (Nationale ombudsman, 2010, 2011).

- Leg termijnen voor het afhandelen van bezwaren met de Informele aanpak vast in een regeling, evenals termijnen voor het opnemen van contact door het bestuursorgaan. Geef aan binnen welke redelijke termijn een bezwaarmaker de beschikking tegemoet kan zien (Schwartz, 2010). Dit is ook van belang met betrekking tot de termijn voor het indienen van een formeel bezwaar. De Informele aanpak moet voor burgers niet ten koste gaan van de mogelijkheid om alsnog een formeel bezwaar in te dienen (Marseille, Tolsma & De Graaf, 2011).
- Houd rekening met het belang van de persoonlijke bejegening en de ambiance waarin bezwaarmakers worden ontvangen (De Waard, 2011).
- Focus bij het inzetten van de Informele aanpak niet teveel op een uitkomst in de vorm van het intrekken van een bezwaar (Brenninkmeijer & Marseille, 2011). Dit vergroot het risico op manipulatie van de burger door ambtenaren om aan een bepaalde norm te voldoen. Uit onderzoek blijkt bovendien dat ambtenaren die niet gericht zijn op het intrekken van het bezwaar juist de meeste resultaten op dit vlak weten te behalen (Van der Velden, Koetsenruijter & Euwema, 2010, p. 143).
- Onderzoek mogelijkheden en methoden om de risico's van de Informele aanpak te beperken. Te weten de transparantie van het proces, de consistentie bij de afhandeling door verschillende ambtenaren en eventuele manipulatie door betrokkenen tijdens de Informele aanpak (Marseille, Tolsma & De Graaf, 2011; Scheltema, 2011).

## 4 *Vraaggesprekken*

In dit hoofdstuk geven wij de uitkomst weer van de verschillende vraaggesprekken die wij hebben gevoerd met functionarissen die nauw betrokken zijn bij de Informele aanpak. Allereerst gaan wij in op de ervaringen die tot nu zijn opgedaan met de Informele aanpak: wat gaat goed en wat kan beter? Vervolgens gaan wij in op de behoefte aan ondersteuning door een Kennis- en Informatiecentrum en de verwachtingen ten aanzien van het Kennis- en Informatiecentrum.

### 4.1 *Eerste ervaringen met de Informele aanpak*

Uit de interviews blijkt dat de respondenten erg enthousiast zijn over de Informele aanpak en dit enthousiasme graag willen delen. Zij zien de positieve resultaten van de aanpak en proberen de mensen in hun organisatie ook enthousiast te krijgen. Veel van de respondenten zien de Informele aanpak als een aanpak die het in zich heeft zichzelf te promoten door de behaalde successen. Eén van de respondenten heeft het zelfs over een olievlek die zich over het land verspreidt. De algemene tendens is dus positief. Desondanks zijn de meeste respondenten wel pioniers, die de nodige weerstand moe(s)ten overwinnen. Hieronder geven wij weer wat hun ervaringen zijn, welke problemen zij moesten oplossen, in hoeverre ze daar in zijn geslaagd en wat een Kennis- en Informatiecentrum hierbij zou kunnen betekenen.

#### *De start van het project*

Een belangrijke keuze voor organisaties is op welke manier zij van start gaan met de Informele aanpak. Goede of foute keuzes bestaan hierbij niet, maar het is belangrijk om als organisatie bewust te zijn van de (on)mogelijkheden van de Informele aanpak. Wat zijn je doelen en wat is je doelgroep? Begin je klein of steek je het breed in? Organiseer je het top-down, of laat je het bottom-up groeien? Wat is haalbaar en wanneer ben je tevreden? Veel respondenten geven aan dat zij dit zelf allemaal moesten uitvinden en dat

een overzicht van de mogelijkheden en het uitwisselen van ervaringen handig zou zijn geweest. Hier ligt dus een mogelijkheid voor het Kennis- en Informatiecentrum: een overzicht van inhoudelijke informatie over het invoeren van de Informele aanpak en de voor- en nadelen van een bepaalde insteek.

#### *Het creëren van draagvlak op de werkvloer*

Een gebrek aan draagvlak op de werkvloer komt bij veel organisaties als knelpunt naar voren. Medewerkers hebben het idee dat het hen meer tijd zal kosten, zelfs als uit eerdere evaluatie blijkt dat dit niet zo is. Medewerkers zien het nut er niet van in of zien er tegen op om klagers/indieners van een bezwaarschrift te bellen. De weerstand verschilt van persoon tot persoon en van afdeling tot afdeling. De aanpak ligt de ene persoon sowieso beter dan de ander. Vaak komt er weerstand van juristen, die liever op basis van een dossier een beslissing nemen en dus niet veel in de Informele aanpak zien. Daarnaast zijn mensen die al langer bij een organisatie werken niet geworven op hun mediationvaardigheden, terwijl dat wel van hen verwacht wordt wanneer zij volgens de Informele aanpak werken. Omgaan met weerstand op de werkvloer is een onderwerp waar het Kennis- en Informatiecentrum ondersteuning bij zou kunnen bieden.

Het bespreekbaar maken van de weerstand is de belangrijkste succesfactor die respondenten noemen. Door na te gaan waar de weerstand in zit en wat daar aan gedaan kan worden, kunnen organisaties de onderliggende bezwaren vaak wegnemen. Het toepassen van mediationvaardigheden is dus ook zinvol bij het aanpakken van weerstand binnen de organisatie. Ondersteuning vanuit het management wordt ook genoemd als belangrijke factor in het overwinnen van weerstand op de werkvloer. Als het management de aanpak in woord en daad ondersteunt, heeft dit volgens de respondenten een positieve invloed op de motivatie van de werkvloer. Ook lijkt de Informele aanpak zichzelf te promoten. Na een paar keer direct contact met burgers, ervaren veel werknemers ook de voordelen van de aanpak en kan de weerstand geleidelijk afnemen (Interviews; Euwema, M.C., Velden, L. van der, & Koetsenruijter, C.C.J.M. (2010)).

#### *Steun door de leiding*

Voldoende en voortdurende steun van het management of het bestuur is een ander punt van aandacht. De werkvloer moet ervaren dat het management de aanpak belangrijk vindt en dat niet alleen in woorden, maar ook in daden

laten zien. Een respondent verwoordt het als volgt: *‘De managers zeggen wel dat het belangrijk is, maar hebben zelf bijvoorbeeld nog geen training gedaan’*. Hetzelfde geldt voor ondersteuning van de projectleiders van de aanpak. Zij staan tussen de werkvloer en het management in en krijgen niet altijd de middelen die nodig zijn (geld, tijd en ondersteuning) om de aanpak echt goed vorm te geven. Of het management geeft tegenstrijdige signalen. *‘Het management wil klantgerichtheid op basis van de Informele aanpak. (...) Klantgerichtheid kost tijd. Regeltjes toepassen kost nauwelijks tijd, (...). Tegelijkertijd worden mensen afgerekend op de tijdigheid en het aantal zaken dat ze afhandelen. Dat is tegenstrijdig.’*, aldus een respondent. Het is volgens de respondenten van belang dat het management de Informele aanpak actief uitdraagt en het goede voorbeeld geeft.

De respondenten geven aan dat zij in reactie hierop toch vooral de positieve resultaten van de Informele aanpak kenbaar maken, zowel van de eigen organisatie als van anderen. Het management moet zien dat de Informele aanpak een maatschappelijk fenomeen is en dat andere organisaties er ook mee bezig zijn. De positieve resultaten en succesverhalen van binnen en buiten de organisatie zorgen ervoor dat het management, als dit nog niet het geval was, ook het nut van de aanpak inziet. Respondenten zien ook hier een rol weggelegd voor het Kennis- en Informatiecentrum.

#### *Het opnemen van persoonlijk contact*

Naast bovenstaande organisatorische en randvoorwaardelijke punten, doemen tal van praktische vragen op. Zo ontstond er bij enkele organisaties waar al langer met de Informele aanpak wordt gewerkt en waarbij in beginsel telefonisch contact wordt gezocht met klagers/indieners van een bezwaarschrift, discussie of binnen twee weken bellen wel echt noodzakelijk is. Medewerkers hebben het druk en moeten tijd vrij maken om te bellen. Voor medewerkers die parttime werken speelt dit nog sterker. Bij andere organisaties ervaren de medewerkers het persoonlijk contact zoeken als tijdrovend en kostbaar, zeker bij omvangrijke aantallen en bulkprocessen. Een respondent zegt hierover: *‘Je kunt niet naar elk van de 40.000 indieners van een bezwaarschrift bellen.’*

#### *Omgaan met geschillen waar meerdere partijen of derden-belanghebbers bij betrokken zijn*

Een ander vraagstuk is hoe om te gaan met zaken waar meerdere partijen bij betrokken zijn. Daarbij gaat het vooral om wie van deze betrokken partijen op welk moment gebeld moet worden (wie eerst, wie later?), hoe de

organisatie zich daarbij moet opstellen en hoe transparant de informatiedeling moet zijn met de verschillende partijen. Daarbij rijst tevens de vraag of iedere partij gebeld moet worden, wat de ruimte is om te onderhandelen en hoe om te gaan met de belangenorganisaties.

#### *Doorzetten Informele aanpak*

Het doorzetten van de aanpak na de startfase is een volgend knelpunt waar organisaties mee worstelen. Aanvankelijk is de aanpak een succes en zijn veel mensen enthousiast, maar de afronding van een pilotperiode betekent niet dat de aanpak ook in de organisatie is ingebed en automatisch wordt doorgezet. Een respondent: *'Na de evaluatie over een jaar lang aanpak, werd gezegd: 'dit gaan we doen', maar vervolgens gebeurde er een half jaar niks. Het liedje begint dan weer helemaal opnieuw met weerstand, opfriscursussen, et cetera.'* Nut en noodzaak van de Informele aanpak moet actief en regelmatig onder de aandacht worden gebracht.

Respondenten gebruiken verschillende manieren om aandacht te genereren. Voorbeelden hiervan zijn: een jaarlijks artikel in het personeelsblad met een bespreking van de successen en interviews met medewerkers die volgens de aanpak werken, een website met informatie, het regelmatig organiseren van workshops, themadagen of lezingen, opfriscursussen, et cetera. Het vieren van successen wordt ook genoemd, evenals een goede pr voor de aanpak.

#### *Borgen in beleid, werkwijze en organisatie*

Het borgen van de Informele aanpak binnen de organisatie betekent ook het veranderen van beleid en werkwijzen. De aanpak moet vast onderdeel worden van de werkwijze. *'Het is geen trucje'*, aldus een respondent. Borging van de aanpak gaat verder dan het onderwerp levend houden. Het vereist het aanpassen van beleid, organisatie en werkprocessen en gaat dus over behoorlijke veranderingen in organisatie en beleid. Een respondent zegt hierover: *'We zijn dan ook overgestapt naar multidisciplinaire teams, met ruime bevoegdheden en een grote vrijheidsgraad met betrekking tot de inrichting van hun werk'*.

Het borgen van de Informele aanpak wordt op verschillende manieren aangepakt. Zo geven respondenten aan dat het beleid en de werkprocessen zijn aangepast, zodat de aanpak vast onderdeel wordt van de werkwijze. Verder is het werken volgens de Informele aanpak ook onderdeel van de



werving van nieuw personeel en de beoordeling van het zittende personeel. Daarvoor is soms een aangepaste functieomschrijving nodig met competenties en vaardigheden die van belang zijn bij de Informele aanpak. Anderen geven aan dat intern opleidingen en trainingen worden verzorgd.

#### *Kwaliteitsbewaking*

Een punt dat vooral wordt genoemd door organisaties die al langer bezig zijn met de Informele aanpak is het vasthouden van een kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de Informele aanpak, bijvoorbeeld in de gespreksvoering. Een respondent: *'Dan bellen ze wel, maar bellen ze bijvoorbeeld alleen om een hoorzitting af te spreken.'* Het controleren van de kwaliteit van de gespreksvoering is een lastig en precair punt, waar organisaties nog niet uit zijn. Organisaties die hier ervaring mee hebben doen het steekproefsgewijs. De medewerkers krijgen eens per jaar feedback op één of twee gesprekken die zij voeren. Daarnaast bieden (herhaal)training en intervisie een uitkomst. Het Kennis- en Informatiecentrum zou hierbij volgens de respondenten kunnen ondersteunen.

#### *Cultuurverandering*

Veel respondenten geven aan dat het werken volgens de Informele aanpak in wezen veel verder gaat. Het vraagt om een andere houding en gedrag van medewerkers, van dossier- en proceduregericht werken naar mens- en oplossingsgericht werken. Een respondent: *'Het gaat om een omslag in denken van kwantiteit naar kwaliteit, van rechtmatigheid naar behoorlijkheid.'* Dit betekent een ware culturomslag. Medewerkers kunnen dit als bedreigend ervaren omdat zij hun vaste rolopvatting en (schriftelijke) manier van werken moeten loslaten en zich moeten bijscholen. Dit punt moet volgens de respondenten niet worden onderschat. Iemand zegt daarover: *'Een externe oriëntatie vraagt om een interne cultuurverandering.'* Een ander voegt toe: *'Externe klantgerichtheid vraagt om interne collegialiteit.'* Een dergelijk veranderingsproces vergt het nodige geduld en energie. *'Een externe hefboom, zoals een Kennis- en Informatiecentrum, kan daarbij helpen'*, aldus een respondent.

## 4.2 *Ondersteuningsbehoefte*

Alle respondenten zijn overtuigd van de Informele aanpak. De eerste successen zijn geboekt, maar die zijn nog wel incidenteel en broos. In het verlengde daarvan moeten nog de nodige vooroordelen en weerstand worden overwonnen. Dit vraagt volgens respondenten om een voortdurend aandacht vragen voor de Informele aanpak. De respondenten kunnen hierbij zeker ondersteuning gebruiken. De behoefte verschilt echter per organisatie en hangt samen met de fase van ontwikkeling van de Informele aanpak.

### *Actuele inhoudelijke informatie over de Informele aanpak*

Een behoefte waar een Kennis- en Informatiecentrum in de eerste plaats in zou kunnen voorzien, is het toegankelijk maken van actuele informatie over de Informele aanpak en mediationvaardigheden, evenals relevante vakinhoudelijke ontwikkelingen. Deze informatie kan beginnende organisaties helpen bewust te worden van de mogelijkheden die er zijn op het gebied van de Informele aanpak, en kan organisaties die al wat verder zijn in de ontwikkeling helpen om bij te blijven met de nieuwste informatie. De informatie omvat niet alleen kennis en inzichten uit onderzoek, maar ook praktische ervaringen van andere organisaties die met deze aanpak werken. Van belang is dat de informatie gemakkelijk toegankelijk is en praktisch bruikbaar. Een respondent zegt hierover: *'De informatie moet hands on zijn.'*

### *Thema's*

Er zijn twee thema's waar respondenten graag meer informatie over willen: vakinhoudelijke informatie over de (toepassing van de) Informele aanpak (bijvoorbeeld Jurisprudentie, relatie Informele aanpak - Awb, of omgaan met derden-belanghebbenden) en informatie over de implementatie van de Informele aanpak (bijvoorbeeld organisatie- en veranderkundige inzichten en omgang met weerstanden).

### *Instrumenten en methoden, opleiding en training*

In het verlengde van bovenstaande is er onder respondenten behoefte aan een overzicht van bruikbare instrumenten voor de Informele aanpak. Hierbij worden onder meer genoemd plannen van aanpak, voorbeelddocumenten voor werkprocessen, brieven en protocollen, een overzicht van gespreksprotocollen en -technieken, instrumenten voor evaluatie en monitoring en modellen voor intervisie. Bij voorkeur met een contactpersoon en zijn ervaringen met die methode.

In dit verband bestaat ook de behoefte aan kwaliteitsstandaarden. Er bestaat volgens de respondenten nog veel onduidelijkheid over de kwaliteitseisen waaraan de mediationvaardigheden moeten voldoen: *'Wanneer is een gesprek een goed gesprek? Wanneer doe je het goed?'* Of: *'Hoe baken ik het traject af, wat is wel niet bespreekbaar en onderhandelbaar, welke grenzen stel ik?'* Ook is het de vraag hoe de kwaliteit moet worden gemeten. Het Kennis- en Informatiecentrum zou hierin moeten voorzien.

Verder is er behoefte aan een overzicht van opleidings- en trainingsprogramma's en de ervaringen van diverse instanties hiermee. Zo nodig kan in dit overzicht het oordeel van de afnemers van die programma's verwerkt worden.

#### *Toegang tot netwerk*

Veel respondenten hebben behoefte aan het uitwisselen van kennis en ervaringen met andere organisaties die ook met de Informele aanpak bezig zijn. Het Kennis- en Informatiecentrum zou kunnen voorzien in deze behoefte door een overzicht te bieden van organisaties en contactpersonen die werken volgens de Informele aanpak, op welke manier zij dit vorm en inhoud geven en wat hun ervaringen zijn. Ook dit overzicht moet gemakkelijk toegankelijk zijn. Er moet volgens de respondenten wat te halen zijn voor kleine en grote organisaties en voor beginners en gevorderden.

#### *Activiteitenagenda*

Volgens de respondenten is er ook behoefte aan een actueel overzicht van alle activiteiten en ontwikkelingen rond de Informele aanpak. Te denken valt aan presentaties, congressen, workshops of trainingen. Veel respondenten zien deze bijeenkomsten als een waardevolle en inspirerende gelegenheid voor ontmoeting en uitwisseling. Zij zien in dit verband ook een taak weggelegd voor het Kennis- en Informatiecentrum om met een zekere regelmaat dit soort activiteiten te organiseren.

Alle respondenten geven aan dat deze informatie via het internet (een website) en sociale media zou moeten worden uitgewisseld (professionele digitale communities).

## 5 *Mogelijke varianten Kennis- en Informatiecentrum*

In dit hoofdstuk schetsen wij, op basis van de vraaggesprekken, vier mogelijke varianten van het Kennis- en Informatiecentrum. De varianten zijn gerangschikt van passief naar proactief. Er is een doorgroei denkbaar van de eerste naar de vierde variant.

### *Grote variatie in verwachtingen*

Over de rol die het Kennis- en Informatiecentrum op zich zou moeten nemen, lopen de meningen van de respondenten uiteen. De verwachtingen variëren van een passieve rol, waaronder het faciliteren van een website waar organisaties eigen voorbeelddocumenten op kunnen zetten en een database met informatie over de aanpak, tot een actieve rol, waaronder het organiseren van trainingen, themadagen, het actief als landelijk ambassadeur optreden voor de aanpak en een eigen keurmerk voor trainingen en opleidingen. De ene respondent vindt dat projecten met voorbeelddocumenten zonder enig probleem op een website moeten worden gezet, een andere respondent is van mening dat het Kennis- en Informatiecentrum een eigen visie op de Informele aanpak moet ontwikkelen en een extra controleslag over documenten moet maken, zodat organisaties er op kunnen vertrouwen dat wat op de website staat ook goed is. Sommige respondenten vinden dat het Kennis- en Informatiecentrum zelf trainingen moet organiseren, anderen vinden dat alleen het attenderen op de trainingen voldoende is. Weer anderen vinden dat een netwerk aan ambassadeurs zou moeten worden ingezet, te rekruteren uit de huidige pioniers.

De verwachting wordt sterk gekleurd door het ontwikkelingsstadium waarin de organisatie van de respondent zich bevindt. Dit betekent dat het Kennis- en Informatiecentrum rekening moet houden met een pluriforme vraag en maatwerk moet bieden. Om de keuze te vergemakkelijken hebben wij de verschillende verwachtingen gemodelleerd in de volgende vier varianten. Het ligt in de rede dat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een keuze maakt uit één van deze varianten. De maatschappelijke

en politiek-bestuurlijke omstandigheden, zoals beschreven in hoofdstuk 3, nopen daartoe.

### *5.1 Een kenniscentrum*

In deze variant functioneert het Kennis- en Informatiecentrum als een kennis- en documentatiecentrum, waar actuele informatie over de Informele aanpak beschikbaar is, evenals een overzicht van contactpersonen. Het Kennis- en Informatiecentrum is te beschouwen als een (digitale) bibliotheek, waar partijen informatie kunnen verkrijgen over de Informele aanpak, zowel vakinhoudelijke als veranderkundige informatie. In deze variant valt te denken een website waar alle informatie is samengebracht (wetenschappelijk onderzoek, instrumenten en methoden, contactpersonen en eventueel een agenda), zodat bezoekers zelf informatie kunnen verzamelen en desgewenst contact kunnen zoeken met andere partijen. Het Kennis- en Informatiecentrum verzamelt informatie en stelt die beschikbaar.

### *5.2 Een interactief kenniscentrum*

Deze variant bouwt qua rol voort op het documentatiecentrum. Het onderscheid zit in de interactieve component. Geïnteresseerden komen niet alleen informatie halen, maar ook brengen en delen met derden. Naast het louter beschikbaar stellen informatie, wordt ook onderling contact mogelijk gemaakt en gestimuleerd. Bijvoorbeeld door middel van een vraagbaakfunctie per e-mail of telefoon, een digitaal forum, LinkedIn-groep of een vergelijkbare digitale community. De vraagbaakfunctie wordt in beginsel door het Kennis- en Informatiecentrum zelf ingevuld, maar zo nodig wordt verwezen naar experts/contactpersonen uit het netwerk. Het Kennis- en Informatiecentrum vervult een ondersteunende rol door informatie beschikbaar te stellen. Het speelt een bemiddelende rol en treedt op als moderator. Een respondent: *'Het Kennis- en Informatiecentrum is een kennismakeelaar'*.

### 5.3 *Een adviescentrum*

Ook deze variant bouwt weer voort op de voorgaande. Het Kennis- en Informatiecentrum organiseert presentaties (op locatie bij overheidsorganisaties) en congressen voor management, projectleiders en medewerkers die met de Informele aanpak gaan werken. Het begeleidt en coacht medewerkers van organisaties die (gaan) werken met de Informele aanpak en organiseert of ondersteunt intervisie. De begeleiding kan ook digitaal worden aangeboden, bijvoorbeeld in de vorm van e-Learning modules of e-Coaching. Desgevraagd geeft het Kennis- en Informatiecentrum advies. Het Kennis- en Informatiecentrum heeft de beschikking over een pool aan deskundigen die desgevraagd kunnen worden ingezet om bij organisaties de Informele aanpak te introduceren of begeleiden. Deze activiteiten kunnen zo nodig (ook) worden uitbesteed aan derden. Het Kennis- en Informatiecentrum vervult een adviserende en actieve ondersteunende rol.

### 5.4 *Een ontwikkelcentrum*

In deze variant neemt het Kennis- en Informatiecentrum niet alleen de eerdergenoemde functies op zich, maar zet het zich ook actief in voor het doorontwikkelen van kennis, instrumenten en methodieken met betrekking tot de Informele aanpak en neemt daarvoor zo nodig zelf het initiatief. Het werkt daartoe nauw samen met overheidsorganisaties die ervaring hebben met de Informele aanpak. In deze rol past ook dat het Kennis- en Informatiecentrum de ervaringen uit het veld terugkoppelt aan de beleidsmakers en wetgevers en op basis van zijn expertise adviseert over beleidsontwikkeling en wetgeving. Het Kennis- en Informatiecentrum vervult niet alleen een faciliterende en bemiddelende rol, maar ook een proactieve.

## 6 *Contouren werkprogramma Kennis- en Informatiecentrum*

In dit afsluitende hoofdstuk schetsen wij, op basis van onze bevindingen, de contouren van het programma van het Kennis- en Informatiecentrum Prettig Contact met de Overheid. Het werkprogramma is gebaseerd op het uitgangspunt dat de Informele aanpak in woord en daad actief uitgedragen moet worden onder een grote groep (nog afwachtende) overheidsinstellingen. Zij moeten (nog) over de streep worden getrokken door het Kennis- en Informatiecentrum. Daarvoor zou een bruggenhoofd kunnen worden gecreëerd (een basisvoorziening: website, nieuwsbrief, enzovoorts). Vervolgens kunnen werkbezoeken worden afgelegd en kan informatiemateriaal worden verspreid (*road show*). Er is een kleine, maar enthousiaste groep van overheidsinstellingen die goede ervaring heeft opgedaan met de Informele aanpak (de pioniers). Daarnaast is er veel expertise en ervaring verzameld bij het bureau van de Nationale ombudsman. Deze kopgroep van pioniers kan worden ingezet om de middengroep te bereiken, tegelijkertijd kan men deze kopgroep raadplegen voor het verder inhoudelijk ontwikkelen van de Informele aanpak.

In dit licht omvat het werkprogramma van het Kennis- en Informatiecentrum drie fasen. In de start- of pioniersfase wordt een basisvoorziening voor het Kennis- en Informatiecentrum gecreëerd. De basisvoorziening kan vervolgens stap voor stap worden uitgebouwd, afhankelijk van de wensen en mogelijkheden (budget, middelen, et cetera), zowel van het departement als de gebruikers (de groeifase). Daartoe moet wel aan een aantal voorwaarden zijn voldaan (de consolidatiefase).

### 6.1 *Pioniersfase*

Begin met het inrichten van het Kennis- en Informatiecentrum als een basisvoorziening: het (interactieve) kenniscentrum (vgl. par. 4.3).

- Ontwikkel een website voor het Kennis- en Informatiecentrum. De website beschikt over tenminste de volgende voorzieningen:
  - Een actueel overzicht van lopende projecten en experimenten op het gebied van de Informele aanpak.
  - Een actueel overzicht van contactpersonen behorend bij deze projecten.
  - Een overzicht van relevante documentatie en (wetenschappelijke) publicaties.
  - Een overzicht van beschikbare voorbeelddocumenten en audiovisueel materiaal.
  - Een e-mailadres en telefoonnummer voor informatie en advies.
  - Een activiteitenagenda (van het Kennis- en Informatiecentrum zelf en derden).
- Ontwikkel een regelmatig te verschijnen elektronische nieuwsbrief, gekoppeld aan de website. Geef ook de Pionierskrant regelmatig uit.
- Start een digitaal forum of groep via de website en het internet (LinkedIn) voor informatieuitwisseling en discussie. Voer het beheer van die groep.
- Introduceer de website, de nieuwsbrief en bovengenoemd forum of groep op het eerstvolgende congres over de Informele aanpak in december van dit jaar.
- Begin met het afleggen van werkbezoeken aan overheidsorganisaties die overwegen te gaan werken met de Informele aanpak. Maak daarbij gebruik van de van overheidsorganisaties die al ervaring heeft opgedaan met de Informele aanpak (zie hierna).
- Bouw de website stap voor stap uit met interactieve functies (vgl. par. 4.3). Maak daarbij gebruik van de kopgroep.



## 6.2 Consolidatiefase

Als er eenmaal een basisvoorziening in het leven is geroepen, is het van belang dit initiatief te verbreden en borgen, onder meer door er andere overheidsorganisaties bij te betrekken. De bovengenoemde kopgroep leent zich hiervoor bij uitstek; in de vraaggesprekken hebben de respondenten zich hiertoe graag bereid verklaard.

Daarnaast dient een aantal (beheersmatige) voorzieningen te worden gecreëerd en voorwaarden te worden vervuld voor het volwaardig functioneren van het Kennis- en Informatiecentrum.

- Stel een klankbordgroep samen, bestaande uit vertegenwoordigers van de kopgroep. Laat de klankbordgroep meedenken over het beheer en verder ontwikkelen van de website. Laat de klankbordgroep in algemene zin meedenken over de verdere ontwikkeling van het Kennis- en Informatiecentrum. Het is immers van belang dat het Kennis- en Informatiecentrum vraaggestuurd werkt. Zet de leden van de klankbordgroep in als vraagbaak, adviseur en voorbeeld voor organisaties die overwegen de Informele aanpak toe te passen (zie par. 5.3).
- Stel een commissie samen als denktank en ambassadeurs voor de Informele aanpak (te denken valt aan de Nationale ombudsman, deskundigen in de sfeer van het bestuursrecht, klachtrecht en mediation, deskundigen op het gebied van kwaliteitszorg, vertegenwoordigers van grote uitvoeringsorganisaties, het IPO en de VNG, enzovoorts). De commissieleden kunnen een bijdrage leveren aan de verdere inhoudelijke ontwikkeling van de Informele aanpak. Zij kunnen ook een rol spelen bij het overtuigen of ondersteunen van bestuur en management van organisaties die overwegen de Informele aanpak toe te passen.
- Zoek samenwerking met vergelijkbare expertisecentra (bijvoorbeeld KING) en belangenorganisaties namens burgers en consumenten (bijvoorbeeld de Consumentenbond of de Vereniging Eigen Huis).
- Stel een beheersplan op waarin de samenwerking met het moederdepartement wordt geregeld, het budget en de financiering, de bedrijfsvoering, de automatisering en het webbeheer, het aantal beschikbare

medewerkers (waaronder de leidinggevende) en hun profiel, de locatie (Den Haag?), de terugkoppeling naar beleid en wetgeving, enzovoorts.

- Maak op basis van de mogelijkheden een keuze in welke mate het Kennis- en Informatiecentrum zich in de komende jaren verder gaat ontwikkelen (vgl. de mogelijke varianten in par. 4.3).
- Stel in het licht van bovenstaande een communicatieplan op: welke concrete doelen wil je bereiken en wanneer, bij welke doelgroep, welke boodschap wordt uitgedragen en welke communicatiemiddelen worden daartoe ingezet? Welke activiteiten worden georganiseerd en welke publicaties zien het daglicht? In welk tijdschema? Wat is haalbaar gelet op de beheersmatige voorwaarden?

### **6.3 Groeifase: verdiepen en verbreden**

In deze fase kan de dienstverlening van het Kennis- en Informatiecentrum verder worden verbreed, mede op basis van de voorwaarden en voorzieningen die in de voorgaande fase zijn gecreëerd. Tegelijkertijd kan de Informele aanpak verder worden verdiept, in samenwerking met de pioniers.

- Bezoek zo veel mogelijk overheidsorganisaties om de kansen en mogelijkheden van de Informele aanpak over het voetlicht te brengen (*road shows*). Organiseer daartoe bijeenkomsten, verspreid voorlichtingsmateriaal en bouw de website verder uit (vgl. par. 4.3).
- Organiseer met eerdergenoemde commissie en andere experts bijeenkomsten om aspecten van de Informele aanpak inhoudelijk verder te ontwikkelen, te verbeteren en uit te dragen. Zie in dit verband de aandachtspunten voor de Informele aanpak die uit eerder onderzoek naar voren komen (vgl. par. 3.3).

## *Bijlage 1    Overzicht respondenten*

Organisaties	Functie	Aanpak sinds
Belastingdienst	Projectleider	
Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)	Afdelingshoofd en medewerker Beleid	
Gemeente Breda	Beleidsmedewerker	2006
Gemeente Langedijk	Coördinator afdeling Bestuurs- en Managementondersteuning/ Bestuurlijke en Juridische Zaken	
Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie	Adviseur Recht en Rechtsbescherming	2008
Provincie Noord Brabant	Bestuurlijk-juridisch beleidsmedewerker	2008
Provincie Overijssel	Teamleider en medewerker Juridische zaken	2001
UWV	Directeur en stafjurist	2005
Waterschap Brabantse Delta	Juridisch beleidsmedewerker	2009
Experts		
Bureau Nationale ombudsman	Afdelingshoofd en 2 medewerkers	nvt
Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid	Plv. directeur en 2 programmaleiders	nvt

## *Bijlage 2    Gesprekspuntenlijst*

- Toelichting op aard onderzoek door interviewer.
  
- Voorstellen/uitleg functie geïnterviewde en verhouding tot informele aanpak.
  
- Ervaringen met informele aanpak:
  - Op welke manier vormgegeven?
  - Ervaring tot nu toe.
  - Wat gaat goed? Wat kan beter en waarom?
  - Knelpunten en oplossingen?
  
- Verankering van aanpak binnen organisatie:
  - Op welke manier ingebed in organisatie?
  - Ondersteuning vanuit organisatie?
  - Draagvlak vanuit organisatie?
  
- Verwachtingen ten aanzien van Kennis- en Informatiecentrum Prettig  
Contact met de Overheid:
  - Behoefte aan Kennis- en Informatiecentrum? Waarom wel/niet?
  - Inhoudelijk: Ondersteuning/Informatie/Behoeften? Op welke wijze?
  - Procesmatig: Ondersteuning/Informatie/Behoeften? Op welke wijze?
  - Instrumentontwikkeling: Behoefte? Welke instrumenten? Zelf betrokken worden of niet?
  - Kennisuitwisseling: Behoefte aan kennisuitwisseling? Papier, workshops, digitaal, congressen, LinkedIn groepen, thema fora op website, etc.
  - Tips voor Kennis- en Informatiecentrum?

### *Bijlage 3 Geraadpleegde literatuur*

Algemene Rekenkamer (2004). *Beslistermijnen. Waar blijft de tijd?* Tweede Kamer, vergaderjaar 2003-2004, Kamerstuknummer 29495, nrs. 1-2. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Algemene Rekenkamer (2009). *Beslistermijnen. Waar blijft de tijd? Terugblik 2009.* Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, Kamerstuknummer 29495, nrs. 3-4. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Bos, K. van den. (2007). *Procedurele rechtvaardigheid: Beleving bij burgers en implicaties voor het openbaar bestuur.* In A.F.M. Brenninkmeijer, M. van Dam & Y. van der Vlugt (red.), *Werken aan behoorlijkheid: De Nationale ombudsman in zijn context* (pp. 183-198). Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

Bos, K. van den. (2011). *Vertrouwen in de Overheid: Wanneer hebben burgers het, wanneer hebben ze het niet, en wanneer weten ze niet of de overheid te vertrouwen is?* Een essay over de sociaal-psychologische werking van vertrouwen en de mens als informatie vergarend individu. Ministerie van BZK.

Boutellier, J.C.J. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Brenninkmeijer, A.F.M. & Marseille, A.T. (2011). *Meer succes met de Informele aanpak van bezwaarschriften.* Nederlands Juristenblad. Afl. 2011/30.

Donner, J.P.H., *Brief minister BZK, Kabinetsstandpunt Ervaringen met bezwaar*, 7 juli 2011, kenmerk 2011-2000269819.

Donner, J.P.H., *Brief minister BZK, Kabinetsreactie op het jaarverslag van de Nationale ombudsman over 2010*, 30 augustus 2011, kenmerk 2011-2000377901.

Euwema, M.C., Velden, L. van der, & Koetsenruijter, C.C.J.M. (2010). *Prettig contact met de overheid: Praktische handreiking voor het inzetten van mediationvaardigheden.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- Herweijer, M. & J.R. Lunsing (2011). *Beleving door burgers van bezwaar. Meta-evaluatie en advies*. Stibabo.
- Laemers, M.T.A.B., Groot, L.E. de, & Fredriks, R. (2007). *Derde evaluatie van de Awb: Awb-procedures vanuit gezichtspunt van de burger*. Den Haag: WODC.
- Marseille, A.T., H.D. Tolsma, & K.J. de Graaf (2011). *Prettig contact met de overheid: Juridische handreiking Informele aanpak*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Nationale ombudsman, de (2006). *De maakbare overheid: Verslag van de Nationale ombudsman over 2005*. Den Haag: Bureau Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2007). *'Regel is regel' is niet genoeg: Verslag van de Nationale ombudsman over 2006*. Den Haag: Bureau Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2008). *Burgerschap verzilverd: Verslag van de Nationale ombudsman over 2007*. Den Haag: Bureau Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2009). *De burger in ketens: Verslag van de Nationale ombudsman over 2008*. Den Haag: Bureau Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2010). *Voorbij het conflict: Verslag van de Nationale ombudsman over 2009*. Den Haag: Bureau Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2011). *'Wat vindt u ervan?': Verslag van de Nationale ombudsman over 2010*. Den Haag: Bureau Nationale ombudsman.
- Nationale ombudsman, de (2011b). *Beslissingswijzer*. Den Haag: Bureau Nationale ombudsman.
- Scheltema, M. Toespraak 'De formele Awb-procedure of Informele aanpak?', Conferentie 16 mei 2011.
- Schwartz, A. (2010). *Bezwaren afhandelen door middel van overleg*. De Gemeentestem, Afl. 7349: 17, pp. 89-94.
- Velden, L. van der, Koetsenruijter, C. & Euwema, M. (2010). *Prettig contact met de overheid 2. Eindrapportage pionierstraject mediationvaardigheden, resultaten, analyses & aanbevelingen*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Waard, B.W.N. de (red.) (2011). *Ervaringen met Bezwaar*. Den Haag: WODC.

## Colofon

Opdrachtgever/financier	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Auteurs	Mr. A.G. Mein R.S. van der Gaag, MSc Prof. dr. J.C.J. Boutellier
Omslag	Grafitall, Eindhoven
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T 030-2300799 E <a href="mailto:secr@verwey-jonker.nl">secr@verwey-jonker.nl</a> I <a href="http://www.verwey-jonker.nl">www.verwey-jonker.nl</a>

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website: [www.verwey-jonker.nl](http://www.verwey-jonker.nl)

ISBN 978-90-5830 4797

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2011

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.

Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction is allowed, on condition that the source is mentioned.

Sinds enige tijd experimenteert de overheid op beperkte schaal met een Informele aanpak van (mogelijke) klachten en conflicten over de publieke dienstverlening. Anders dan de formele, proceduregerichte afhandeling (regel is regel), richt de informele afhandeling zich juist op het oplossen van het probleem achter de klacht of het bezwaar. De eerste ervaringen met deze Informele aanpak zijn ronduit positief. Redenen genoeg voor een brede uitrol van de aanpak. Het Kennis- en Informatiecentrum 'Prettig contact met de overheid' moet de overheidsbrede toepassing van de Informele aanpak stimuleren en doorontwikkelen.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft het Verwey-Jonker Instituut gevraagd onderzoek te doen naar een programma voor dit Kennis- en Informatiecentrum. Het onderzoek maakt duidelijk wat vanuit de literatuur belangrijk is voor het centrum, maar ook hoe het kan aansluiten op eerdere ervaringen van overheidsmedewerkers. Op basis van deze bevindingen beschrijft het rapport vier mogelijke varianten voor een Kennis- en Informatiecentrum en schetst het de contouren voor een werkprogramma.

