

Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-  
Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

Ministerie van BZK  
DGBK/B&I/Interactie  
Turfmarkt 147  
Den Haag  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)  
[www.facebook.com/minbzk](https://www.facebook.com/minbzk)  
[www.twitter.com/minbzk](https://www.twitter.com/minbzk)

**Contactpersoon**

T 070-4266426 (algemeen)

**Kenmerk**

2016-0000085350

**Uw kenmerk**

Datum 9 februari 2016

Betreft Kabinetsreactie "Hoe hoort het eigenlijk? Passend contact tussen  
overheid en burger"

In reactie op mijn adviesaanvraag van 9 april 2014 presenteerde de Raad voor het openbaar bestuur (Rob) op 17 juni 2014 zijn advies "*Hoe hoort het eigenlijk? Passend contact tussen overheid en burger*". Deze brief bevat de kabinetsreactie op dit advies, die ik u hiermee aanbied. De bijlage bij deze brief bevat de reactie van de verschillende uitvoeringsorganisaties verenigd in de Rijksbrede Benchmark Groep (RBB Groep)<sup>1</sup>. In lijn met de oproep van de Raad om proactief te werk te gaan is de uitwerking van de aanbevelingen na ontvangst van het advies meteen gestart.

Deze kabinetsreactie is later verzonden dan gebruikelijk omdat een belangrijk deel van de aanbevelingen van de Raad betrekking heeft op de 38 uitvoeringsorganisaties verenigd in de RBB Groep. Meer dan de helft van alle bezwaren van burgers is gerelateerd aan besluiten van deze overheidsorganisaties. Voor het opstellen van de kabinetsreactie is daarom nadrukkelijk afgestemd met de RBB Groep. Er hebben verschillende bijeenkomsten plaatsgevonden en de uiteindelijke reactie van de RBB Groep op de aanbevelingen van de Raad is in december 2015 opgeleverd. De reactie van de RBB Groep is betrokken bij de voorliggende kabinetsreactie en de door mij additioneel getroffen maatregelen.

### **Aanleiding voor de adviesaanvraag**

Bestuursorganen ontvangen jaarlijks gemiddeld zo'n 2,6 miljoen bezwaarschriften. Uit de derde evaluatie van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) blijkt dat de formele, juridische en hoofdzakelijk schriftelijke wijze waarop de overheid klacht- en bezwaarprocedures uitvoert onvoldoende aansluit op het perspectief en de behoeften van burgers en op hetgeen de wetgever met deze procedures beoogt.

---

<sup>1</sup> De Rijksbrede Benchmarkgroep is een netwerkorganisatie van 38 uitvoeringsorganisaties die door middel van het uitwisselen van kennis en ervaring streven naar een continue verbetering van de kwaliteit van dienstverlening in de publieke sector. Zie verder [www.rbbgroep.nl](http://www.rbbgroep.nl)

Deze conclusies<sup>2</sup> zijn in lijn met conclusies uit de jaarverslagen van de Nationale ombudsman<sup>3</sup>, onderzoek van TNS-Nipo naar de tevredenheid van burgers over de overheidsdienstverlening<sup>4</sup> en wetenschappelijk onderzoek naar de ervaringen van burgers met klacht- en bezwaarprocedures.<sup>5</sup> Burgers beoordelen klacht- en bezwaarprocedures als één van de minst gewaardeerde vormen van overheidsdienstverlening (gemiddeld een 4.8 op een 10-puntsschaal).

**DGBK/B&I/Interactie**  
Ministerie van BZK

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

Mijn ministerie ontwikkelde in het project Prettig Contact met de Overheid (PCMO) samen met verschillende overheidsorganisaties een methode om deze knelpunten te beslechten. De ontwikkelde methode blijkt in de praktijk bijzonder effectief. Door deze PCMO methode neemt de kwaliteit van de besluitvorming toe en worden meer problemen opgelost.<sup>6</sup> Verder neemt daarnaast het vertrouwen in de overheid door deze aanpak aantoonbaar toe, hetgeen bovendien de legitimiteit en aanvaardbaarheid van overheidsbesluiten vergroot.<sup>7</sup> Na inzet van de PCMO methode wordt gemiddeld tussen de 50% - 60% van het aantal bezwaren ingetrokken en informeel afgehandeld waarna ook geen beroepsprocedure meer volgt. De doorlooptijd van de procedures neemt door de PCMO aanpak met gemiddeld 37% af, terwijl de tevredenheid van de burger met gemiddeld 40% stijgt en de arbeidstevredenheid van de ambtenaar met gemiddeld 20% toeneemt. Daarnaast nemen de kosten voor de overheid als gevolg van de PCMO aanpak af met gemiddeld ruim 20%.<sup>8</sup> De aanpak heeft voorts een dempend effect op het beroep op gesubsidieerde rechtsbijstand en zorgt het voor een verminderde druk op het rechtelijk apparaat.<sup>9</sup>

Gebaseerd op experimenten met pionierende overheidsorganisaties in 16 verschillende overheidsdomeinen zijn instrumenten (zoals belwijzers, filmpjes, stappenplannen en handleidingen) ontwikkeld. Het PCMO Kenniscentrum verspreidt deze instrumenten en stimuleert en faciliteert de onderlinge kennisuitwisseling met een digitaal platform<sup>10</sup> en door landelijke en regionale bijeenkomsten.

<sup>2</sup> Commissie Evaluatie Awb III (2007) *Derde evaluatie van de Algemene wet bestuursrecht: Toepassing en effecten van de Awb 2002-2006*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

<sup>3</sup> Zie jaarverslagen Nationale ombudsman 2005-2007.

<sup>4</sup> TNS NIPO (2008, 2009, 2010, 2013). *Onderzoeken naar de kwaliteit van overheidsdienstverlening*. Den Haag: Ministerie van BZK.

<sup>5</sup> A.J. Bok (2012) De bezwaarprocedure blijft in discussie. *R.M. Themis* 2012-3, pag 143-148; M. Herweijer & J.R. Lunsing (2011) *Hoe beleven burgers de bezwaarprocedure? Meta-evaluatie beleving door burgers van bezwaar*, Den Haag: Ministerie van BZK; B.N.W. de Waard (red), (2011) *Ervaringen met bezwaar*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers; H.B. Winter, A. Middelkamp & M. Herweijer (2007). *Klagen bij bestuursorganen, Evaluatieonderzoek naar de klachtbehandeling door bestuursorganen*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

<sup>6</sup> A.T. Marseille, H.D Tolsma en K.J. de Graaf (2013) *Prettig Contact met de Overheid 5. Juridische kwaliteit van de informele aanpak beoordeeld*. Den Haag: Ministerie van BZK.

<sup>7</sup> K van den Bos & L. van der Velden (2013) *Prettig Contact met de Overheid 4. Legitimiteit van de overheid, aanvaarding van overheidsbesluiten en ervaren procedurele rechtvaardigheid*. Den Haag: Ministerie van BZK;

<sup>8</sup> M. Herweijer & J.R. Lunsing (2011) *Hoe beleven burgers de bezwaarprocedure? Meta-evaluatie beleving door burgers van bezwaar*, Den Haag: Ministerie van BZK; L. van der Velden, C.C.J.M. Koetsenruijter & M.C. Euwema (2010). *Prettig contact met de overheid 2. Eindrapportage pioniertraject mediationvaardigheden. Resultaten, analyses en aanbevelingen*. Den Haag: Ministerie van BZK.

<sup>9</sup> Commissie Wolfsen (2015) *Herijking rechtsbijstand. Naar een duurzaam stelsel voor de gesubsidieerde rechtsbijstand*.

<sup>10</sup> [www.prettigcontactmetdeoverheid.nl](http://www.prettigcontactmetdeoverheid.nl)

Het pioniertraject en de door het PCMO Kenniscentrum geboden ondersteuning hebben ertoe geleid dat de betrokken overheidsorganisaties in één jaar tijd meer vorderingen konden maken dan de allereerste experimenten over een periode van 3 tot 5 jaar. Inmiddels zijn 450 pionierprojecten bij ruim 300 overheidsorganisaties actief.

**DGBK/B&I/Interactie**  
Ministerie van BZK

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

Hoewel de PCMO methode - ook bekend als 'de informele aanpak' - succesvol is, slaagt na veel inspanningen nog slechts een handvol overheidsorganisaties erin om deze andere manier van werken structureel en organisatiebreed door te voeren. Om die reden vroeg ik op 4 april 2014 de Rob om in kaart te brengen waarom het overheidsorganisaties niet lukt om 'de informele aanpak' breed en duurzaam in te voeren en wat de overheidsorganisaties en ik kunnen doen om dat voor elkaar te krijgen.

### **Samenvatting van het Rob-advies "Hoe hoort het eigenlijk? Passend contact tussen overheid en burger"**

De Rob behandelt de adviesaanvraag in drie stappen. Eerst schetst de Raad de context voor de adviesaanvraag. Vervolgens staat de Raad stil bij de inspanningen die het PCMO project heeft geleverd om de informele aanpak te introduceren en beschrijft hij de knelpunten bij het toepassen van de informele aanpak in de praktijk. De Rob sluit af met aanbevelingen aan mij en aan alle overheidsorganisaties.

#### *Context waarin de Rob de adviesaanvraag plaatst*

De Raad stelt dat de overheidsmacht in een democratische rechtsstaat wordt ingeperkt door wetten, regels en procedures. Deze bepalen mede de legitimiteit van de overheid. Een democratische rechtsstaat vloeit echter niet automatisch voort uit goede wet- en regelgeving. Daarvoor is nodig dat de wetten, die rechtsstatelijke waarborgen bevatten, ook worden toegepast op een manier die is toegesneden op het verwezenlijken van hun doelstelling. Wanneer regels en procedures, in plaats van een middel om het overheidsbestuur legitiem te organiseren, een doel op zich worden, ervaren burgers geen rechtsstaat maar bureaucratie. De Raad constateert dat de maatschappelijke ontwikkelingen en de groeiende autonomie van burgers om een responsievere houding van de overheid vragen. De burger wil dat de overheid hem serieus neemt en eerlijk behandelt. Hij wil niet alleen gehoord worden, maar zich ook gehoord voelen. Hij wil als persoon worden behandeld en niet (alleen) als nummer of dossier.

Wanneer ambtenaren in de uitoefening van hun taak begrijpelijke toelichting geven op hun rol, de procedure, de mogelijkheden voor de burger om inbreng te leveren en de afwegingen die spelen bij het nemen van een besluit, kunnen burgers als een volwaardiger speler aan het proces deelnemen. Dat vergroot de door hen ervaren rechtvaardigheid (in de wetenschap ook bekend als procedurele rechtvaardigheid). Zeker wanneer ambtenaren bij hun toelichting ook ingaan op hetgeen de burger heeft ingebracht. De door burgers ervaren procedurele rechtvaardigheid beïnvloedt hun vertrouwen in de overheid en de aanvaardbaarheid van overheidshandelen.

Daarom concludeert de Rob dat aandacht voor procedurele rechtvaardigheid in besluitvormingsprocedures van de overheid onontbeerlijk is voor de legitimiteit en effectiviteit van het openbaar bestuur.

### *Knelpunten die volgens de Raad in de weg staan aan het structureel en organisatiebreed doorvoeren van de informele aanpak*

**DGBK/B&I/Interactie**  
Ministerie van BZK

Op grond van een analyse van de huidige praktijk concludeert de Raad dat de volgende knelpunten in de weg staan aan het structureel en organisatiebreed invoeren van de informele aanpak:

- Achter wat op het eerste gezicht een kleine verandering lijkt - het voeren van informele (telefoon)gesprekken met burgers - gaat een grootscheeps organisatieverandering traject schuil.<sup>11</sup>
- Overheidsorganisaties erkennen onvoldoende dat de gewenste manier van werken niet alleen van individuele ambtenaren een omslag vraagt, maar dat de hele organisatie mee moet veranderen.
- Het gaat om een structurele verandering en niet om een tijdelijk project.

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

### *Kritische succesfactoren voor de informele aanpak*

De Raad stelt dat de kleine groep overheidsorganisaties die erin slaagde om de 'informele aanpak' structureel en organisatiebreed in te voeren, zich op de volgende punten onderscheidt:

- De politiek-bestuurlijke top van de verschillende overheidsorganisaties maakt een principiële keuze voor de andere manier van werken.
- Deze keuze is systematisch en consequent doorgevoerd in alle onderdelen (afdelingen, werkprocessen, regels en procedures) van de organisatie.
- Medewerkers krijgen training in de nieuwe communicatie- en conflicthanteringsvaardigheden en ontvangen ondersteuning bij het zich eigen maken van een ander werkproces.
- Medewerkers worden in staat gesteld om effectief en efficiënt te kunnen samenwerken met mensen van andere afdelingen om oplossingen te vinden voor de voorliggende problemen.
- Leidinggevenden begeleiden en stimuleren medewerkers om de door de nieuwe manier van werken ontstane ruimte te benutten.
- Leidinggevenden vertrouwen erop dat medewerkers die ruimte op een verantwoorde manier gebruiken.
- De in de informele gesprekken opgedane kennis wordt gebruikt om belemmerende interne procedures en regels op te sporen en waar mogelijk uit de weg te ruimen.

### *Conclusies van de Raad*

De Rob concludeert dat het landelijk doorvoeren en toepassen van de gewenste manier van werken een andere, assertieve veranderingsstrategie vergt. Een grootscheeps organisatieverandering traject moet ook van bovenaf worden geleid en gestimuleerd. De ambtelijke (en politieke) top van de verschillende overheidsorganisaties moet zich volgens de Raad in woord en daad gaan inzetten om het contact met burgers beter te laten lopen. De huidige veranderingsstrategie op basis van vrijwilligheid leidt volgens de Raad tot te veel vrijblijvendheid.

Daarnaast is er in de huidige bottom-up veranderstrategie volgens de Raad te weinig aandacht voor het grote verhaal. Het gevolg is dat soms onvoldoende duidelijk is voor welk probleem de informele aanpak een oplossing biedt en

---

<sup>11</sup> M.C. Euwema (2014) Prettig veranderen met de overheid. In A.T. Marseille en L. van der Velden. *Vertrouwen verdient. Verdiend vertrouwen. Visies op geschilbeslechting door de overheid*. Den Haag: Ministerie van BZK.

waarom 'passend contact'- zoals de Rob de informele aanpak in zijn advies hernoemt - belangrijk is. Voor de legitimiteit van en het vertrouwen in het openbaar bestuur is essentieel dat het overheidshandelen behalve rechtmatig en doelmatig ook procedureel rechtvaardig is. Passend contact is, zo stelt de Raad, cruciaal bij de door de burger ervaren rechtvaardigheid. Dat verhaal moet telkens opnieuw worden verteld.

**DGBK/B&I/Interactie**  
Ministerie van BZK

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

Tot slot geeft de Raad in zijn advies aan dat door extra sturing van bovenaf, de verbinding met andere relevante ontwikkelingen in het openbaar bestuur beter kan worden gelegd en benut.

### **Kabinetsreactie op de conclusies en aanbevelingen van de Raad**

Het kabinet acht van groot belang dat conflicten tussen overheid en burger waar mogelijk worden voorkomen en waar nodig op een behoorlijke, efficiënte, effectieve en rechtvaardige manier worden opgelost. De bezwaar- en klachtprocedures in de Awb zijn in dat licht ook bedoeld als laagdrempelige, informele, snelle en kosteloze procedures, die bijdragen aan conflictoplossing en vertrouwensherstel en waarmee eventuele fouten eenvoudig kunnen worden hersteld.<sup>12</sup>

Het kabinet onderschrijft de conclusie van de Rob dat de mate van procedurele rechtvaardigheid die mensen ervaren bij het overheidshandelen, net zo belangrijk is voor de legitimiteit van de overheid als de rechtmatigheid en doelmatigheid van zijn beslissingen. De PCMO aanpak leidt tot minder procedures, betere oplossingen voor problemen en conflicten, hogere kwaliteit van de besluitvorming, meer tevredenheid en vertrouwen bij de betrokken burgers, grotere arbeidstevredenheid van ambtenaren, kortere doorlooptijden en significant lagere kosten voor de overheid.<sup>13</sup>

Daarnaast heeft de PCMO aanpak een dempend effect op het beroep op gesubsidieerde rechtsbijstand en zorgt het voor een verminderde druk op het rechtelijk apparaat.<sup>14</sup> Dit terwijl deze werkwijze geen afbreuk doet aan de juridische kwaliteit van de besluitvorming.<sup>15</sup> Het kabinet is het dan ook eens met de Rob dat in de huidige samenleving passend contact en aandacht voor procedurele rechtvaardigheid onontbeerlijk zijn voor de legitimiteit en effectiviteit van het openbaar bestuur.

<sup>12</sup> Memorie van Toelichting bij artikel 7:2 Awb.

<sup>13</sup> K van den Bos & L. van der Velden (2013) *Prettig Contact met de Overheid 4. Legitimiteit van de overheid, aanvaarding van overheidsbesluiten en ervaren procedurele rechtvaardigheid*. Den Haag: Ministerie van BZK; M. Herweijer & J.R. Lunsing (2011) *Hoe beleven burgers de bezwaarprocedure? Meta-evaluatie beleving door burgers van bezwaar*, Den Haag: Ministerie van BZK; L. van der Velden, C.C.J.M. Koetsenruijter & M.C. Euwema (2010). *Prettig contact met de overheid 2. Eindrapportage pioniertraject mediationvaardigheden. Resultaten, analyses en aanbevelingen*. Den Haag: Ministerie van BZK.

<sup>14</sup> Commissie Wolfsen (2015) *Herijking rechtsbijstand. Naar een duurzaam stelsel voor de gesubsidieerde rechtsbijstand*.

<sup>15</sup> A.T. Marseille, H.D. Tolsma en K.J. de Graaf (2013) *Prettig Contact met de Overheid 5. Juridische kwaliteit van de informele aanpak beoordeeld*. Den Haag: Ministerie van BZK.

## Aanbevelingen van de Raad voor het ministerie van BZK

DGBK/B&I/Interactie  
Ministerie van BZK

Het derde hoofdstuk van het advies van de Raad bevat acht aanbevelingen voor mijn ministerie en vijf aanbevelingen voor alle overheidsorganisaties. De reactie van het kabinet op de aanbevelingen is aansluitend op een korte samenvatting van de aanbevelingen weergegeven.

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

De eerste aanbeveling van de Raad betreft de terminologie '*prettig contact*' en de '*informele aanpak*'. De Raad stelt dat deze terminologie bij sommige overheidsorganisaties een belemmering vormt vanwege de vrees voor strijdigheid met de beginselen van de rechtsstaat en 'handjeklappraktijken'.

In lijn met de aanbeveling van de Raad neemt het kabinet de terminologie van de Raad over en zal voortaan spreken over 'passend contact' en een 'passende aanpak'.

In de tweede aanbeveling stelt de Raad dat door de bottom-up aanpak die het PCMO-project hanteert, onvoldoende oog is voor het grotere verhaal. Daardoor is soms onvoldoende duidelijk voor welk probleem passend contact een oplossing biedt. De Raad concludeert dat BZK 'het grotere verhaal' meer moet belichten.

Het kabinet is het ermee eens dat voor de legitimiteit van en het vertrouwen in het openbaar bestuur essentieel is dat overheidshandelen niet alleen rechtmatig en doelmatig, maar ook procedureel rechtvaardig moet zijn. Passend contact is cruciaal voor de ervaren procedurele rechtvaardigheid en daarmee ook voor de verbinding tussen de verticale wereld van overheidsorganisaties en de horizontale wereld van burgers en bedrijven. Landelijke en regionale bijeenkomsten die het PCMO Kenniscentrum dit jaar organiseert en de materialen die het PCMO Kenniscentrum verspreidt zullen hieraan met nadruk aandacht besteden.

In de derde aanbeveling roept de Raad het ministerie van BZK op om sleutelfiguren in achterblijvende organisaties assertiever te benaderen en om meer bindende afspraken over de toepassing van passend contact te maken.

Het kabinet onderschrijft de conclusie dat aandacht voor passend contact en procedurele rechtsvaardigheid niet alleen een zaak van enthousiaste medewerkers kan zijn, daarvoor is het belang te groot. Het gaat immers om de wijze waarop de democratische rechtsstaat zich jegens de burger in concrete situaties manifesteert.

Om de door de Raad geconstateerde vrijblijvendheid tegen te gaan werkt BZK samen met de verschillende (koepels van) de overheidsinstellingen zoals de VNG, het IPO, de Unie van Waterschappen en de Rijksbrede Benchmark Groep van uitvoeringsorganisaties aan nadere afspraken in de vorm van bijvoorbeeld modelverordeningen of -regelingen.

Een voorstel tot aanpassing van de Algemene wet bestuursrecht om passend contact ook nader wettelijk te verankeren maakt deel uit van het voor dit voorjaar aangekondigde wetsvoorstel voor het reguleren van alternatieve geschilbeslechting.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> TK 33 723 nr. 14

De Raad stelt in de vierde aanbeveling dat passend contact niet alleen de taak mag zijn van een klein projectteam maar een centrale plaats moet hebben in BZK beleid en als zodanig ook in de organisatie moet worden verankerd. In aansluiting hierop concludeert de Raad in aanbeveling 5 en 8 dat BZK ook zelf het goede voorbeeld moet geven. Ook moet BZK meer aandacht aan passend contact te besteden bij de ambities voor de digitale overheid. In aanbeveling 6 roept de Raad het ministerie van BZK op de onderlinge kennisuitwisseling onder bestuursorganen verder te versterken.

**DGBK/B&I/Interactie**  
Ministerie van BZK

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

Het Kabinet deelt de conclusie dat het in de praktijk brengen van de PCMO-aanpak minder eenvoudig is dan het op het eerste gezicht lijkt. De wijze waarop men jegens burgers optreedt en de vormgeving van de communicatie met hen zijn sterk afhankelijk van de aard van het contact, de positie en eigenschappen van de burger of het bedrijf en de complexiteit van het onderwerp. Dat vergt een nieuwe professionaliteit, een andere cultuur in de organisatie – waarin niet de rationaliteit van de overheid, maar die van de burger centraal staat – en een andere aansturing. Het ontwikkelen van de daarvoor nodige kennis en het ondersteunen van veranderprocessen is een taak van mijn ministerie. De ervaringen met PCMO tonen hoe belangrijk het ontwikkelen van best practices is, waarbij het leren van pilots en het verzamelen van kennis in handleidingen en opleidingen een belangrijk element vormen.

Ik deel dat een structurele brede landelijke implementatie van passend contact een grotere inzet en investering van mijn ministerie vergt. Dit kan als volgt:

- Ter verdere stimulering en ondersteuning van het inzetten van passend contact richt mijn ministerie een regieraad Awb-beleid in onder leiding van de regeringscommissaris Awb, prof. M. Scheltema. De regieraad bevordert de ontwikkeling van de nodige kennis en professionaliteit, onder meer door verbindingen te leggen tussen praktische ervaring en wetenschappelijke kennis. De regieraad draagt daarnaast het belang van passend contact en procedurele rechtvaardigheid uit in contacten met overheidsorganisaties en met opleidingen voor medewerkers van de overheid. De leden van de regieraad komen uit kringen van het openbaar bestuur, de wetenschap en de rechtspraak.
- In aansluiting op het advies van de Raad intensiveer ik de inzet van mijn ministerie op passend contact en veranker ik het PCMO-project als lijnactiviteit. In deze context wordt ook zorg gedragen voor de samenhang met andere relevante beleidsthema's en onderwerpen zoals het door de Raad geagendeerde programma op het gebied van de digitale overheid, Digitaal 2017.
- Mijn ministerie geeft gehoor aan de oproep van de Raad om zelf ook het goede voorbeeld te geven door passend contact toe te passen bij de behandeling van Wob-verzoeken, klachten, bezwaren en maatschappelijke correspondentie.
- In lijn met het advies van de Raad heb ik ervaren projectleiders bij de pionierende overheidsorganisaties bereid gevonden om extra ondersteuning te bieden aan andere overheidsorganisaties en om in samenwerking met het PCMO Kenniscentrum als klankbord te fungeren.

In aanbeveling 7 roept de Raad het ministerie van BZK op te stimuleren dat passend contact een plaats krijgt in de (juridische) opleiding van ambtenaren.

**DGBK/B&I/Interactie**  
Ministerie van BZK

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

Het kabinet onderschrijft dat in de opleiding van overheidsmedewerkers en academische juristen de focus niet alleen moet zijn gericht op rechtmatigheid. Ook is aandacht nodig is voor de procedurele rechtvaardigheid.

De juridische HBO opleidingen besteden inmiddels aandacht aan deze andere kant van het verhaal<sup>17</sup>, de universitaire opleidingen nog niet. Na overleg met de verschillende universiteiten starten de Universiteit Leiden en de Universiteit Utrecht in 2016 als eerste met nieuwe opleidingsprogramma's met aandacht voor passend contact, procedurele rechtvaardigheid en alternatieve geschilbeslechting. Mijn ministerie ondersteunt de universiteiten daarin.

### **Aanbevelingen van de Raad voor alle overheidsorganisaties met burgercontacten**

In zijn advies richt de Raad zich ter afsluiting met vijf aanbevelingen tot alle overheidsorganisaties met burgercontacten.

- Maak gebruik van de opgedane kennis- en ervaring. Overheidsorganisaties die beginnen te werken met de passende aanpak kunnen gebruikmaken van het PCMO Kenniscentrum en de kennis- en ervaring die is opgedaan door anderen.
- Maak passend contact integraal onderdeel van de strategie en werkwijze. Zorg voor een principiële keuze van de politiek-bestuurlijke top om anders om te gaan met burgers.
- De hele organisatie moet betrokken zijn. Het is essentieel dat er vanaf het begin medestanders zijn op alle niveaus: top, middenmanagement en uitvoering.
- Een passende aanpak vraagt een open organisatiecultuur en een andere vorm van leiderschap: mensen moeten gestimuleerd worden om gebruik te maken van de ontstane ruimte, leren van eigen ervaringen en die van anderen en die inzetten om de algemene werkwijze en procedures waar nodig aan te passen.
- Waak voor teveel vrijblijvendheid. Om passend contact serieus onderdeel van de bedrijfsstrategie en -werkwijze te maken, zal het ook verankerd moeten worden in de HR-processen en consequent meegenomen moeten worden in de beoordelingssystematiek.

### *Reactie op de aanbevelingen aan alle overheidsorganisaties met burgercontacten*

De hierboven weergegeven vijf aanbevelingen van de Raad vinden in het land veel gehoor bij gemeenten, provincies, waterschappen en ZBO's. Vertalingen van de aanbevelingen zijn terug te vinden in de collegeprogramma's en jaar- en projectplannen van deze organisaties. Daarnaast heeft het advies van de Rob ertoe geleid dat de 38 uitvoeringsorganisaties die zijn verenigd in de Rijksbrede Benchmark Groep, de in bijlage 2 bijgevoegde gereedschapskist (de valuebox)<sup>18</sup> ontwikkelden. Die bestaat uit vijf bouwstenen: gedrag, proces, ketensamenwerking, vertrouwen en één overheid<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> HBO-Rechten (2012), *Landelijk beroeps- en opleidingsprofiel HBO-rechten*, via [http://www.vereniginghogescholen.nl/images/stories/competenties/rechten\\_lbop.pdf](http://www.vereniginghogescholen.nl/images/stories/competenties/rechten_lbop.pdf).

<sup>18</sup> Zie bijlage 2 bij deze brief.

<sup>19</sup> Zie bijlage 3 bij deze brief



Om de onderlinge kennisuitwisseling en toepassing van deze gereedschapskist te bevorderen is de Rijksbrede Benchmark Groep dit jaar gestart met een Platform Dienstverlening/Passend Contact voor uitvoeringsorganisaties.<sup>20</sup>

**DGBK/B&I/Interactie**  
Ministerie van BZK

**Datum**  
9 februari 2016

**Kenmerk**  
2016-0000085350

Mijn ministerie zal deze positieve ontwikkelingen het komend jaar nader ondersteunen door het in kaart brengen van organisatieoverstijgende procesverbeteringen, het ontwikkelen van modelregelingen en verordeningen, het opstellen en verspreiden van handreikingen, het faciliteren van een landelijke uitwisseling van kennis en ervaring en door het uitdragen van goede voorbeelden.

### **Samenvatting en conclusie**

Het Kabinet onderschrijft de conclusie van de Raad dat het voor de legitimiteit van en het vertrouwen in het openbaar bestuur essentieel is dat het overheidshandelen niet alleen rechtmatig en doelmatig is, maar ook procedureel rechtvaardig. Het Kabinet is het eens met de Rob dat passend contact cruciaal is voor de verbinding tussen de verticale wereld van overheidsorganisaties en de horizontale wereld van burgers en bedrijven.

In lijn met het advies van de Raad verstevig en intensiveer ik de inzet van mijn ministerie voor de verdere landelijke, overheidsbrede implementatie van passend contact. Ik doe dat door de inrichting van een regieraad voor het Awb beleid, door aanpassing van de Awb, door de ontwikkeling van modelverordeningen en regelingen waarvan passend contact deel uitmaakt en door versterking van de inzet en ondersteuning vanuit het PCMO Kenniscentrum. Daarnaast zet ik mij ervoor in dat passend contact een plaats krijgt in de (juridische) opleiding van ambtenaren en zal ik alle overheidsorganisaties met burgercontacten stimuleren om te investeren in de training en opleiding van hun medewerkers en het aanpassen van hun bedrijfsstrategie, werkwijze, HR-processen en beoordelingssystematieken. Het komend jaar monitor ik de voortgang en breng ik de effecten in de verschillende overheidsdomeinen in kaart.

Voor het eind van het jaar stuur ik een voortgangsrapportage met de stand van zaken aan uw Kamer.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

dr. R.H.A. Plasterk

---

<sup>20</sup> Zie de in bijlage 1 bijgevoegde brief van de voorzitter van de Rijksbrede Benchmarkgroep aan de voorzitter van de Raad voor het openbaar bestuur, Jacques Wallage.