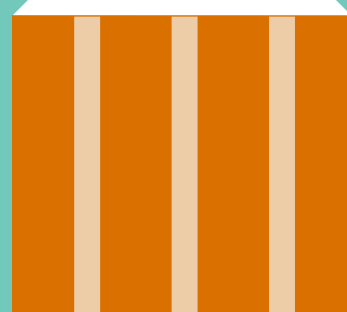




WaU-magazine RVO

Hoe RVO de dienstverlening en de relatie met klanten verbetert



**Werk
aan
Uitvoering**



“We werken aan een publieke dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van mensen”

Voorwoord

“Met WaU maken we onze dienstverlening wendbaarder en toekomstbestendig”

Het overheidsbrede programma Werk aan Uitvoering (WaU) is opgezet met als doel de publieke dienstverlening duurzaam te verbeteren. Publieke dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van mensen en die menselijk, wendbaarder en toekomstbestendig is. Hier werkt RVO hard aan mee.

Waar werken we aan?

In ons programma WaU zitten veel initiatieven die bijdragen aan de doelstellingen waarbij wij ons primair richten op de ondernemers van Nederland. RVO heeft een aantal thema's gekozen die de meeste impact hebben voor de ondernemers:

- Werken aan toekomstbestendige publieke dienstverlening;
- Versnellen van de digitalisering;
- Vereenvoudigen van beleid en uitvoering (vereenvoudiging van processen);
- Zorgen voor bestendig maken van de uitvoering.

Niet altijd makkelijk

Veel RVO'ers hebben zich hier hard voor gemaakt. In deze publicatie vertellen we u hoe we dat doen en welke resultaten we realiseren. Dit is niet altijd even gemakkelijk. Want hoe veranderen we ingesloten regels en processen, hoe verplaatsen we ons goed in ondernemers die onze dienstverlening afnemen en wat betekent menselijk maat en maatwerk eigenlijk? Allemaal vraagstukken die we hebben verkend. De uitkomsten zetten we in om de RVO-dienstverlening te verbeteren.

We blijven leren

We zijn uiteraard nooit uitgeleerd. Nieuwe perspectieven, een veranderende maatschappelijke context en verbetering van onze dienstverlening vragen continue aandacht. We staan open voor input en feedback en geloven dat duurzame verbetering gezamenlijk tot stand komt. Samen met de input van ondernemers, de kennis en kunde van RVO-medewerkers én met onze partners in beleid.

Ik wens iedereen veel leesplezier en inspiratie.

Gamze Aslancik
Programmamanager Werk aan Uitvoering RVO

Koers RVO

Met de meerjarenstrategie '**Kompas voor een duurzame toekomst**' wil RVO de ambities voor de komende jaren realiseren: het zijn van een excellente publieke dienstverlener met zichtbare maatschappelijke impact. De organisatie gaat meer sturen op de maatschappelijke opgaven, meer werken als één RVO en kennis, expertise en systemen beter inrichten op de opgaven waar RVO impact wil realiseren. De WaU-initiatieven sluiten hierop aan.

Werk aan Uitvoering

De publieke dienstverlening is het gezicht van de overheid. Mensen komen er dagelijks mee in aanraking, als particulier, professional of als ondernemer. Het contact dat mensen met de overheid hebben, bepaalt hun vertrouwen in die overheid. Veel gaat daarin goed, maar sommige zaken kunnen echt beter.

Daarom besloot het kabinet-Rutte III het programma Werk aan Uitvoering (WaU) te starten. Het programma WaU richt zich op de hele overheid en heeft één doel: een dienstbare overheid die voorziet in de behoeften en verwachtingen van mensen en bedrijven.

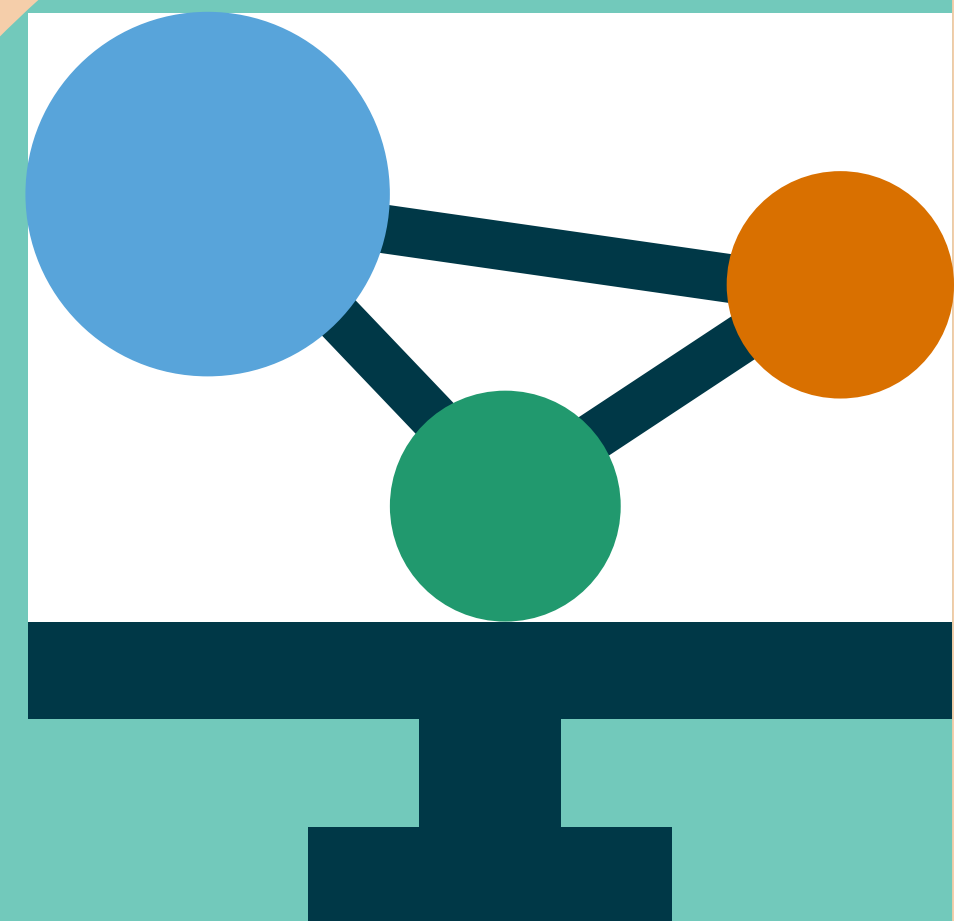
www.werkaanuitvoering.nl

Ethische Commissie

Bij RVO is een werkwijze en bijbehorende structuur ingericht waarin morele vragen besproken kunnen worden en waarin handelingsperspectief geboden wordt. Hiervoor is een Ethische Commissie opgericht. Deze biedt handvatten aan medewerkers voor morele en ethische dilemma's in het werk.

De commissie bestaat uit 3 kamers:

- 1. Data Ethiek Raadkamer;** adviseert RVO-medewerkers over het vergroten van ethische reflectie rond data, artificial intelligence en algoritmen.
- 2. Kamer Menselijke maat en maatwerk;** stimuleert RVO-medewerkers menselijke maat en maatwerk eenduidig en transparant toe te passen in het werken voor en met ondernemers
- 3. Kamer Versterken ethisch denken en handelen;** helpt om ethisch denken en handelen te borgen binnen RVO





Inhoudsopgave

07

Met WaU werken we ook aan onze eigen toekomststrategie

Johan Maas

09

WaU Bewegingsmonitor: hoe staan we ervoor?

Xander Sinnige

11

“We doorbreken de muren binnen RVO”

Henk van der Zeijden

13

De Invoeringstoets brengt knelpunten snel in beeld

Renee Groen & Victor Vane

15

RVO Europadesk helpt ons meer uit Europa te halen

Isabelle Kamphuis

17

LegalScan: “Maatwerk begint bij persoonlijk contact”

Mark Wullink,
Myra Hoestlandt & Ezgi Tanburoğlu

19

Proactief en klantgericht: zo creëren we vertrouwen

Hilco Zeewuster

21

Klantgericht denken moet in het DNA van elke medewerker komen

Olfred Nijenbanning

23

Onze uitvoering doenlijk maken is voor iedereen goed

Michel Handgraaf & Marlies Kok

25

Wat RVO'ers vinden van het verbeteren van de dienstverlening

Colofon:

Uitgave februari 2025

In opdracht van: programmateam WaU RVO

Communicatieadvies: Chantal Brink & Monique Twickler

Tekst: Monique Twickler & Gijs Leppers (blz 11 en 19)

Fotografie: Fred Libochant

Vormgeving: Mandy Mahn & Hanna Copini

Copyright: RVO



“Met WaU werken we ook aan onze eigen toekomststrategie”

Bij de overheid moet iets veranderen. Het vertrouwen in de overheid is fors gedaald. Publieke dienstverleners, vaak het eerste contactpunt voor burgers en ondernemers, kunnen daarin helpen. Daarom is overheidsbreed het programma Werk aan Uitvoering (WaU) in het leven geroepen. Ook RVO is ermee aan de slag. Hoofddirecteur Organisatie, Johan Maas, heeft WaU in zijn portefeuille: “Het is belangrijk dat we publieke dienstverlening een goed gezicht blijven geven naar de samenleving.”

Met WaU proberen alle overheidsorganisaties de publieke dienstverlening menselijker, flexibeler en toekomstbestendig te maken. Maas: “De aanleiding voor WaU ligt in zaken waardoor mensen het vertrouwen in overheidsorganisaties zijn kwijtgeraakt, zoals de kinderopvangtoeslag. Dat vertrouwen proberen we nu terug te krijgen door een betere interactie met de burgers en ondernemers te zoeken. Dat is voor mij de belangrijkste reden om hiermee aan de slag te gaan. En we dragen hiermee niet alleen bij aan WaU, maar ook aan de realisatie van onze eigen toekomststrategie.”

Klantgerichte dienstverlening, IT en data

In een rapport wordt aangegeven waar het WaU-budget binnen RVO aan is besteed. Alle werkzaamheden zijn gestoeld op de 6 thema's van WaU: dienstverlening, digitalisering, wetgeving, samenwerken in de driehoek, aanzien en vakmanschap en de rol van de politiek. “Van alle organisaties binnen de ministeries EZ (Economische Zaken, red.) en KGG (Klimaat en Groene Groei, red.) zijn wij het grootst, daardoor hebben we een voortrekkersrol. Wij zetten onze kaarten op dit moment het meest in op IT- en datagedreven werken en klantgerichte dienstverlening. Dat is voor ons nu het belangrijkste. Maar elke organisatie maakt hier een eigen keuze in.”

Langzaam in beweging

Er is veel contact met andere publieke dienstverleners via de Manifestgroep. “Dit is een community waaraan onze directeur generaal Abdeluheb Choho deelneemt. We sparren daar over wat we doen en hoe we het beste een vuist kunnen maken. Elke dienstverlener, zoals het UWV, de Sociale Verzekeringsbank en de Belastingdienst, dient voorstellen in. Dat hebben wij ook op alle fronten gedaan, denk aan IT, datagebruik, menselijke maat en dat is nu volop in beweging. Binnen RVO zijn we ook al flink op stoom, dat blijkt ook wel uit de rapportage. Maar we moeten oppassen dat we niet té ambitieus zijn, want dit is iets van de langere adem. Dit soort veranderingen komt langzaam in beweging.”

Meer linken aan de eigen strategie

“Ook in de toekomst blijven we inzetten op klantgerichte dienstverlening, IT en data. Daarnaast zijn we ook meer aan het investeren in de samenwerking in de driehoek: eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Ik vind wel dat we nu nog te veel inputgericht bezig zijn. De rapportage gaat nog te veel over ‘we starten een activiteit en daar gaat het geld heen’. We moeten vooraf nog beter kijken wat het resultaat van onze acties is, voor zowel de ondernemers als onze organisatie.”

“Het is belangrijk dat de meerjarige WaU-initiatieven goed blijven passen in onze eigen toekomststrategie. Dit toetsen we geregeld. We linken deze initiatieven steeds beter aan de toekomststrategie. Daarom integreerden we in 2024 de WaU-financiering daarin. Dat maakt het niet alleen eenvoudiger om geld aan te vragen, maar ook om de uitgaven te verantwoorden.”

Ethische Commissie

We hebben inmiddels ook een ethische commissie ingericht. “Dat is een commissie met verschillende experts, de meesten van binnen de organisatie. Maar er zit ook een externe expert in, iemand die een zaak van een andere kant bekijkt.” De commissie bestaat uit 3 kamers: één voor adviseren en begeleiding op data en ethiek, één voor menselijke maat en maatwerk en een kamer die zich bezighoudt met dialoog en bewustwording. “Stel je wilt maatwerk leveren, maar je komt er binnen de regels en kaders niet uit, ook niet met de opdrachtgever. Dan leg je de zaak voor aan de Ethische Commissie, die de situatie bekijkt en advies uitbrengt, zowel aan ons als aan de opdrachtgever. Dit advies is niet bindend, maar kan wel helpen in de uitvoering.”

Resultaten zichtbaarder maken

Maas vindt dat we onze resultaten best beter zichtbaar mogen maken, zowel intern als extern. “We hebben al mooie resultaten behaald, dat mogen we wel meer laten zien. Veel van onze credits bij ondernemers kregen we door de snelheid waarmee we de Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL) hebben opgezet. Dat was goed georganiseerd, ook het IT-systeem. Daar hebben we punten mee gescoord. Ook hebben we echt iets kunnen betekenen in de energieregelingen. Deze regelingen waren in eerste instantie erg complex en moeilijk uitvoerbaar. We hebben stevige discussies gevoerd met de ministeries EZ, KGG en Financiën om de regelingen eenvoudig te houden, en dat is gelukt. RVO kan zich met dit soort resultaten nog sterker profileren: het geeft de ondernemer een positief beeld van ons en van de politieke opdrachtgever. En dat helpt ook het vertrouwen terug te winnen.”

“In de toekomst blijven we inzetten op klantgerichte dienstverlening, IT en data.”

“WaU Bewegingsmonitor: hoe staan we ervoor?”

Het RVO-programmateam WaU kreeg de vraag van de directie hoe het er nu voor staat met onze WaU-initiatieven. In antwoord hierop zette Xander Sinnige samen met het programmateam de Bewegingsmonitor WaU op. “Naast dat we de resultaten van projecten willen monitoren, willen we ook zien hoe we bewegen. Binnen RVO en in relatie tot de maatschappij.

Sinnige is strategisch adviseur finance en control. Hij heeft mede bijgedragen aan het optuigen van Werk aan Uitvoering binnen RVO en zorgde er in de eerste jaren voor dat we een beroep konden doen op de beschikbare financiële middelen.

De WaU Bewegingsmonitor

“De Bewegingsmonitor is een tool waarmee we proberen vast te leggen welke WaU-bewegingen we binnen RVO maken. De versie van 2023 bevat een eerste meting die we jaarlijks gaan herhalen. We hebben daarmee een nulmeting die tegelijk iets zegt over de huidige situatie. We zijn al eerder met WaU begonnen. Dat hebben we ook in de Bewegingsmonitor proberen weer te geven.” De input voor de Bewegingsmonitor kreeg Sinnige van afdelingsmanagers. “We vroegen hen een enquête in te vullen met algemene vragen over WaU. Daar kwam veel respons op. Daarbij viel op dat de managers vanuit heel verschillende contexten antwoord gaven. Om hier meer duiding aan te geven hebben we vervolgens met hulp van het team Kwaliteit, Monitoring en Effectmeting 2 gespreksgroepen georganiseerd. Eén met afdelingsmanagers die al veel bezig zijn met WaU-onderwerpen en één met afdelingsmanagers die dat nog niet zijn. Op die manier kregen we een helderder beeld van de beweging binnen RVO. Die resultaten zijn uitgewerkt in de Bewegingsmonitor.”

Interne en externe IT-systemen

Uit de Bewegingsmonitor blijkt vooral dat we binnen RVO nog de balans aan het vinden zijn tussen een aantal zaken, legt Sinnige uit. “Onder andere tussen onze interne IT-systemen en de IT-systemen waarmee klanten te maken krijgen. Deze worden vanuit verschillende onderdelen in de organisatie aangestuurd en lopen niet altijd synchroon met elkaar.

“Onze interne IT-systemen en de IT-systemen waarmee klanten te maken krijgen, lopen niet altijd synchroon met elkaar. Met 300 tot 400 applicaties is dit ook een zeer complex vraagstuk.”

Met 300 tot 400 applicaties is dit ook een zeer complex vraagstuk, zeker in combinatie met schaarste aan mensen en middelen.” Ook komt uit de monitor naar voren dat de afdelingsmanagers duidelijk zien dat de rol van de uitvoering sterker is geworden de afgelopen tijd. “Ruimte voor verbetering is er ook. Ze zien bijvoorbeeld verschillen in functiewaardering binnen de Rijksoverheid. Sommige functies worden bij de ene overheidsinstantie hoger ingeschaald dan bij een andere. Dit gaan we onderzoeken.”

Leerpaden om door te groeien

De krapte op de arbeidsmarkt vormt een groot risico voor onze organisatie, vinden de respondenten. “Naast een onderzoek naar de beloningsstructuur wordt ook gekeken naar doorgroeimogelijkheden. Om onze organisatie een aantrekkelijker werkgever te maken zijn er plannen om ‘leerpaden’ aan medewerkers aan te bieden. Als je wilt doorgroeien, zijn er op dit moment al veel opleidingen te vinden. Welke nodig zijn om een volgende stap in je carrière te maken is echter niet altijd duidelijk. En soms zie je door de bomen het bos niet meer. Met een leerpad krijg je opleidingen aangeboden, die aansluiten bij jouw wensen. Je hoeft dan niet meer zelf te zoeken. Het is dan dus veel makkelijker om klaar te stomen voor een volgende functie.”

Meer zichtbaar

Een thema uit WaU waarbij afdelingsmanagers nog weinig beeld hebben is de rol van de politiek bij de publieke dienstverlening. “De relatie tussen uitvoerende diensten en de politiek was in het verleden minimaal. RVO was bijvoorbeeld niet prominent in de Tweede Kamer aanwezig om mee te praten. En juist daar kunnen we een grote rol hebben, bijvoorbeeld in relatie tot de uitvoerbaarheid van beleid. Dat is gelukkig aan het veranderen de laatste jaren. De publieke dienstverlening is meer zichtbaar op dit vlak. Onze directeur generaal Abdeluheh Choho

legde al eens in de Kamer uit waarom het belangrijk is dat uitvoeringsinstanties daar ook aan tafel zitten. En als voorzitter van de stuurgroep van de Staat van de Uitvoering bood hij deze aan de Kamervoorzitter aan en hij besprak deze ook in de Kamer. Hij laat zich sowieso veel meer zien: we staan vaker op LinkedIn en in vakliteratuur en we durven ons meer uit te spreken. Dat laat een stuk emancipatie zien en zorgt voor meer gelijkwaardigheid en meer vertrouwen.”

Veranderingen zijn al ingezet

De resultaten van de WaU Bewegingsmonitor geven een goed inzicht hoe we er nu voor staan en waar we extra op in moeten zetten. Sinnige ziet in zijn eigen werk ook dat er al veranderingen zijn ingezet. “De wetgeving wordt steeds meer aangepast richting een betere uitvoering. Zo is er meer ruimte om de driehoek eigenaar, uitvoerende dienst en opdrachtgever in te vullen en te verbeteren. Dichter bij huis hebben we bij onze afdeling een team dat menselijke maat en maatwerk in het debiteurenbeheer doorvoert. Ondernemers met meerdere vorderingen krijgen nu niet meer van 5 kanten aanmaningen, maar we bellen met hen om afspraken te maken.” Sinnige is ook blij met de komst van een Ethische Commissie, die advies gaat geven op data ethiek, menselijke maat en maatwerk en ethisch denken en handelen. “De commissie gaat zich ook richten op het creëren van een klimaat waarin alle medewerkers zich kunnen en durven uitspreken. Een goede zaak, en het past volledig binnen onze WaU-ambities en onze toekomststrategie.”

Bewegingsmonitor 2024

Uit de bewegingsmonitor van 2024 blijkt dat medewerkers over de gehele linie positief zijn over de WaU-ontwikkelingen binnen RVO. Er is meer aandacht voor de leefwereld van klanten en we zitten eerder aan tafel bij beleid en politiek. Daar denken we mee over regelingen en diensten en helpen deze zo eenvoudig mogelijk te maken.



“We doorbreken de muren binnen RVO”

Henk van der Zeijden is afdelingsmanager Klantcommunicatie. In die rol is hij nauw betrokken bij de ontwikkeling van de nieuwe Centrale klantomgeving van RVO. Deze brengt bestaande status- en klantinformatie uit verschillende klantportalen bij elkaar, met als doel een naadloze online klantervaring.

“We hebben bij RVO nu meerdere klantportalen. Zoals Mijn RVO en het eLoket. Klanten moeten de ene keer op het ene portaal zijn, de andere keer op het andere portaal. Na het inloggen verwachten ze al hun lopende zaken te zien, maar dat is nu niet zo. Alles staat op verschillende portalen, achter andere inlogs. Ieder portaal heeft het op zich goed voor elkaar, maar er is geen volledig overzicht. Mensen raken hierdoor de weg kwijt.”

Niet de kledingkast, alleen de schoenen

Die verschillende portalen zijn er met een reden, weet ook Van der Zeijden. “Dat heeft alles te maken met onze historie en het samengaan van de verschillende agentschappen waaruit RVO is opgebouwd. Maar het resultaat is dat informatie verspreid staat en nergens volledig is. Klanten krijgen nergens een compleet beeld van hun eigen informatie. Dat leidt tot onduidelijkheid en onnodig telefoonverkeer. Neem een commerciële website van een groot kledingbedrijf. Als je daar inlogt op je persoonlijke omgeving, krijg je een totaaloverzicht van al je bestellingen. Maar stel je nu voor dat je daar alleen ziet wat met schoenen te maken heeft. En dat je, om je bestelde jeans te zien, ergens anders opnieuw moet inloggen. Zo is het nu bij ons en daar willen we een oplossing voor bieden.”

2 werelden optimaal gecombineerd

RVO werkte verschillende ideeën uit en testte deze uitvoerig met ondernemers. “We ontwikkelden 5 scenario’s. Van een relatief eenvoudige, namelijk het beter begeleiden van de klant door de bestaande portalen, tot een zeer complexe oplossing: het bouwen van één volledig nieuw portaal.” De beste oplossing voor zowel RVO als onze klanten bleek om 2 werelden te combineren: een nieuwe centrale omgeving die samenwerkt met de huidige portalen. “We laden dan bijvoorbeeld klantgegevens in één overzicht. Voor de details van een aanvraag klikken klanten dan door en wij loggen ze automatisch in op het juiste al bestaande portaal. En dat gaan we zó goed doen, dat ze dat eigenlijk niet doorhebben. We laten alles er hetzelfde uitzien en hetzelfde aanvoelen. De klant krijgt alles in één overzicht.”

Herkenbaar en bekend

Ondernemers reageerden enthousiast op de gebruikerstests van deze oplossing: “Een klant zei letterlijk: ‘Dit is een omgeving waar ik me in thuis voel, waar ik bekend mee ben en die ik herken. Dat vind ik enorm prettig.’ Een andere respondent vulde aan: ‘Eigenlijk neemt RVO een heel nieuwe rol aan, het wordt steeds meer servicegericht.’ Het mooiste wat een van die respondenten zei: ‘Deze portaalstrategie kan de muren binnen RVO doorbreken’. Zo ervaart de klant het echt.”

Maken wat de klant wenst

Van der Zeijden benadrukt dat het een grote verandering is die veel tijd kost: “Het hoofddoel is dat onze klanten makkelijker en beter inzicht krijgen in al hun lopende zaken en alle informatie op één centrale plek vinden.” Wel verwacht hij dat de eerste veranderingen al eind 2025 zichtbaar zijn. De vormgeving van de bestaande portalen gaat dan al steeds meer op elkaar aansluiten. “Het plan is om eerst het MijnRVO-platform te herbouwen naar een Mijn-omgeving die klanten verwachten. Daarna sluiten we daar de andere portalen op aan. Daarbij is en blijft bijzondere aandacht voor het ontwerp. Dat vinden we erg belangrijk: maken wat de klant wenst.”

“Een klant zei letterlijk: ‘Dit is een omgeving waar ik me in thuis voel, waar ik bekend mee ben en die ik herken. Dat vind ik enorm prettig.’



“De Invoeringstoets brengt knelpunten snel in beeld”

RVO heeft sinds 3 jaar de Invoeringstoets in gebruik. Renee Groen en Victor Vane, beiden adviseur monitoring en evaluatie bij het team Kennis, Monitoring en Evaluatie (KME), zijn vanaf het eerste moment aangesloten en werkten aan het ontwerp van de toets.

De Invoeringstoets is een kortdurend, laagdrempelig onderzoek dat we inzetten om nieuw beleid te toetsen, legt Vane uit. “Het is een rijksbreed instrument, aangestuurd vanuit het ministerie van Justitie & Veiligheid na de toeslagenaffaire. Renee Groen en ik hebben de taak op ons genomen de Invoeringstoets binnen RVO vorm te geven en in te regelen.”

Nieuwe regeling of beleid toetsen

Groen: “We onderzoeken binnen een jaar na invoering van een regeling hoe deze wordt ervaren. We vragen daarbij aan de doelgroep én aan RVO-collega’s welke problemen zij tegenkomen. Zo krijgen we eventuele knelpunten vroegtijdig in beeld, waardoor we ze snel kunnen oplossen. Maar de Invoeringstoets helpt niet alleen een regeling goed werkbaar te krijgen. Uit de verschillende toetsen komt ook heel veel kennis, waar we onze dienstverlening én beleid mee verbeteren.”

Onze aanpak is een voorbeeld voor anderen

Groen vervolgt: “We werken nauw samen met onder andere de Belastingdienst, de Immigratie en Nationalisatiedienst en het UWV. Iedere organisatie geeft een eigen draai aan de Invoeringstoets, maar we merken dat er sterk naar RVO gekeken is. Onze aanpak wordt gezien als voorbeeld omdat wij al meerdere pilots uitvoerden. Er is nu een handleiding gemaakt, die grotendeels gebaseerd is op onze aanpak.” Vane vult aan: “De handleiding geeft kaders, maar er is veel keuzevrijheid. De basis van de toets is echter altijd hetzelfde: kortdurend en snel na invoering van het beleid.” De organisaties koppelen hun ervaringen aan elkaar terug om van elkaar te leren.

Regeling aangepast

In 2022 is de eerste pilot uitgevoerd met de ISDE-regeling. Bij die pilot waren we nog wel zoekende naar de juiste onderzoeksvragen en -aanpak, legt Vane uit. “Maar die toets heeft goede resultaten opgeleverd. We kwamen erachter dat mensen met een kleinere portemonnee minder makkelijk gebruik konden maken van de regeling. Je kreeg namelijk alleen subsidie bij 2 verduurzamingsmaatregelen. Dit is bij de volgende openstelling van de regeling veranderd naar 1.”

Te weinig tijd

Ook bij de Gecombineerde opgave bracht de Invoeringstoets belangrijke knelpunten in zicht. Vane: “Uit dat onderzoek kwam onder meer naar voren dat RVO te weinig tijd had om de processen goed in te richten, omdat de beleidskeuzes erg laat waren gemaakt. Zo was er bijvoorbeeld nauwelijks tijd om het formulier dat agrarische ondernemers moeten invullen te testen en te verbeteren. Met als gevolg dat er veel fouten in zaten. En die leidden tot problemen, zowel bij ons als bij de ondernemers. Onze directeur Kernprocessen EU, René van der Burg, was zeer enthousiast over de rapportage van de invoeringstoets, omdat deze heel helder maakte waar de knelpunten zaten. De invoeringstoets gaf belangrijke input voor gesprekken met het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, er werd ook verwezen in een kamerbrief.

Rode draad aan knelpunten

Vane vertelt dat ze de ervaringen van de eerste 2 jaar Invoeringstoets in een rapportage hebben gezet. Hierin komen niet alleen de resultaten aan bod, maar ook de knelpunten die ze vaker zien terugkomen. Groen geeft aan dat er een rode draad aan knelpunten te zien is: “Dat RVO te weinig tijd krijgt om een regeling op te zetten en gebruiksvriendelijk te maken, zien we vaker terug.

Ook zijn onze systemen een probleem, ze corresponderen niet altijd goed met elkaar. Aanvragers geven geregeld aan dat zij last hadden van storingen. En soms gaat het om heel praktische dingen, zoals hoeveel megabyte aanvragers kunnen uploaden. Als je vraagt om documenten of foto’s, moet je wel zorgen dat het systeem de grootte van de bestanden aankan.” Vane vult aan: “Een derde knelpunt dat we vaak zien is dat de subsidievoorwaarden knellen. Soms zijn ze te scherp geformuleerd waardoor een deel van de doelgroep erbuiten valt, of moeten aanvragers aan dusdanig veel voorwaarden voldoen dat het voor hen bijna niet werkbaar is.”

Wat kunnen RVO’ers zelf doen?

Vane en Groen geven aan dat RVO-medewerkers zelf ook al veel kunnen doen om knelpunten snel in beeld te krijgen. Vane: “Wij adviseren om de vragen die binnenkomen te monitoren en knelpunten te signaleren, zowel die van de doelgroep als die van collega’s. Bespreek deze met andere collega’s of de verantwoordelijke beleidsmedewerker. Ik merk dat het nog niet overal gebruikelijk is om de eerste weken of maanden van uitvoering geregeld met beleid om tafel te zitten. Als je vaker input ophaalt en bespreekt, kun je sneller ingrijpen als er problemen zijn.” Groen: “Het is ook goed als medewerkers met elkaar het gesprek aangaan over de ervaringen en signalen; hoe pakt de regeling uit? Of eens een paar klanten op te bellen en hun mening vragen. Velen willen hierover wel in gesprek gaan. Dit zijn heel simpele dingen waarmee je al heel veel informatie ophaalt.”

“De Invoeringstoets helpt niet alleen een regeling goed werkbaar te krijgen. Er komt ook veel kennis uit, waarmee we onze dienstverlening én beleid verbeteren.”

Renee Groen

“RVO Europadesk helpt ons meer uit Europa te halen”

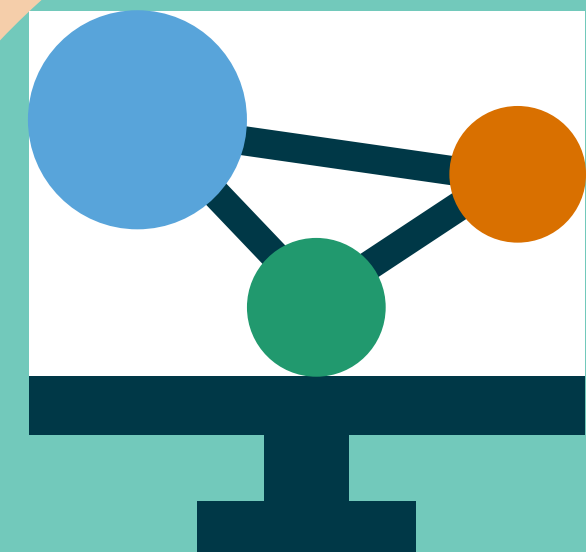
Vanuit het programma Werk aan Uitvoering en de RVO-toekomststrategie is de RVO Europadesk opgezet. Een helpdesk voor RVO-medewerkers om de verbinding met de Europese Unie (EU) te verbeteren en EU-geld beschikbaar te krijgen om de Nederlandse ondernemers te ondersteunen en samen te werken aan een duurzame welvaart. Isabelle Kamphuis, coördinator van de RVO Europadesk, vertelt erover: “De Europadesk wordt steeds bekender binnen RVO, we kunnen voor veel projecten en programma’s echt iets betekenen!”

De RVO Europadesk is nu zo’n 3 jaar actief. De medewerkers van de desk hebben veel kennis in huis. Ze helpen RVO-medewerkers met de grote financieringsstromen en EU-subsidies en bij het ophalen en delen van informatie uit Europa.

EU-subsidie? Wij zoeken het uit!

Isabelle legt uit: “Ik merk dat veel collega’s niet goed weten wat de Europese Unie kan doen voor hun project. Ze weten vaak ook niet of er een EU-subsidie voor is. Dat is zonde, want dat scheelt veel geld. En als ze een subsidie hebben gevonden is het lastig om alle procedures te doorgronden. Hoe schrijf je je ervoor in? Aan welke voorwaarden moet je voldoen? Wij kennen alle procedures en anders zoeken we het uit, zo hoeft niet iedereen het wiel opnieuw uit te vinden. Wij helpen om de subsidie binnen te halen en brengen de collega’s in contact met de juiste experts. Als het nodig is, lezen en schrijven we ook mee aan de aanbesteding.” Isabelle geeft aan dat al het geld dat uit Europa komt verantwoord moet worden. “Dit betekent dat je bij elke EU-financiering moet rapporteren. Dat vergeten collega’s vaak. Rapporteren is extra werk, het kost tijd en geld; en dat stuk van de kosten betaalt de EU niet volledig, dat moet ook uit eigen land komen. Het is noodzakelijk dit vooraf in te regelen.”

“De grote EU-geldstromen zijn vaak ingewikkeld. Wij kennen alle procedures en anders zoeken we het uit, zo hoeft niet iedereen het wiel opnieuw uit te vinden.”



Leren van andere lidstaten

De RVO Europadesk is voortgekomen uit een vraag van EU-projectleiders, financieel adviseurs en control-medewerkers. “Zij komen eens per jaar bij elkaar en gaven tijdens een van die jaarlijkse bijeenkomsten aan dat ze vaak niet van elkaar weten wat ze doen in Europa. Ze moesten alles zelf uitzoeken. Ze gaven aan dat er meer uit de EU te halen is dan dat we nu doen. RVO kan leren van de aanpak hierop van andere EU-lidstaten. Verder is het belangrijk om deze EU-kansen en uitdagingen te benoemen in de gesprekken met RVO-opdrachtgevers. Een extern bureau deed onderzoek en gaf het advies om een centrale plek te creëren: één team dat de kansen met de EU identificeert en professionaliseert.” De RVO Europadesk startte begin 2022.

Herstel- en veerkrachtsplan

“De grote EU-geldstromen die terechtkomen in een EU-lidstaat zijn vaak ingewikkeld, ze lopen via meerdere schijven. Ik hoop dat deze middelen in de toekomst beter uitvoerbaar worden gemaakt. Als RVO Europadesk proberen we hier een steentje aan bij te dragen.” Een eerste grote EU-geldstroom waar de Europadesk verschil maakte was met het Nederlands Herstel- en veerkrachtsplan (HVP) in 2022. “Het HVP is gefinancierd door een EU-fonds voor in eerste instantie coronaherstelmiddelen, maar inmiddels ook voor verduurzaming. De Nederlandse politiek schreef daar een plan voor. Daar is veel geld uitgekomen voor 13 verschillende maatregelen die RVO uitvoerde voor de periode 2022 tot en met 2026. De Europadesk kwam er eind 2022 achter dat veel collega’s niet wisten dat dit geld er was en hoe de processen lopen. En als ze het geld kregen, wisten ze niet dat ze moesten rapporteren. We zijn snel aan de slag gegaan, samen met de afdeling Finance & Control: we maakten collega’s alert op het geld, we zochten de processen uit en gaven uitleg over het rapportageproces. We herstelden waar nodig het contact tussen de collega’s en hun opdrachtgevers over HVP. We legden een directe lijn met het ministerie van Financiën, de coördinator van het HVP en de andere betrokken ministeries.

Op dit onderwerp is de RVO Europadesk het centrale aanspreekpunt geworden voor collega’s en zij halen bij ons de informatie die ze nodig hebben.”

Europees netwerk

Inmiddels wordt de RVO Europadesk steeds vaker ingeschakeld, zo ook voor het EU-project Community of Practice Noordzee (CoP Noordzee). “CoP Noordzee is een nationaal netwerk van een aantal departementen, NGO’s, bedrijfsleven, onderzoeksinstituten en RVO, rond duurzame blauwe economie* op de Noordzee. Deze partijen waren op zoek naar een soortgelijk netwerk binnen de EU en de projectmanager bij RVO klopte aan bij ons. We maakten een Europese scan op blauwe economie in de EU. Daarbij keken we onder andere naar wat de EU daar al op doet en of er financieringsmogelijkheden zijn om een Europees netwerk op te bouwen. Uit die scan kwamen een aantal interessante partijen uit de EU. We hebben CoP met hen in verbinding gebracht en zo is een Europees netwerk opgebouwd. Ook ondersteunden we bij het voorbereiden en bij het inschrijven op een Europese call op dit gebied en we helpen ze nog steeds met audits.”

** blauwe economie is economie gerelateerd aan de oceanen, zeeën en kusten.*

Op het netvlies

“De RVO Europadesk helpt niet alleen bij projecten van internationaal ondernemen. Europa kan ook veel doen voor projecten op andere thema’s en opgaven. Er is veel meer voor RVO beschikbaar dan de meeste mensen denken. En daar ondersteunen wij de ondernemers weer mee. Wij helpen met advies en verder onderzoek op deze kansen.” Isabelle wil graag dat de Europadesk nog beter bekend wordt bij alle collega’s. “We willen dat er bij het aannemen van een opdracht al ergens aangegeven moet worden of er contact is opgenomen met de Europadesk. Dan krijgt iedereen het aan de voorkant op het netvlies en kunnen we helpen het beste uit Europa te halen!”



LegalScan: “Maatwerk begint bij persoonlijk contact”

Mark Wullink deed samen met Myra Hoestlandt en Ezgi Tanburoğlu onderzoek naar de juridische ruimte voor menselijke maat en maatwerk binnen 6 regelingen. Ze zijn allen jurist bij RVO en ontwikkelden uit hun onderzoek de LegalScan.

“De LegalScan laat zien hoeveel ruimte er is voor menselijke maat en maatwerk en hoe een team deze ruimte benut. We geven ook advies welke verbeteringen mogelijk zijn.”

Hoe gaat een LegalScan in z’n werk?

De LegalScan onderzoekt hoe maatwerk is ingericht, wat de bedoeling van de regeling is en hoe we omgaan met aanvragers. Wullink legt uit: “Bij een LegalScan zijn de collega’s uit de verschillende teams rond een regeling erg belangrijk. We praten vooraf met hen en ze beantwoorden een vragenlijst van 70 vragen. Die bespreken we vervolgens in diepte-interviews. Maar we bekijken ook de gegronde en ongegronde bezwaren. Als alles is onderzocht, geven we advies en aanbevelingen.” Het LegalScan-team geeft achteraf nog een op maat gemaakte training aan de teams.

Adviezen meestal opgevolgd

Bij de meeste regelingen is echt iets gedaan met ons advies, zegt Wullink trots. “Bij één regeling zijn al onze 5 adviespunten ingeregeld. Een daarvan ging over de motivering van de toe- of afwijzing. Die stuurden ze in een tabel met de beschikking mee en dat riep vragen op. Wij adviseerden om die motiveringstekst in de beschikkingsbrief zelf te zetten.” Tanburoğlu vult aan: “De LegalScan geeft niet alleen verbeteringen aan. Hij maakt ook zichtbaar wat de teams al goed doen, zodat iedereen zich daar ook bewust van is.”

Maatwerk is lastiger bij een complexe regeling

Wullink vervolgt: “Uit ons onderzoek blijkt ook dat het moeilijker is om menselijke maat en maatwerk toe te passen als de regeling – en alles erom heen – complex is of als een regeling strak is afgekaderd. In die gevallen is contact met de opdrachtgever heel belangrijk. Als bij het uitvoeren van een regeling iets niet goed voelt, is het belangrijk om dat snel met de opdrachtgever te bespreken. Wij kennen de praktijk immers. Beschrijf de situatie concreet en breng het direct bij de juiste personen. Dan worden er sneller knopen doorgehakt. Daarin moeten we echt onze verantwoordelijkheid nemen, dit staat nog te weinig op de agenda.”

Mindset en bewustwording

Hoestlandt: “Bij één regeling stond in de regelingstekst een ‘kan-bepaling’. Er stond dus: ‘De minister *kán* de aanvraag afwijzen als...’ in plaats van ‘de minister *wijst* de aanvraag af als...’. Dat biedt ruimte om maatwerk toe te passen. Maar het team paste die kan-bepaling zelden toe, ze zagen de ruimte niet om er iets mee te doen. Nu maatwerk meer op de kaart staat, gaan ze daar veel bewuster mee om. Naast dat er ruimte moet zijn om menselijke maat en maatwerk toe te passen, is het dus ook een mindset en bewustwording.”

Communicatie vaak niet afgestemd op de aanvrager

We doen nog veel dingen die we vanuit menselijke maat en maatwerk anders kunnen doen, vertelt Wullink. “Sommige teams zetten bijvoorbeeld hun telefoonnummers of e-mailadressen niet op brieven, dat is niet erg klantvriendelijk. En wanneer schrijven we een brief en wanneer gaan we bellen? Menselijke maat en maatwerk begint bij persoonlijk contact. We merkten dat de communicatie vaak heel erg op het dossier gericht is en niet op het begeleiden van de aanvrager. Soms willen aanvragers van ons horen waarom ze bepaalde informatie moeten aanleveren. Door dat persoonlijk uit te leggen, creëren we begrip.”

En het levert ons vaak ook extra informatie op. Je hoort wat er speelt bij de aanvrager en daar kun je dan weer op schakelen.”

Een telefoontje maakt het verschil

Tanburoğlu vult aan: “Tijdens mijn werk bij andere regelingen merkte ik dat 1 telefoontje al vaak het verschil maakt. Als aanvragers een brief op de mat krijgen waarin staat dat we hun aanvraag afwijzen, komt dat harder aan dan wanneer je ook even belt om zo’n brief toe te lichten. Aanvragers krijgen dan de kans om laagdrempelig te reageren en voelen zich gehoord. Dat waarderen ze enorm.”

Afwijzing hoeft geen toewijzing te worden

Maatwerk hoeft ook niet gericht te zijn op een andere uitkomst, aldus Hoestlandt. “Maatwerk betekent niet altijd dat een afwijzing een toewijzing wordt. Het gaat er vooral om dat je een stap extra doet. In gesprek gaan met de opdrachtgever, of bellen met aanvragers om te bekijken of je echt alle informatie hebt.” Wullink vult aan: “Door te bellen vergroot je ook de kans dat je een andere oplossing vindt. Het geeft je de kans om mee te denken met de klant.”

Blijf met elkaar in gesprek

Wullink: “Tijdens ons onderzoek merkten we dat sommige collega’s het lastig vonden om meer maatwerk toe te passen. Bijvoorbeeld omdat ze met meerdere opdrachtgevers te maken hebben, of omdat er enorme aantallen aanvragers zijn. Dan is het lastig om een enkel dossier anders te beoordelen. Vaak voelen ze ook onzekerheid, omdat ze niet weten wat er gebeurt met de rest van de aanvragen als ze dat doen. In zo’n situatie is het heel belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven en begrip voor elkaar te krijgen. We móeten hiermee aan de slag en steeds meer ervaring opdoen. Alleen dan maken we van menselijke maat en maatwerk onze standaard werkwijze.”

“Er moet ruimte zijn om menselijke maat en maatwerk toe te passen. Daarnaast moet er iets veranderen in de mindset en bewustwording van onze medewerkers.”

Myra Hoestlandt

“Proactief en klantgericht: zo creëren we vertrouwen”

Hilco Zeewuster is uitvoeringsexpert bij de afdeling Directe Betalingen Grondgebonden (DB GGB). Hij houdt zich bezig met de basisinkomensondersteuning (BIS) en de nieuwe eco-regeling binnen het Gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB). Het programma Werk aan Uitvoering (WaU) gaf zijn afdeling de capaciteit zelf belacties te doen om in een vroeg stadium bij te sturen.

Dankzij de WaU-financiering doen we nu meer, begint Zeewuster. “Binnen onze afdeling bestond al een tweedelijns team voor belwerkzaamheden en dossierbeheer, maar na de introductie van het nieuwe GLB in 2023 werd dat werk intensiever. De belangrijkste wijziging is dat we nu zelf belacties opzetten vanuit de checks, controles en analyses die we doen. We gaan proactief met klanten in gesprek.”

Eerder ingrijpen

Over de nieuwe eco-regeling bijvoorbeeld kwamen veel vragen binnen. Dankzij eigen belacties kon het team eerder ingrijpen. “Als er zaken opvallen, kunnen we snel reageren door de ondernemers te bellen. We vertellen dan dat we bijzonderheden zien in hun aanvraag en lichten dat direct toe. Een recent voorbeeld zijn de aanvragen waarbij wel een eco-subsidie was aangevraagd, maar geen basisondersteuning. Dat kan technisch gezien wel, maar het is onlogisch. Als je wacht tot het moment dat je de subsidie gaat toewijzen, is het kwaad al geschied. En een afwijkende aanvraag kan een flinke impact hebben.”

“Als er zaken opvallen, kunnen we snel reageren door de **ondernemers te bellen**. We vertellen dan dat we bijzonderheden zien in hun aanvraag en lichten dat direct toe.”



Luisterend oor aan de keukentafel

Binnen de afdeling zijn er ook collega's die in bijzondere gevallen langsgaan bij een agrarisch ondernemer thuis. “Soms vragen ingewikkelde dossiers om individuele aandacht. Dat zijn soms schrijnende situaties en dat kan confronterend zijn, maar juist dan is het goed om aan die keukentafel te zitten en een luisterend oor te bieden. Niet om te onderhandelen, maar om nog een keer uitleg en toelichting te geven.”

Samen naar een soepele aanvraag

Hoe eerder je erbij bent, hoe beter, vindt Zeewuster. Veel agrarisch ondernemers reageren dan ook blij verrast als ze gebeld worden. “We zijn met hen in gesprek, we pakken proactief het klantcontact op. Dat ervaren de ondernemers als positief. Door tijdig te bellen kun je een afwijking in de aanvraag die de klant niet had verwacht, voorkomen. Je bent er sneller bij.”

De weg naar vertrouwen

Omdat Zeewuster en zijn collega's eerder in het proces zijn aangehaakt, is nalopen aan de achterkant niet altijd meer nodig: “We doen minder controlewerkzaamheden achteraf en we werken meer proactief en klantgericht: zo creëren we vertrouwen. Dat is een andere manier van werken. Minder inspanning aan de achterkant door goede communicatie, analyse en controle aan de voorkant. Dat is de belangrijkste winst. Je staat er ook beter op bij de klant door deze manier van werken.”

Cultuurverandering naar klantgericht werken

“Deze aanpassing vergt wel de nodige flexibiliteit van de afdeling, zeker omdat er lang gewerkt is vanuit het controleerprincipe. Dat was en is nog steeds een zoektocht. Als je een switch maakt, gaat dat meestal niet van vandaag op morgen, dat kost gewoon tijd. Ook om de organisatie daarop in te richten. Vertrouwen geven aan de klant en minder in de controlerol zitten. Ik noem het maar een cultuurverandering naar meer klantgericht bezig zijn. Dat vergt goede begeleiding vanuit de organisatie en een stukje training en opleiding. Dat doe je niet van vandaag op morgen, dat kost energie.”

Maak het makkelijk

Het beste voor iedereen zijn natuurlijk regelingen die logisch en begrijpelijk zijn, sluit Zeewuster af. “Ik denk dat het vooral de kunst is om goed te kijken aan de voorkant en regelingen niet te ingewikkeld te maken. Daar zit vooral de uitdaging. De eco-regeling is best wel een complexe regeling. Dat komt ook terug in klanttevredenheidsonderzoeken die we deden over het eerste jaar van het nieuwe GLB. De regeling is voor ons als uitvoeringsinstantie al uitdagend, maar dat geldt natuurlijk helemaal voor de aanvrager. Want uiteindelijk doen we het voor de agrarisch ondernemers, we willen zorgen dat zij een regeling voorgeschoteld krijgen waar ze goed mee overweg kunnen.”



“Klantgericht denken moet in het DNA van elke medewerker komen

Olfred Nijenbanning is teammanager Klantinzicht, waaronder het Service VerbeterTeam (SVT) valt. Een team dat onderzoekt hoe we de klantreis van een regeling of dienst verbeteren. “Met financiering vanuit Werk aan Uitvoering konden we mooie stappen maken: het SVT is uitgebreid en we ‘meten, weten en verbeteren’ steeds breder binnen de organisatie.”

Klantinzicht is hard gegroeid. De grootste groei zit in het SVT. “We startten in 2020 met 11 medewerkers in 1 SVT voor de Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL). Nu zijn het er ruim 40, waarvan 32 in een SVT werken.”

Geen duikboot meer

“We krijgen een vraag van een interne opdrachtgever en samen met hen zoeken we naar een oplossing. Dat doen als volgt: we voeren een intakegesprek, we brengen de behoefte van de klant in beeld en doen onderzoek. Daarna vertalen we de inzichten naar concrete verbetervoorstellen.” Het proces is in de loop van de jaren veranderd. “We werkten in het begin volgens het ‘duikbootprincipe’, we kregen een opdracht, doken onder en kwamen pas weer boven als we klaar waren. Nu nemen we onze opdrachtgever mee in het proces, samen evalueren we elke stap. Zo kunnen we snel bijsturen.”

Kwantitatief en kwalitatief onderzoek

Het SVT maakt gebruik van verschillende onderzoeksmethoden. “We analyseren verschillende soorten data. Denk aan klantsignalen via klantcontact, klanttevredenheidsonderzoeken, klantcontactmonitoring en sociale media. Daarnaast doen we kwalitatief onderzoek, zoals interviews met de doelgroep, AB-testen of UX-onderzoeken. Bij AB-testen ziet een deel van de bezoekers een andere webpagina en bij een UX-onderzoek (User eXperience) laten we klanten iets zoeken op een webpagina. Daarbij wordt gekeken hoe snel ze iets vinden en waar ze tegenaan lopen.” Bij een UX-onderzoek monitort het SVT ook eyetracking (waar kijkt iemand het eerst of het meest naar) en facereading (welke emotie toont het gezicht).

Met elkaar meekijken

“Iedereen binnen het team heeft een eigen taak, maar ze kijken vaak met elkaar mee. Dan kan in een vroeg stadium soms al een verbeteradvies gegeven worden. Stel: op een pagina staat rechtsboven een knop en bij UX-onderzoek zien we dat respondenten deze knop over het hoofd zien en dat hij beter in het midden kan staan. Dat geven we dan meteen door aan de opdrachtgever. In de resterende UX-onderzoeken bekijken we dan meteen of respondenten de knop dan wel snel zien. En als we twijfelen, doen we een AB-test, waarbij we beide mogelijkheden toetsen.”

Goede resultaten

Onderzoek van het SVT heeft al goede resultaten opgeleverd. “Voor de WBSO (Wet Bevordering Speuren en Ontwikkelingswerk, red.) bijvoorbeeld. Voor die regeling was een hulpmiddel ontwikkeld, maar dat werd amper gebruikt. Door de link naar dat hulpmiddel met een knop prominenter op de pagina te zetten, verhoogde het gebruik met bijna 50%!” En ook bij de TVL destijds leverde onderzoek veel op. “Veel ondernemers vielen vroegtijdig af bij het aanvragen. We adviseerden om een Advieshulpmiddel te maken, waarmee ondernemers snel zagen of ze in aanmerking kwamen en hoeveel geld ze konden verwachten. Ook dat was een groot succes. Het aantal keer dat het TVL-formulier succesvol werd afgerond, steeg met maar liefst 42%.” Ook werd het formulier vaker in één keer succesvol afgerond (25%) en daalde de benodigde tijd om het formulier af te ronden (23%).

Bergen en rivieren

Eind 2020 werd besloten het SVT ook in te zetten voor andere regelingen en breidde het SVT met WaU-geld uit naar 3 teams. De teams kregen allemaal de naam van een berg. Er zaten fanatieke wielrenners in het team, zegt Nijenbanning lachend. “Maar we vonden het ook een mooie metafoor voor het SVT: een vast punt, een duidelijk zichtbare plek, waar je terecht kon als je wilde werken aan klantbeleving.”

Toen we in september 2021 verder uitbreidden naar 4 teams, veranderden we de namen. Geen bergnamen meer, maar rivieren: omdat we willen dat klantbeleving door de hele organisatie stroomt. Klantgericht denken moet in het DNA van elke medewerker komen.”

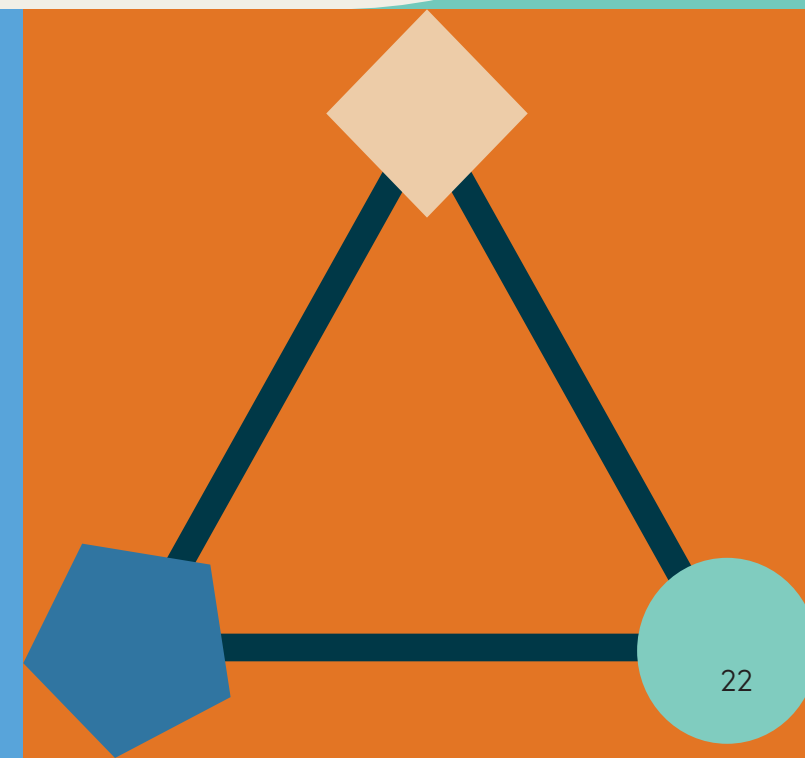
Meerdere regelingen verbeteren met één onderzoek

“In de toekomst willen we meer in de breedte gaan kijken. We willen meer doen met onze algemene bevindingen. Als bijvoorbeeld iets in het inlogstelsel eLoket verbetert, willen we die verbetering ook laten doorvoeren voor andere regelingen die met eLoket werken. We willen pro-actief kijken waar we impact kunnen maken. Dit doen we al, maar dat kan nog veel meer. Centrale financiering zoals bijvoorbeeld de WaU-financiering is daarvoor cruciaal.” Op dit moment werkt het SVT hard aan een database waarin alle onderzoeken terug te vinden zijn. “Daar zie je straks wat we al eerder onderzochten en wat de verbeteradviezen waren. Soms volstaan deze bestaande klantinzichten en hoeven we niet eens een nieuw onderzoek te starten.”

Alles haakt in elkaar

“Er ligt ook een verantwoordelijkheid bij onze interne opdrachtgevers, daarom werken we steeds meer met hen in co-productie. Zo helpen we graag om hen een klantreis ‘light’ te laten maken. Daarbij doorlopen ze zelf de online reis van de klant om in beeld te krijgen of, en zo ja waar, er mogelijke knelpunten zitten. Dit geeft al veel inzichten.” Als tip geeft Nijenbanning nog mee: “Ik wil dat iedereen blijft nadenken hoe zij zelf als klant behandeld willen worden. Iedereen moet zich ervan bewust zijn dat alles wat zij doen ook bijdraagt aan onze dienstverlening. Niet denken: ‘ik doe niets met de klant’, want alles haakt in elkaar.”

“We werkten in het begin volgens het ‘duikbootprincipe’, we kregen een opdracht, doken onder en kwamen pas weer boven als we klaar waren. Nu nemen we onze opdrachtgever mee in het proces, samen evalueren we elke stap. Zo kunnen we snel bijsturen.”



“Onze uitvoering doenlijk maken is voor iedereen goed”

Voor al het overheidsbeleid is een kwaliteitseis gesteld: de verplichting om rekening te houden met de situatie en vaardigheden van klanten (doenvermogen). Aandacht voor doenvermogen komt deels voort uit het programma Werk aan Uitvoering (WaU) en staat in het RVO-Beleidskompas. Michel Handgraaf en Marlies Kok, beiden gedragsadviseurs, houden zich hier binnen RVO mee bezig.

Michel en Marlies doen onderzoek en geven advies. Handgraaf: “We bekijken 2 kanten van de medaille, de kant van de klant én de kant van RVO. Met als doel: onze uitvoering en dienstverlening verbeteren voor onze klanten en medewerkers.”

Mentale druk verlaagt doenvermogen

Hij legt uit: “Doenvermogen gaat over de mentale vaardigheid van mensen. Kunnen ze onze subsidies aanvragen? Zijn ze in staat eraan te beginnen, het af te maken of hulp in te schakelen als het nodig is? Als mensen onder mentale druk staan, zoals bij de Waterschaderegeling, is hun doenvermogen lager. Ze zijn dan minder goed in staat dingen voor elkaar te krijgen. Daarnaast kijken we naar doenlijkheid. Oftewel: hoe begripelijk is dat wat wij ze voorschotelen?”

8 experimenten

Sinds september 2023 is een kernteam actief dat onderzoek doet naar de doenlijkheid van regelingen. Dit bestaat naast Handgraaf en Kok uit Barbara Stoeten, Eelke Leemeijer en Anita Nout. Het kernteam voerde tot nu toe 8 experimenten uit. Handgraaf: “We doen een analyse op de doelgroep en op subgroepen. Mensen verschillen van elkaar. Voor de ene persoon is het insturen van digitale documenten geen probleem, maar voor een ander kan het lastig zijn. We zoeken waar de barrières liggen en proberen die aan te pakken. En iets doenlijk maken is voor niemand slecht. Ook niet voor degenen die er anders ook al geen problemen mee hadden.”

“Agrarisch ondernemers hebben vaak te maken met wel 40 regelingen, die elkaar soms ook nog bijten. Dat vergt wel iets van hun doenvermogen.”

Marlies Kok

Fictieve toets

Er zijn wel blinde vlekken, zegt Handgraaf. “Dat zagen we bij de Waterschaderegeling. Die is onder grote druk opgezet, alles moest snel. Doenlijkheid staat dan niet hoog op de agenda.” Kok vult aan: “Bij de WTS toetsten we fictief achteraf. Zonder te kijken hoe het in het echt was verlopen, analyseerden we alle documenten, de website en de regelingsteksten, zoals ze bij de start van de regeling waren. Onze bevindingen vergeleken we met de werkelijke situatie. Daaruit bleek dat we een aantal problemen van klanten vooraf hadden kunnen voorspellen en oplossen. Waardevolle informatie voor een volgende regeling of nieuw beleid. Met een doenlijkheidstoets is veel te voorspellen over toekomstig gedrag van de doelgroep.”

Verder kijken

Handgraaf: “De focus ligt vaak op de communicatie, zoals de website en formulieren, maar wij kijken verder. We denken ook na of een regeling goed is opgezet en of een subsidie wel het juiste instrument is. Zoals bij de ISDE, een verduurzamingssubsidie, daar krijg je achteraf geld. We kwamen erachter dat een deel van de doelgroep financieel niet kón verduurzamen en dus vooraf geld nodig had. Ook dat valt onder doenvermogen. Er loopt nu een pilot waarbij ook gemeenten ISDE mogen aanvragen. Als zij het verduurzamen collectief in hun gemeente regelen, kunnen ook mensen met een kleinere portemonnee aansluiten.”

Eerst afkaderen

Als we gaan onderzoeken, kaderen we vaak eerst af, legt Handgraaf uit. “Bij een erg uitgebreide regeling als de ISDE onderzochten we een simpel en een lastig onderdeel. Daarvan keken we welke doelgroepen er zijn en we maakten een klantreis en daarna een doenlijksanalyse. Daarin analyseren we alle documenten en beschikbare informatie en houden we sessies met interne en externe experts en de doelgroep zelf.” Met al die informatie maakt het team een rapport met verbeteradviezen. “Soms kunnen niet alle adviezen doorgevoerd worden, maar we geven wel aan wat knelt en wat beter kan.”

Breder kijken

Kok: “We zagen dat er al veel aandacht is voor doenlijkheid, maar dat zijn vaak losse initiatieven. Met een analyse breng je alles bij elkaar en geef je er veel meer duiding aan.” Handgraaf: “En wij kijken ook verder: we bekijken waarom mensen stoppen met hun aanvraag, maar ook welke zaken in hun leven spelen.” Kok: “Agrarisch ondernemers bijvoorbeeld hebben vaak te maken met wel 40 regelingen, die elkaar soms ook nog bijten. Dat vergt wel iets van hun doenvermogen. Het is goed dat in beeld te hebben.”

Toekomst

We willen in 2025 graag een koppeling maken met het Adviescollege Toetsing en Regeldruk, vertelt Kok. “Dat ziet erop toe dat de regeldruk voor ondernemers niet te hoog wordt. Het is mooi als we met hen kunnen samenwerken.” Handgraaf: “Ook gaan we in 2025 meer aandacht geven aan het natraject. Het is nu niet altijd duidelijk wat met ons advies gedaan wordt. We willen aangesloten blijven totdat de oplossingen zijn doorgevoerd. Dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met de verplichte doenvermogenanalyses. De kwaliteitseis is er niet voor niets. Daarom willen we dat alle WaU-initiatieven structureel en standaard worden.”

Krachten bundelen

Kok: “Bij het ontwerpen van beleid, zelfs al in ideeënfase, is het slim een gedragsexpertteam aan te haken. Dat kan kijken naar huidig en gewenst gedrag van de doelgroep. Ook daar gaan we meer op inzetten. Maar het blijft een uitdaging om alles te borgen. We voeren al gesprekken in de organisatie om te bekijken hoe we de inzet van gedragsexpertise, maar ook de doenlijksanalyse structureel kunnen maken. We willen onze krachten bundelen met de teams van Kennis, Monitoring en Evaluatie, Klantinzicht en Omgevingskennis en andere mogelijke partners. We zijn zo’n grote organisatie! We brengen nu in kaart met wie we dit goed kunnen oppakken.”



“Als klantadviseur in een klantcontactteam zie ik steeds vaker dat we denken vanuit het belang van de klant. We maken het de klant makkelijker en vergroten de klanttevredenheid. Een goed uitgangspunt, maar soms botsen belangen met elkaar. Dan biedt het uitkomst om klanten te bellen. Die tijdsinvestering verdient zich ruimschoots terug door tijdsbesparing bij het afwikkeling van de dossiers. Een win-winsituatie dus!”

Kevin Tuinstra | klantadviseur



“Maatwerk leveren kost tijd, arbeidskracht en geld, maar verdient zich dubbel en dwars terug! Daarom moeten we niet bang zijn om maatwerk toe te passen. Dat tijdswinst op een andere plek in de keten wordt behaald, mag geen belemmering zijn. Ook het argument dat precedentwerking maatwerk niet mogelijk maakt, is een zwaktebod. Immers alleen volledig gelijke gevallen moet je gelijk behandelen; juist bij maatwerksituaties is niet gauw van volledige gelijkheid sprake. Wel moet je alles goed documenteren.”

Robert Groenewold | senior jurist



“De afgelopen jaren voerden we diverse crisisregelingen uit. Daarmee konden we getroffen ondernemers snel en klantgericht helpen. We willen als RVO een excellente dienstverlener zijn die zichtbare maatschappelijke impact maakt. Dan is het van belang dat we echt begrijpen wat er speelt bij ondernemers, dezelfde taal spreken, signalen oppakken en bespreken met de beleidsmakers en afspraken nakomen. In de (crisis)aanpak hebben we de ondernemer centraal gezet en de werkwijze laten meebewegen met de ontwikkelingen in de samenleving. Samen met de ondernemers hebben we de crisis doorstaan en veel geleerd. We nemen deze lessen mee in onze dienstverlening. De ondernemers mogen erop vertrouwen dat de overheid voor hen klaar staat, crisis of geen crisis. Samen maken we het verschil!”

Remco Duisterhof | programmamanager



“Toen ik net bij de overheid ging werken, zo’n 15 jaar geleden, was de afstand tussen overheid en de mensen groot. Dat is nu gelukkig aan het verbeteren. Als overheid lig je onder een vergrootglas, dat maakt dat we enorm goed ons best moeten doen om onze klanten te begrijpen en ons in te leven in hen. Dat verbetert ook de teksten van onze website, brieven en aanvraagformulieren. Daar waren we bij RVO al mee bezig, maar WaU geeft een extra zetje.”

Monique Twickler | eindredacteur



‘Door structureel opgavegericht te gaan samenwerken, kijken we binnen RVO steeds meer over ons ‘eigen winkeltje’ heen. Dat betekent dat we opdrachten niet meer per geval bekijken, maar vanuit verschillende hoeken bestuderen, integraal benaderen en daardoor meer overzicht en inzicht hebben in de volledige businesscase. Dit maakt dat we gericht anticiperen op onze klanten en hen daardoor beter van dienst kunnen zijn’

Wilmke Boersma | contentcoördinator



“Werk aan Uitvoering is meer dan zomaar een programma, het is een belangrijke strategie om de overheid efficiënter, betrouwbaarder en effectiever te maken, ook voor ondernemers. Bij RVO werken we dagelijks aan het vereenvoudigen van processen en het verbeteren van de communicatie, zodat ondernemers de juiste ondersteuning krijgen wanneer ze die het hardst nodig hebben. Bij RVO geloven we dat de uitvoering van beleid net zo belangrijk is als het beleid zelf. Werk aan Uitvoering is daarom een kans om de kloof tussen regelgeving en praktijk te verkleinen. Wij zorgen ervoor dat ondernemers niet vastlopen in regels, maar kunnen profiteren van de kansen die de overheid hen biedt. Dat doen we door de ondernemer en wat hem bezighoudt steeds beter te begrijpen.”

Jetze Dam | allround communicatieadviseur

