

Horen, zien en praten

Een onderzoek naar '*best practices*' voor
de behandeling van bejegeningklachten

gemeentelijke **Ombudsman**



8 februari 2018



Colofon

Het onderzoeksteam van de gemeentelijke ombudsman bestaat uit:

Willem Brakenhoff (*onderzoeker*)

Henk Groenendijk (*onderzoeker*)

Wilma de Jager (*coördinator onderzoeken*)

Anne Mieke Zwaneveld (*gemeentelijke ombudsman*)



Horen, zien en praten

Een onderzoek naar '*best practices*' voor de behandeling van bejegeningklachten

8 februari 2018



Samenvatting

Wat de aanleiding ook is, burger en gemeente hebben regelmatig contact met elkaar. Op deze momenten ontstaat communicatie tussen hen waarbij zij gedrag tegenover elkaar vertonen. Een ander woord voor dit gedrag is 'bejegenen'. In de communicatie tussen gemeente en burger gaat het vaak goed, maar soms ook niet. Als een burger vindt dat een medewerker van de gemeente zich onjuist tegenover hem heeft gedragen, kan hij daarover een klacht indienen bij de gemeente of bij de ombudsman.

De ombudsman heeft de afgelopen jaren een groot aantal bejegeningsklachten behandeld. Hij constateerde daarbij een aantal knelpunten. Zo duurt de behandeling van een bejegeningsklacht relatief lang. De feiten zijn vaak moeilijk te achterhalen en er is regelmatig onvrede van betrokkenen met het eindresultaat. De geconstateerde knelpunten zijn voor de ombudsman aanleiding een onderzoek op eigen initiatief te doen naar de behandeling van bejegeningsklachten door gemeenten en door de ombudsman. De belangrijkste onderzoeksvraag luidt: *“Wat zijn de 'best practices' voor de interne en externe behandeling van bejegeningsklachten?”* Uit het onderzoek blijkt dat de onvrede van klagers over de gemeente vooral komt omdat men niet bereikt wat men met de klacht beoogde te bereiken. Klagers vinden de gemeente niet altijd objectief. Zij vinden ook dat de gemeente geen (oprechte) excuses aanbiedt en dat de gemeente niet laat blijken dat zij leert van klachten. De geïnterviewde medewerkers van gemeenten zijn positiever. Ongeveer de helft is tevreden over de huidige aanpak van bejegeningsklachten door hun eigen gemeente. Beklaagde medewerkers missen soms wel steun en voelen zich in een hoek gedrukt.

Ook ten opzichte van de ombudsman is er ontevredenheid. De ombudsman zou bureaucratisch zijn en het duurt te lang voordat de ombudsman met een oordeel komt. Klagers en medewerkers vragen zich af of een rapport – soms meer dan een jaar na het incident uitgebracht – wel een goed middel is om een bejegeningsklacht op te lossen.

De onvrede is voor de ombudsman aanleiding om *'best practices'* op te stellen. Op basis van alle aspecten van zijn onderzoek, komt de gemeentelijke ombudsman tot de volgende *'best practices'* voor de behandeling van bejegeningklachten.



'Best Practices'

1. Doe afstand van het *'conflictmodel'* en vermijd een negatief mensbeeld.
2. (H)erken negatieve emoties.
3. Laat de burger snel een menselijke stem horen (letterlijk en figuurlijk).
4. Geef de burger maximale regie ten aanzien van de procedure. Doe dit bijvoorbeeld in de vorm van een keuzemenu.
5. Wees bij de uitvoering oplossingsgericht, relatiegericht en toekomstgericht.
6. Heb aandacht voor de beklagde medewerker.
7. Waak ervoor nieuwe negatieve emoties te *'triggeren'*.
8. Maak oprechte excuses of laat dat helemaal na.
9. Bied nazorg aan.
10. Zorg periodiek voor een evaluatie.

De *'best practices'* voor de behandeling van bejegeningklachten vertaalt de ombudsman waar mogelijk direct naar zijn werkwijze en werkprocessen. De ombudsman legt daarnaast in 2018 een aantal eigen accenten die recht doen aan zijn specifieke rol.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1

Inleiding

9

- 1.1 Contact met de gemeente 9
- 1.2 Bejegeningklachten 9
- 1.3 Onderzoek ombudsman 10
- 1.4 Onderzoeksvragen 11
- 1.5 Methode van onderzoek 11
- 1.6 Leeswijzer 13

Hoofdstuk 2

'Goede klachtbehandeling': regelgeving, doelen en richtlijnen

14

- 2.1 Regelgeving 14
 - 2.1.1 Interne klachtbehandeling 14
 - 2.1.2 Externe klachtbehandeling 15
- 2.2 Doelen en richtlijnen voor een 'goede klachtbehandeling' 16
 - 2.2.1 Interne klachtbehandeling 16
 - 2.2.2 Externe klachtbehandeling 17
 - 2.2.3 Welke doelen hebben klagers? 18
- 2.3 Conclusie 19

Hoofdstuk 3

De behandeling van bejegeningklachten in de praktijk

20

- 3.1 Hoe verloopt de interne klachtbehandeling bij de gemeente? 20
- 3.2 Hoe verloopt de externe klachtbehandeling bij de ombudsman? 22
- 3.3 Duur van de interne en externe klachtbehandeling 24
 - 3.3.1 Interne klachtbehandeling 24
 - 3.3.2 Externe klachtbehandeling 25
- 3.4 Conclusie 26

Hoofdstuk 4

Tevredenheid

27

- 4.1 Oordeel over de klachtbehandeling (door gemeente en ombudsman) 27
- 4.2 Hebben klagers hun doel bereikt met de klacht? 28
- 4.3 Waar komt onvrede over de gemeente vandaan? 30

4.3.1	Klagers	30
4.3.2	Medewerkers van de gemeente	30
4.4	Waar komt onvrede over de ombudsman vandaan?	31
4.4.1	Klagers	31
4.4.2	Medewerkers van de gemeente	31
4.4.3	Overige aspecten van ontevredenheid	32
4.5	Conclusie	33
Hoofdstuk 5		
Verbeterpunten		34
5.1	Verbeterpunten en suggesties voor gemeenten en ombudsman	34
5.1.1	De verbeterpunten voor de gemeenten	35
5.1.2	De verbeterpunten voor de ombudsman	38
5.1.3	Mediation	39
5.2	Tot slot	41
Hoofdstuk 6		
'Best practices'		42
6.1	'Best practices'	42
6.2	Toelichting 'best practices'	43
6.3	Accenten voor 2018 voor de ombudsman	49
Bijlage 1	Methoden van onderzoek	50
Bijlage 2	Script – interview met klager	53
Bijlage 3	Script – interview met beklaagde	55
Bijlage 4	Script – interview met klachtcoördinatoren en klachtbehandelaars	57
Bijlage 5	Script – interview met (concern)directeur	59
Bijlage 6	Vragen enquête in SurveyMonkey	61
Bijlage 7	Lijst met geïnterviewde personen	67
Bijlage 8	Behoorlijkheidsnormen	68
Bijlage 9	Bronnenlijst	74
Bijlage 10	Hoor en wederhoor (reacties gemeenten)	76

“De omgeving van de mens is de medemens”

J.A. Deelder

Inleiding

Horen, zien en praten

1.1 *Contact met de gemeente*

Burgers hebben op tal van momenten contact met de gemeente. Zij hebben de gemeente nodig voor een rijbewijs, een paspoort of een vergunning. Zonder de gemeente kunnen zij geen aangifte doen van een pasgeboren kind, een huwelijk of een sterfgeval. Maar ook voor het aanvragen van een uitkering hebben burgers de gemeente nodig.

Wat de aanleiding ook is, burger en gemeente hebben regelmatig contact met elkaar via de telefoon, Twitter, Facebook, een brief, bij de balie, maar ook op straat in een gesprek met een handhaver. Op deze momenten ontstaat communicatie tussen hen waarbij zij gedrag tegenover elkaar vertonen. Een ander woord daarvoor is *'bejegenen'*.

In de communicatie tussen gemeente en burger gaat het vaak goed. Maar soms gaat het mis. Iemand slaat de verkeerde toon aan, komt intimiderend over, beledigt, is arrogant, formalistisch, verheft zijn stem, reageert niet of te laat op verzoeken, laat iemand te lang wachten, et cetera. Door tal van oorzaken kan het in de bejegening mis gaan. Daarbij hoeft geen sprake te zijn van opzet. Het gaat vaak om de perceptie. Iemand vindt dat de ander brutaal was, iemand vatte een opmerking als een belediging op, of iemand vond de ander niet oprecht overkomen. Kortom, onder de term *'bejegening'* kan een breed scala van gedrag en *'vermeend'* gedrag worden gevat. Onder gedrag kan ook een *'niet doen'* of *'te laat doen'* worden begrepen. En daarbij kan van alles mis gaan waardoor de ene persoon het idee heeft dat hij door de ander onheus is bejegend.

1.2 *Bejegeningsklachten*

De ombudsman beperkt bejegening in dit rapport tot het rechtstreeks en persoonlijk contact tussen een burger en een medewerker van de gemeente. Als een burger vindt dat een medewerker van de

gemeente zich onjuist tegenover hem heeft gedragen, oftewel hem *'onheus heeft bejegend'*, kan hij daarover een klacht bij de gemeente of bij de ombudsman indienen.

De burger kan zijn bejegeningsklacht tegen de medewerker van de gemeente in eerste instantie indienen bij de gemeente zelf. De gemeente behandelt die klacht volgens richtlijnen en toepasselijke wettelijke bepalingen. De klachtbehandeling door de gemeente heet *'interne klachtbehandeling'*.

Wanneer de burger het niet eens is met de wijze van interne klachtbehandeling, of met de uitkomst daarvan, kan hij een klacht indienen bij de ombudsman. Deze klachtbehandeling door de ombudsman heet *'externe klachtbehandeling'*.

1.3 *Onderzoek ombudsman*

In de periode van 2013 tot en met 2016 ontving de gemeentelijke ombudsman ongeveer 300 bejegeningsklachten. De ombudsman constateerde bij de behandeling van deze klachten een aantal knelpunten:

- *relatief lange doorlooptijden van de klachtbehandeling;*
- *moeilijkheden bij het achterhalen van de feiten;*
- *onvrede van betrokkenen met het eindresultaat van de klachtbehandeling.*

De Nationale ombudsman constateerde vergelijkbare knelpunten¹: *"In het merendeel van de bejegeningsklachten onthoudt de Nationale ombudsman zich noodgedwongen van een oordeel. De betrokkenen herinneren zich niet meer wat precies is gezegd of gedaan of de partijen spreken elkaar tegen. Zelfs in het geval dat er wél een beoordeling van de bejegening mogelijk is, geeft een rapport van de Nationale ombudsman een weinig bevredigend resultaat. Het is de vraag of een rapport bijdraagt aan het herstel van vertrouwen van de betrokken burger (...). Ook het leereffect (...) is vaak beperkt."*

¹ Zie: <https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/2006/nationale-ombudsman-doet-uwv-aanbeveling-mediation-toepassen-bij-bejegeningsklachten>.

De geconstateerde knelpunten zijn voor de gemeentelijke ombudsman aanleiding een onderzoek op eigen initiatief² te doen naar de behandeling van bejegeningklachten door gemeente en ombudsman. Doel van het onderzoek is beantwoording van de vraag: *“Hoe tot een betere en optimale methode ('best practices') voor de interne en externe behandeling van bejegeningklachten te komen?”*³.

1.4 Onderzoeksvragen

De belangrijkste onderzoeksvraag luidt: *“Wat zijn de 'best practices' voor de interne en externe behandeling van bejegeningklachten?”* Om tot 'best practices' te komen stelt en beantwoordt de ombudsman eerst een aantal deelvragen.

Deelvragen

Het onderzoek bestaat uit een aantal deelvragen:

1. Wat is het doel van het behandelen van bejegeningklachten en welke richtlijnen gelden voor een 'goede behandeling' van bejegeningklachten?
2. Hoe worden de bejegeningklachten op dit moment in de praktijk behandeld door de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten?
3. Hoe tevreden zijn de betrokkenen met het proces en de uitkomsten van de huidige wijze van behandeling van bejegeningklachten door de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten?
4. Wat kunnen de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten leren (verbeterpunten)?

1.5 Methode van onderzoek

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en deelvragen maakte de ombudsman gebruik van verschillende onderzoeksmethoden zoals interviews, enquêtes en literatuuronderzoek.

² De ombudsman is bevoegd een onderzoek op eigen initiatief te doen op grond van artikel 9:26 Algemene wet bestuursrecht. Aan een dergelijk onderzoek hoeft geen specifieke klacht over een gedraging ten grondslag te liggen. Ook zonder klachten over een specifiek onderwerp kan de ombudsman een onderzoek over een bepaald onderwerp starten.

³ Daarvoor is het nodig te achterhalen welke knelpunten zich eventueel in de praktijk voordoen.

De ombudsman interviewde 28 personen⁴: 5 burgers, 22 medewerkers van gemeenten en een ombudsman. De ombudsman maakte gebruik van semigestructureerde interviews. Een aantal vragen stond dus vast, maar er was ook ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewden. Daarnaast stelde de ombudsman een enquête open via Survey Monkey. In totaal zijn 94 klagers uitgenodigd voor deelname aan deze enquête. Van deze 94 klagers vulden 24 klagers de enquête in.

Bij het onderzoek zijn burgers en medewerkers van de gemeenten Albrandswaard, Capelle aan den IJssel, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard, Rotterdam, Vlaardingen, Westvoorne en de directie van IJsselgemeenten betrokken. In dit rapport staan deze gemeenten niet met naam genoemd. Het algemene woord 'gemeente' staat voor al deze gemeenten tenzij anders aangegeven⁵.

In het kader van hoor en wederhoor zond de ombudsman het conceptrapport 'Horen, zien en praten', inclusief de conclusies en 'best practices', op 6 november 2017 toe aan de betrokken gemeenten. In de periode van 1 december 2017 tot en met 29 januari 2018 ontving de ombudsman de reacties van de gemeenten. De reacties zijn als bijlage 10 in het rapport opgenomen.

De ombudsman neemt met instemming kennis van de reacties en waardeert het dat de gemeenten de 'best practices' uit het rapport onderschrijven en gaan gebruiken voor het verder optimaliseren van de behandeling van klachten. Sommige gemeenten passen de 'best practices' al toe.

Tot slot merkt de ombudsman op dat de 'best practices' niet als keurslijf zijn bedoeld. Maatwerk en empathie blijven in elke situatie nodig. Samenleving, gemeente en burger zijn voortdurend in beweging.

De ombudsman hoort graag uw ervaringen met de 'best practices' en uw eventuele suggesties voor de 'best practices' van morgen.

⁴ In de periode van 21 april 2017 tot en met 4 juli 2017.

⁵ De genoemde gemeenten worden ook wel 'aangesloten gemeenten' genoemd. Zij zijn 'aangesloten' bij de gemeentelijke ombudsman Rotterdam.



1.6 *Leeswijzer*

De hoofdstukken 2 tot en met 5 gaan in op de afzonderlijke deelvragen van het onderzoek. In hoofdstuk 6 formuleert de ombudsman *'best practices'* voor de behandeling van bejegeningklachten.

Tot slot wil de gemeentelijke ombudsman zijn dank uit spreken aan alle mensen die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Met hun openhartige informatie hebben zij een belangrijke bijdrage geleverd aan dit rapport.

‘Goede klachtbehandeling’: regelgeving, doelen en richtlijnen

Horen, zien en praten

In dit hoofdstuk staat de eerste deelvraag centraal: “*Wat is het doel van het behandelen van bejegeningklachten en welke richtlijnen gelden er voor een ‘goede behandeling’ van bejegeningklachten?*” Voorafgaand aan de beantwoording van de deelvraag komt de regelgeving voor interne en externe klachtbehandeling aan de orde.

2.1 *Regelgeving*

De wet maakt geen onderscheid tussen de behandeling van bejegeningklachten en andere klachten. Alle klachten vallen onder de wettelijke regeling van hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Hoofdstuk 9 van de Awb kent twee procedures:

- Klachtbehandeling door een bestuursorgaan volgens Titel 9.1 van de Awb: de ‘*interne klachtbehandeling*’ door de gemeente zelf;
- Klachtbehandeling door een ombudsman volgens afdeling 9.2: de ‘*externe klachtbehandeling*’.

2.1.1 *Interne klachtbehandeling*

Interne klachtbehandeling staat voorop. Gemeenten krijgen de gelegenheid op alle klachten eerst zelf te reageren. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk. De gemeente moet na binnenkomst van de klachten zorgen voor een ‘*behoorlijke*’ klachtbehandeling. De wet bevat een aantal voorschriften: zo mag de persoon over wie de klacht gaat, de klacht niet zelf behandelen. Klager heeft daarnaast het recht dat de gemeente hem over de klacht hoort en de gemeente moet een klacht binnen zes weken afhandelen.

De meeste gemeenten hanteren naast de wetgeving nadere regels voor de behandeling van klachten. Een aantal brengt een fasering aan in de klachtbehandeling. Uitgangspunt daarbij is dat deze gemeenten eerst proberen de klacht op een *informele wijze* af te handelen door snel (telefonisch) contact op te nemen met de klager. Als dat niet lukt,

behandelt de gemeente de klacht op *formele wijze*. Bij een formele klachtafhandeling stelt de wet eisen aan de manier van horen van de betrokken partijen, de verslaglegging van het horen en de schriftelijke afdoening van de klacht.

In geval van een schriftelijke afdoening hoort in de afdoeningsbrief te staan dat als klager niet tevreden is met de uitkomst van de interne klachtbehandeling, hij een klacht in kan dienen bij de gemeentelijke ombudsman.

2.1.2 Externe klachtbehandeling

De externe klachtbehandeling begint met het indienen van de schriftelijke klacht bij de gemeentelijke ombudsman. De ombudsman geeft zowel gemeente als klager de gelegenheid op elkaars standpunten te reageren (*hoor en wederhoor*). Ook hoort hij de klager en de medewerker(s) van de gemeente over wie de klacht gaat. Van deze hoorgesprekken maakt hij een verslag en betrokkenen krijgen de gelegenheid daarover opmerkingen te maken.

De wet bepaalt dat de ombudsman zijn bevindingen schriftelijk aan klager, de gemeente en degene op wie de klacht betrekking heeft, voorlegt, voordat hij het onderzoek naar de klacht sluit. Daarna kunnen zij hun reactie op de bevindingen geven, voordat de ombudsman het oordeel definitief vaststelt. In de wet staat geen termijn voor de afhandeling van de klachten door de ombudsman. In de praktijk duurt het onderzoek langer dan de interne klachtenprocedure. Een onderzoek met bevindingen, gevolgd door een definitief rapport, duurt meestal minimaal zes maanden.

Behoorlijkheidsvereisten

De wet vereist dat de ombudsman vermeldt welk behoorlijkheidsvereiste is geschonden, als hij vindt dat de gedraging niet behoorlijk was. Met andere woorden: de ombudsman moet vermelden om welke reden de klacht gegrond is.

De behoorlijkheidsvereisten zijn uitgewerkt in de Behoorlijkheidswijzer van de ombudsman⁶. Deze zijn gebaseerd op vier ‘*kernwaarden*’ die de essentie van behoorlijk overheidsoptreden samenvatten:

⁶ Zie: bijlage of <https://www.ombudsmanrotterdam.nl/wp-content/uploads/2013/01/behoorlijkheidswijzer-2013.pdf>.

1) 'open en duidelijk', 2) 'respectvol', 3) 'betrokken en oplossingsgericht' en 4) 'eerlijk en betrouwbaar'. Hoewel alle 22 behoorlijkheidsvereisten van toepassing zijn op het gedrag van medewerkers van gemeenten, zijn 'fatsoenlijke bejegening', 'de-escalatie' en 'luisteren naar de burger' in het bijzonder van belang als het gaat om bejegeningklachten.

2.2 Doelen en richtlijnen voor een 'goede klachtbehandeling'

De wetsgeschiedenis vermeldt verschillende doelen en richtlijnen voor de interne en externe klachtbehandeling.

2.2.1 Interne klachtbehandeling

Doelen

Bij de invoering van een regeling over klachtbehandeling door bestuursorganen⁷ – de 'interne klachtbehandeling' – zijn door de wetgever de volgende doelstellingen beschreven:

- genoegdoening voor de burger in verband met onheuse bejegening door de overheid;
- het leereffect dat voor de overheid van klachtbehandeling kan uitgaan;
- het verbeteren van de dienstverlening door de overheid;
- het verkrijgen van concrete en bruikbare informatie van de burger;
- het herstellen van fouten en misstanden;
- het wegnemen van zwakke punten binnen de overheidsorganisatie;
- het verbeteren van de relatie van de overheid met de burger;
- herstel van het vertrouwen tussen de overheid en de burger.

Uit de memorie van toelichting blijkt dat voor de wetgever de tevredenheid van de klager voorop staat: "(...) *het gaat immers om de vraag of de klager tevreden was, en niet of hij naar het oordeel van het bestuursorgaan tevreden had behoren te zijn.*" Het gaat met andere woorden minder om een (normatieve) beoordeling van de feiten, dan om het vinden van een oplossing.

⁷ Zie Memorie van Toelichting, Kamerstukken TK 1997-1998, 25 837, nr. 3.

Richtlijnen

Belangrijke richtlijnen volgens de wetsgeschiedenis voor een goede interne klachtafhandeling zijn:

- de burger moet voldoende de gelegenheid hebben om zijn klacht in te dienen;
- het belang van een eenvoudige en informele klachtafhandeling (Formele procedures dienen beperkt te blijven tot klachten die niet op een eenvoudiger en minder geformaliseerde wijze kunnen worden opgelost);
- het bestuur dient te zorgen voor een *'zorgvuldige afdoening'* van klachten (Wat dat inhoudt, verschilt van geval tot geval. Volgens de memorie van toelichting kan bij een mondeling of telefonisch ingediende klacht het geven van opheldering of het aanbieden van verontschuldigen een goede reactie zijn);
- de voorkeur voor een informele afdoening bestaat ook met betrekking tot schriftelijk ingediende klachten, hoewel het feit dat een klacht schriftelijk is ingediend een signaal kan zijn dat behoefte bestaat aan diepgaander onderzoek;
- er moet een reactie van de kant van de overheid op zijn klacht komen;
- en het is belangrijk dat een klacht snel en voortvarend afgehandeld wordt.

2.2.2 Externe klachtbehandeling

Doelen

Uit de wetsgeschiedenis met betrekking tot de instelling van de Nationale ombudsman⁸ blijkt dat de *doelstelling* van een goede klachtbehandeling het verbeteren van het functioneren van de overheid is.

In de toelichting op de invoering van een regeling over klachtbehandeling door een gemeentelijke ombudsman staan de volgende doelstellingen:

- het bieden aan de overheid van een leidraad voor toekomstig handelen⁹;
- het versterken van de lokale democratie doordat de gemeentelijke ombudsman kan bijdragen aan de controlerende functie van de gemeenteraad¹⁰.

⁸ Zie Memorie van Toelichting, Kamerstukken TK 1976-1977, 14 178, nrs. 1-3.

⁹ Het opstellen van *'best practices'* voor de behandeling van bejegeningklachten is ook een vorm van leidraad bieden.

¹⁰ Zie Memorie van Toelichting, Kamerstukken TK 2002-2003, 28 747, nr. 3.

2.2.3 Welke doelen hebben klagers?

Naast de doelen uit de wetsgeschiedenis heeft de ombudsman in dit onderzoek ook de doelen van klagers in beeld gebracht: “Welke doelen hebben klagers bij het indienen van een bejegeningklacht?” Ter beantwoording van deze vraag heeft de ombudsman een enquête opgesteld voor burgers die eerder een bejegeningklacht hebben ingediend (zie bijlagen 1 en 6). Aan hen is onder andere gevraagd wat zij met hun bejegeningklacht wilden bereiken (zie tabel 2.1). Uit de antwoorden van de geënquêteerde burgers blijkt dat zij vooral willen dat de gemeente leert van de klacht. Andere doelen van burgers zijn het voorkomen van herhaling, het aanspreken van de medewerker op zijn gedrag, aandacht voor bejegening en het verkrijgen van excuses.

Tabel 2.1 Antwoord van de klagers op vraag 4 van de enquête
 (“Wat hoopte u te bereiken met het indienen van uw bejegeningklacht?”).

Antwoordkeuzen	Reacties	Totale aantal respondenten: 24
Dat de gemeente leert dat ze niet zo met mensen om kan gaan en leert van haar fouten.	75%	18
Herhaling voorkomen	67%	16
Dat de medewerker werd aangesproken op zijn gedrag.	63%	15
Aandacht voor bejegening	54%	13
Excuses	46%	11
Mijn emotie uiten (irritatie, boosheid, verdriet etc.)	21%	5
Begrip	17%	4
Genoegdoening	13%	3
Mijn gelijk halen	13%	3
Een luisterend oor	4%	1



2.3 *Conclusie*

Doel van interne klachtbehandeling is volgens de wetsgeschiedenis (de benutting van) het leereffect, herstel van fouten en verbetering van de relatie tussen burger en overheid. De tevredenheid van de burger staat daarbij voorop.

Doel van een goede externe klachtbehandeling is (bovendien) de verbetering van het overheidsfunctioneren, het verstrekken van een leidraad voor toekomstig handelen door de overheid en versterking van de lokale democratie. Richtlijnen hierbij zijn een oplossingsgerichte benadering, eenvoud en informaliteit, toegankelijkheid (een klacht kunnen indienen) en zorgvuldigheid. Uit de enquête blijkt dat driekwart van de geënquêteerde burgers het leereffect een belangrijk doel vindt. Verder vinden zij voorkomen van herhaling, het aanspreken van de betrokken medewerker, aandacht voor bejegening en het verkrijgen van excuses van belang.

De behandeling van bejegeningklachten in de praktijk

Horen, zien en praten

Dit hoofdstuk gaat over de tweede deelvraag: *“Hoe worden de bejegeningklachten op dit moment in de praktijk behandeld door de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten?”*

3.1 *Hoe verloopt de interne klachtbehandeling bij de gemeente?*

De ombudsman interviewde in het kader van het onderzoek gemeentelijke klachtencoördinatoren en een aantal andere medewerkers (zie bijlage 1). Uit de interviews blijkt dat de acht aangesloten gemeenten enigszins verschillende werkwijzen voor de behandeling van bejegeningklachten hanteren. Ook binnen een gemeente zijn er soms verschillen. De interne behandeling van bejegeningklachten bij een afdeling Werk en Inkomen is vaak anders dan bij een afdeling Publiekszaken of Stadsbeheer. In 2016 heeft de ombudsman een breder onderzoek gepubliceerd naar de interne klachtbehandeling van 6 gemeenten¹¹.

Informele aanpak

Veel gemeenten kennen een informele aanpak van bejegeningklachten, voorafgaand aan een eventuele formele aanpak. Gesprekken met de klager, al dan niet telefonisch, vinden regelmatig en kort na het indienen van de klacht plaats. Het initiatief daartoe wordt vaak door de leidinggevende of het afdelingshoofd van de beklaagde medewerker genomen. In andere gemeenten blijft de leidinggevende juist op afstand en wordt deze alleen globaal op de hoogte gesteld van klachten.

Rol van de klachtencoördinator

De klachtencoördinator van de gemeente bewaakt meestal de afhandelingstermijn van de bejegeningklacht en in mindere mate de procedures. Sommige coördinatoren drukken

¹¹ Zie de rapporten *‘Interne klachtbehandeling in kaart’*, oktober 2016 over Capelle aan den IJssel, Hellevoetsluis, Krimpen aan den IJssel, Nissewaard, Vlaardingen en Westvoorne.

daarentegen ook een stempel op de inhoudelijke behandeling van de bejegeningklacht of de nazorg.

Bemiddelen

Sommige gemeenten voeren bemiddelingsgesprekken. Een enkele gemeente heeft een mediator aangesteld. Voor bemiddeling moet een situatie aan een aantal voorwaarden voldoen. Een van die voorwaarden is dat het gaat om een langer lopende relatie tussen klager en beklagde medewerker. Burger en medewerker moeten daadwerkelijk open staan voor een bemiddeling. Voor veel gemeenten mag het incident ook niet te heftig zijn geweest. Voor tenminste een gemeente is de eventuele bereidheid van burger en medewerker om met elkaar een gesprek aan te gaan belangrijker dan de heftigheid van het incident.

Achterhalen van de feiten

Na ontvangst van een klacht proberen gemeenten veelal te achterhalen wat er nu precies is voorgevallen tussen klager en beklagde. Het achterhalen van de feiten blijkt echter lastig. Medewerker en burger hebben meestal een totaal ander beeld van wat er gebeurd is. Er is dan een welles-nietes-situatie waardoor het moeilijk is te achterhalen wat er nu daadwerkelijk is gebeurd.

Horen

Om er achter te komen wat er is gebeurd, worden de klager en vaak ook de beklagde medewerker door iemand van de gemeente 'gehoord'. Dat betekent dat hem of haar wordt gevraagd te vertellen wat er is gebeurd. Getuigen worden eigenlijk nooit gehoord. Omdat er meestal geen geluid- of beeldopnames of ander bewijsmateriaal aanwezig zijn, moet men afgaan op datgene dat klager en beklagde zeggen. Als beide verhalen niet overeen komen, kunnen de feiten niet worden vastgesteld. De klachtbehandelaar kan dan niet tot een beoordeling van de klacht komen. Regelmatig laat de gemeente in zo'n situatie weten dat zij geen reden heeft om aan de medewerker te twijfelen en verklaart zij de klacht 'ongegrond'.

Afhandeling klacht

Bij de afhandeling van bejegeningklachten houdt ongeveer de helft van de gemeenten rekening met het risico dat de tekst van een brief

of verslag een nieuwe emotie kan *'triggeren'*. Gemeenten zijn soms terughoudend met het schrijven van gespreksverslagen en/of de toezending daarvan. Het risico bestaat dat de klager zich inhoudelijk niet kan vinden in de beschrijvingen in het verslag of in de afhandelingsbrief en dit kan nieuwe negatieve gevoelens bij de klager aanwakkeren. Sommige medewerkers handelen klachten om deze reden zoveel mogelijk telefonisch af. Een aantal gemeenten sluit een bejegeningklacht standaard af met een brief met een oordeel. Dat oordeel kan luiden: *'gegrond'*, *'ongegronde'* en/of *'geen oordeel'*. Steeds meer houden gemeenten in deze brieven ook rekening met het gevoel van de klager. Bijvoorbeeld doordat de gemeente erkent dat de aanleiding voor de klager vervelend moet zijn geweest. Of doordat de gemeente een bepaalde emotie bij de klager betreurt.

Excuses

Een aantal medewerkers vindt het naar eigen zeggen geen probleem om namens de gemeente excuses aan te bieden als daar aanleiding toe is. Ze laten zich daarbij niet leiden door eventuele juridische gevolgen. In bijzondere gevallen worden bloemen of een cadeaubon uitgedeeld.

3.2 Hoe verloopt de externe klachtbehandeling bij de ombudsman?

De behandeling van bejegeningklachten verloopt bij de ombudsman in de regel hetzelfde als bij alle andere klachten die hij behandelt. De ombudsman besluit een onderzoek in te stellen, geeft de gemeente de gelegenheid op de klacht te reageren, doet onderzoek in dossiers en hoort klager, beklaagde(n) en eventuele getuigen. Alle gehoorde krijgen een verslag van hun eigen hoorgesprek. Regelmatig kijkt de ombudsman aanvullend in het dossier en de digitale systemen van de gemeente op zoek naar aantekeningen van telefonische contacten of gesprekken.

Achterhalen van de feiten

Ondanks het uitgebreide onderzoek komt ook de ombudsman niet altijd tot een voldoende vaststelling van de feiten: in een op de 4 van zijn rapporten over bejegeningklachten komt de ombudsman

niet tot een inhoudelijk oordeel over de klacht. In de klachten waar hij wel tot een oordeel komt is het vaak een combinatie met andere klachtonderdelen die de doorslag geeft.

Bevindingen ombudsman

Als het onderzoek klaar is, stelt de ombudsman zijn bevindingen op met een voorlopig oordeel (en soms een aanbeveling) en stelt hij klager en gemeente in de gelegenheid daarop te reageren. Na ontvangst en verwerking van de reacties stelt de ombudsman zijn oordeel vast en verstuurt hij het rapport aan de betrokkenen. Het rapport plaatst hij geanonimiseerd op zijn website.

Duur klachtbehandeling

De klachtbehandeling door de ombudsman duurt doorgaans langer dan bij de gemeente. Dat komt omdat de ombudsman in zijn onderzoek een aantal keer hoor en wederhoor toepast. Hij geeft gemeenten of betrokkenen de tijd op alle stukken te reageren en nodigt betrokkenen afzonderlijk op zijn kantoor uit voor een toelichting op het voorval. Ook op de verslagen van deze gesprekken kunnen betrokkenen reageren.

Oordeel

Soms verbindt de ombudsman een aanbeveling aan zijn oordeel. Dat kunnen individuele aanbevelingen zijn, gericht op de persoon van de klager, maar ook algemene aanbevelingen gericht op het verbeteren van de gemeentelijke organisatie. De ombudsman controleert of de gemeente zijn aanbevelingen opvolgt, maar koppelt dat bij algemene aanbevelingen niet altijd terug aan de klager.

Afloop van de klachten

Van de 300 bejegeningklachten, die de ombudsman ontving in de periode 2013 tot en met 2016, heeft hij er 40 uitgebreid onderzocht. Bij deze 40 was er meestal sprake van een combinatie van klachten. Een bejegeningklacht staat vaak niet op zichzelf, maar is gekoppeld aan onvrede over andere zaken. De andere klachten zijn doorverwezen naar de gemeenten zelf voor interne klachtbehandeling, of er waren andere redenen om geen onderzoek te starten. De 40 bejegeningklachten hadden de volgende afloop:

- 16 klachten eindigden in een oordeel gegrond of ongegrond. De oordelen gingen vaak over andere onderdelen van de klacht dan de bejegening (voortvarendheid, goede organisatie, privacy);
- 5 bejegeningsklachten kregen het oordeel 'niet vast te stellen' wegens onvoldoende bewijs;
- 9 klagers trokken tijdens de klachtbehandeling hun klacht in of reageerden niet meer;
- bij 5 klachten bemiddelde de ombudsman;
- 4 klagers hebben uitleg of informatie gekregen;
- 1 klacht is nog in behandeling in verband met bijzondere omstandigheden.

Excuses

De ombudsman vraagt de gemeente niet om excuses aan te bieden als hij oordeelt dat de klacht gegrond is. De ombudsman ziet geen meerwaarde in afgedwongen excuses.

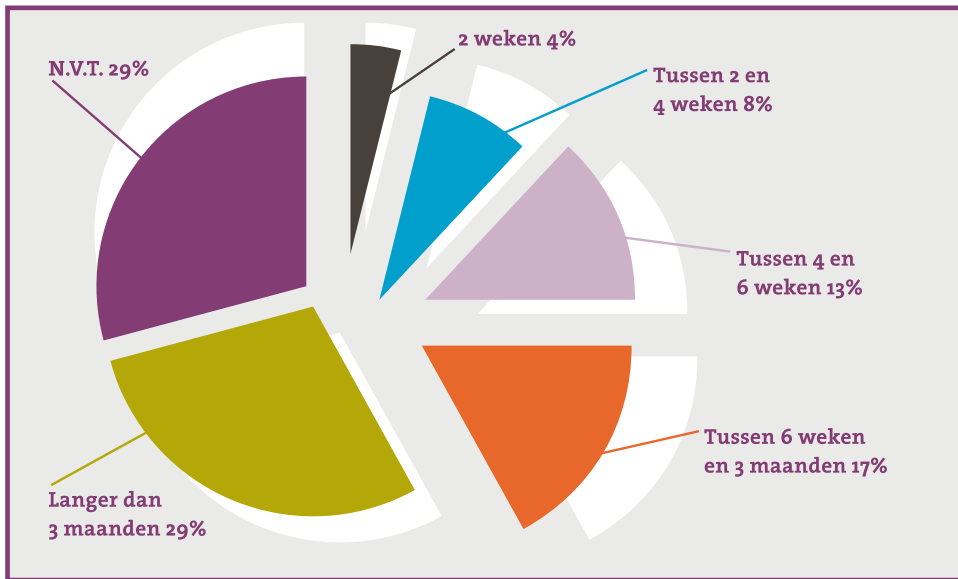
3.3 *Duur van de interne en externe klachtbehandeling*

3.3.1 *Interne klachtbehandeling*

In de interviews met klachtencoördinatoren en -medewerkers van gemeenten vroeg de ombudsman naar de gemiddelde duur van klachtbehandeling. Dat bleek zeer te variëren. Veel klachten worden direct telefonisch afgehandeld, maar andere hebben een (veel) langere doorlooptijd.

De ombudsman wilde ook van burgers weten hoe lang de behandeling van hun bejegeningsklacht heeft geduurd. In de enquête die de ombudsman heeft opgesteld voor burgers die een bejegeningsklacht hebben ingediend (zie bijlagen 1 en 6), is gevraagd hoe lang de behandeling van hun bejegeningsklacht bij de gemeente heeft geduurd. Circa 4% geeft aan dat de klacht binnen 2 weken was behandeld. Circa 8% geeft aan dat de behandeling langer dan 2 weken, maar korter dan een maand heeft geduurd. Circa 17% geeft aan dat de behandeling tussen de 6 weken en 3 maanden heeft geduurd. Ongeveer 29% geeft op die vraag aan dat de klachtbehandeling langer dan 3 maanden heeft geduurd.

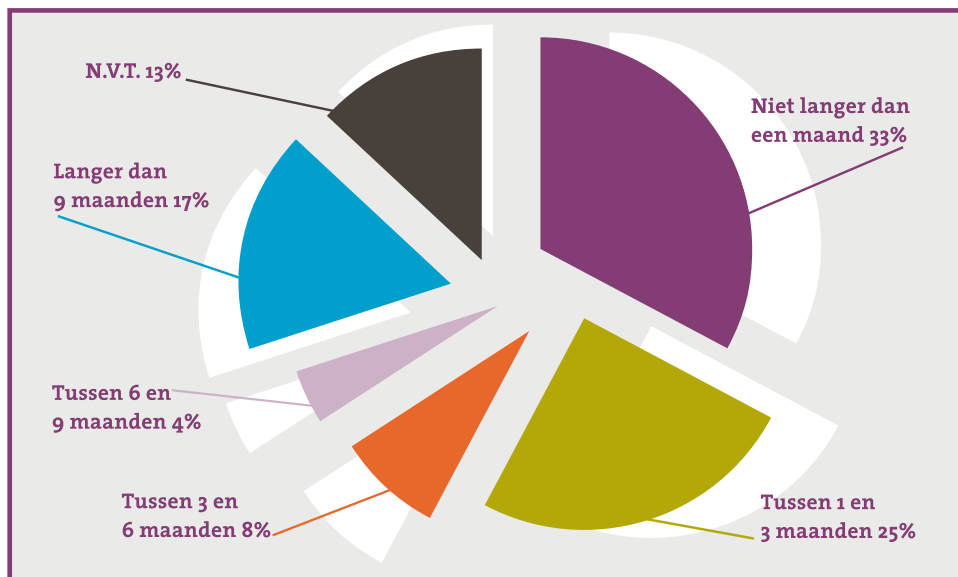
Fig. 3.1 Hoe lang heeft de klachtbehandeling bij de gemeente geduurd?



3.3.2 Externe klachtbehandeling

Ook met betrekking tot de klachtbehandeling door de ombudsman is aan de geënquêteerden gevraagd hoe lang dit heeft geduurd. Hierop geeft circa 33% aan dat de behandeling niet langer dan een maand heeft geduurd. 25% geeft aan dat de behandeling tussen een en 3 maanden heeft geduurd. 12% geeft aan tussen de 3 en 9 maanden. Circa 17% geeft aan dat de behandeling langer dan 9 maanden heeft geduurd. Het resterende percentage deelnemers gaf als antwoord 'niet van toepassing'.

Fig. 3.2 Hoe lang heeft de klachtbehandeling bij de ombudsman geduurd?





3.4 Conclusie

Veel gemeenten pakken bejegeningklachten voortvarend op. Daarbij neemt men meestal telefonisch contact op met klager in het kader van een informele procedure. Uit de enquêtes met klagers blijkt echter dat niet alle klachten op deze voortvarende manier worden afgehandeld. Bij klachtbehandeling proberen de meeste gemeenten tot een oordeel te komen. Daartoe doet men onderzoek naar de feiten. De feiten kunnen vaak niet vastgesteld worden. De gemeente komt dan niet tot een oordeel. Veel gemeenten sturen een afhandelingsbrief naar de klager. Daarin spreekt men indien mogelijk een oordeel uit. Dat wil zeggen een *'gegrond'* dan wel *'ongeground'* verklaring van de klacht. Soms volstaat een gemeente echter met de bevestiging van de afhandeling van de klacht. Men is terughoudend met het sturen van gespreksverslagen omdat dat nieuwe emoties kan *'triggeren'*.

Bij de ombudsman duurt klachtbehandeling langer. Dat komt doordat de ombudsman zich nog meer dan de gemeenten richt op het achterhalen van de feiten. De ombudsman stuurt verslagen van de gesprekken die hij met klager en beklagde ten behoeve van zijn onderzoek heeft naar degene met wie hij sprak. De ombudsman richt zich, net als veel gemeenten, op het formuleren van een oordeel over wat is gebeurd. Dat wil zeggen dat hij de klacht *'gegrond'* dan wel *'ongeground'* verklaart. Bij bejegeningklachten komt het echter regelmatig voor dat de ombudsman de feiten niet kan vaststellen en daarom niet tot een oordeel kan komen.

Tevredenheid

Horen, zien en praten

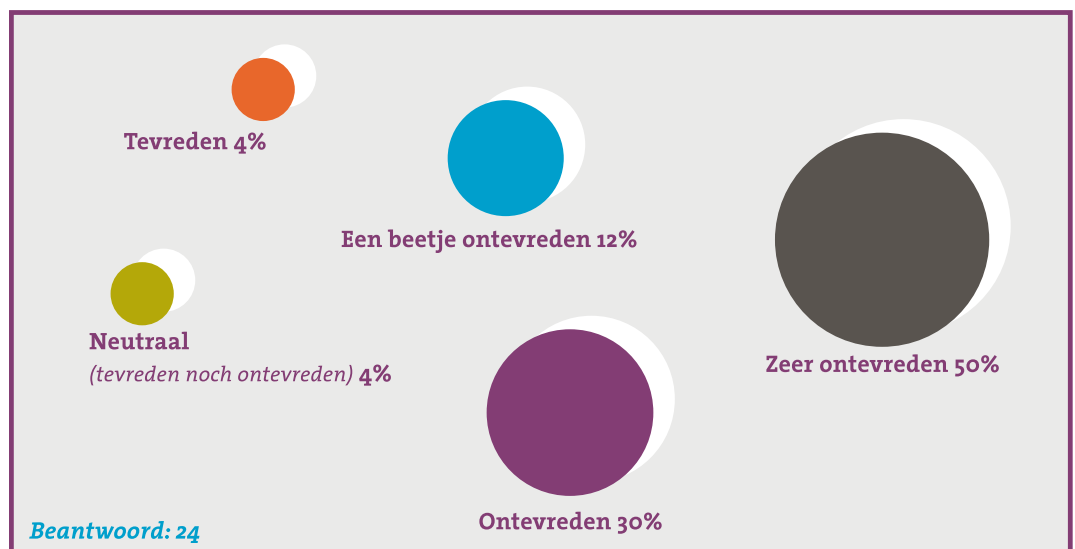
In dit hoofdstuk staat de derde deelvraag centraal: *“Hoe tevreden zijn de betrokkenen met het proces en de uitkomsten van de huidige wijze van behandeling van bejegeningklachten door de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten?”*

4.1 Oordeel over de klachtbehandeling (door gemeente en ombudsman)

Wat vond men van de gemeente?

In de enquête die de ombudsman heeft opengesteld voor burgers die eerder een bejegeningklacht hebben ingediend, is hen gevraagd wat zij van de klachtbehandeling door de gemeente vonden. Bijna 80% van hen antwoordt op deze vraag ontevreden tot zeer ontevreden te zijn over de klachtbehandeling door de gemeente (zie figuur 4.1).

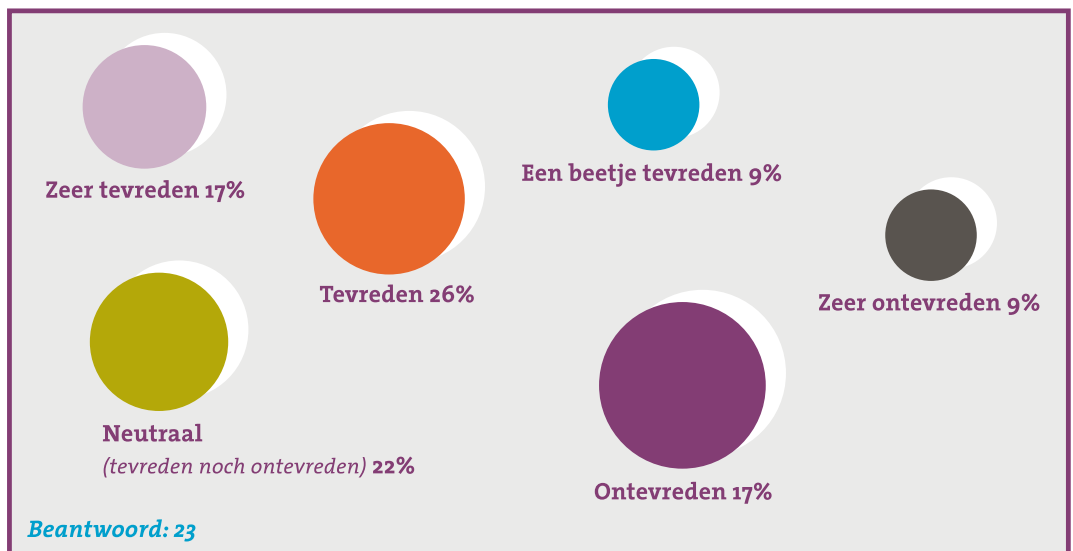
Fig. 4.1 Antwoorden van de klagers op vraag 10 van de enquête (“Wat vond u van de klachtbehandeling door de gemeente?”).



Wat vond men van de ombudsman?

Op de vraag of men tevreden is over de klachtbehandeling door de ombudsman geeft circa 26% aan ontevreden tot zeer ontevreden te zijn (zie figuur 4.2).

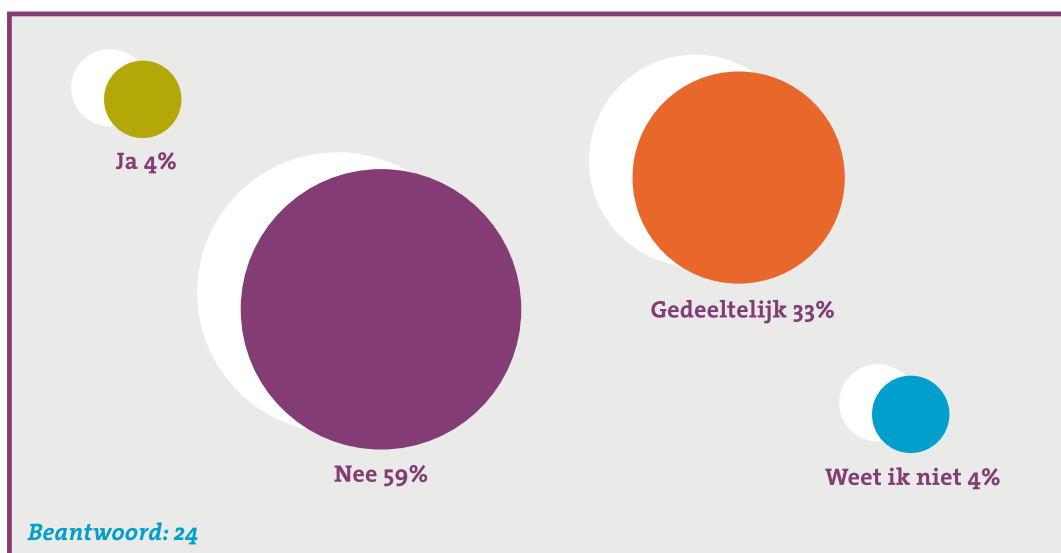
Fig. 4.2 Antwoorden van de klagers op vraag 18 van de enquête (“Wat vond u van de klachtbehandeling door de ombudsman?”).



4.2 Hebben klagers hun doel bereikt met de klacht?

Om te achterhalen waar de onvrede met de klachtbehandeling door de gemeenten en de ombudsman vandaan komt, heeft de ombudsman in de enquête gevraagd of klagers met hun klacht hebben bereikt wat zij wilden bereiken. Daaruit blijkt het volgende (zie figuur 4.3). Circa 58% van degenen die de enquête invulden geeft aan dat ze het doel dat zij beoogden niet hebben bereikt.

Fig. 4.3 Antwoorden van de klagers op vraag 5 van de enquête
("Hebt u bereikt met uw bejegeningklacht wat u wilde bereiken?").



Doel bereikt bij de gemeente?

In een toelichting op hun antwoord gaf een aantal geënquêteerde klagers aan dat de feiten over het bejegeningsoverval niet konden worden vastgesteld en het hun woord tegen het woord van de medewerker van de gemeente was. De gemeente kwam daardoor niet toe aan een beoordeling van de klacht. Sommige geënquêteerde klagers geven aan nooit een reactie te hebben gekregen. Anderen geven aan dat geen excuses zijn aangeboden of dat deze niet oprecht overkwamen. Een persoon schrijft: *"Het speet de gemeente dat ik mij onheus bejegend voelde en bood daar excuses voor aan. Maar niet voor de behandeling door de ambtenaar."*

Doel bereikt bij de ombudsman?

De onvrede met de klachtbehandeling door de ombudsman is minder groot. Uit een toelichting die de geënquêteerde klagers geven, blijkt dat dit mede komt doordat de ombudsman als onafhankelijker wordt gezien. Ook vinden klagers het belangrijk bij de ombudsman een luisterend oor te vinden. Maar de kritiek op de ombudsman is verder niet anders dan die op de gemeenten. Vaak komt de ombudsman niet tot een oordeel. Bovendien vinden sommige geënquêteerden de gang van zaken bij de ombudsman bureaucratisch.

4.3 *Waar komt onvrede over de gemeente vandaan?*

Naast een enquête heeft de ombudsman ook interviews gehouden om te achterhalen waar de onvrede vandaan komt.

4.3.1 *Klagers*

De ombudsman heeft vijf klagers geïnterviewd over de behandeling van door hen ingediende bejegeningsklachten. Zij geven tijdens de interviews aan niet tevreden te zijn over de aanpak van bejegeningsklachten door hun gemeente. Zij vinden dat de manier waarop de gemeente met hun bejegeningsklacht omging alleen maar ten gunste van de beklagde medewerker was. Wanneer de gemeente in een gesprek of brief zegt dat zij geen reden heeft aan te nemen dat haar medewerker zich onjuist tegenover hem heeft gedragen, voelt dit voor sommige klagers als olie op het vuur. Sommige klagers geven aan nooit excuses te hebben ontvangen ook al werd hun klacht gegrond verklaard. De geïnterviewde klagers merkten onder andere het volgende op: *“De bezwaren- en klachtencommissies van de gemeente zijn niet onafhankelijk; Klachtbehandelaars van de gemeente zijn niet objectief.”* De klagers vinden dat klachtcoördinatoren en klachtbehandelaars op de hand van de gemeente (de slager die zijn eigen vlees keurt) zijn.

4.3.2 *Medewerkers van de gemeente*

De geïnterviewde medewerkers zijn positiever. Ongeveer de helft is tevreden over de huidige aanpak van bejegeningsklachten door hun eigen gemeente. Volgens hen lost hun gemeente veel bejegeningsklachten op (zowel formeel als informeel), krijgt de gemeente (ook) complimenten, luistert de gemeente goed en vraagt ze goed door, pakt ze klachten vlot en correct op en krijgt de klager snel een telefoontje. Zij vinden ook dat de klachtbehandelaars relatief onafhankelijk zijn. Op de totale omvang van de contacten met de burger valt het aantal (bejegenings-)klachten volgens hen mee. Medewerkers die (op onderdelen) ontevreden zijn over de interne klachtbehandeling van hun gemeente vinden bijvoorbeeld dat (direct) leidinggevendenden niet actief bij de klachtafhandeling

betrokken moeten zijn, vanwege een mogelijke schijn van partijdigheid. Een medewerker vond dat de gemeente te weinig deed om de feiten te achterhalen.

Beklaagde medewerkers missen soms steun en voelen zich in een hoek gedrukt. Dat is zeker het geval als zij bij de interne klacht-afhandeling geen uitnodiging krijgen voor een hoorgesprek. Zij vinden het onjuist dat zij niet de kans krijgen hun kant van het verhaal te vertellen. Als ze dan ook nog geen terugkoppeling over de afhandeling van de klacht krijgen, voelt het voor hen als een ‘battle’ tegen collega’s. De geïnterviewde medewerkers merkten het volgende op: *“Sommige burgers klagen om te klagen; Ze zijn nooit tevreden en hebben te hoge verwachtingen; Sommige burgers doen een onevenredig groot beroep op de organisatie; Sommige burgers kunnen geen ‘nee’ als antwoord accepteren.”*

4.4 *Waar komt onvrede over de ombudsman vandaan?*

4.4.1 *Klagers*

Klagers vinden dat de ombudsman bureaucratisch te werk gaat. Zij zouden graag zien dat de ombudsman hen persoonlijker benadert. Als de ombudsman een uitgebreid onderzoek instelt, zouden zij graag tussendoor telefonisch op de hoogte worden gehouden. Klagers vinden het ook jammer dat zij na afloop van het onderzoek en het uit te brengen rapport niet verder op de hoogte worden gehouden door de ombudsman. Zij krijgen niet te horen wat de gemeente doet met de bevindingen van de ombudsman. Zij ervaren dat als een gemis.

4.4.2 *Medewerkers van de gemeente*

Onder medewerkers van gemeenten bestaat soms het beeld dat de ombudsman een verlengstuk is van de klager en niet onafhankelijk zou zijn. De ombudsman zou dit tegen kunnen gaan door in verhalen naar buiten (zoals bij persmomenten) de beleving en de rol van de ambtenaar meer te benoemen. Daarentegen zegt een geïnterviewde

medewerker dat toezicht van buitenaf, zoals de ombudsman bij een gemeente, uiteraard nooit populair is. Verschillende medewerkers van gemeenten vonden de toon tijdens de hoorgesprekken door de ombudsman 'streng'. Dit gaf het gevoel dat de ombudsman zijn oordeel al klaar had ten gunste van de burger. In het daarna uitgebrachte rapport bleek dit vaak niet zo te zijn.

Een aantal klachtcoördinatoren vraagt zich af of de ombudsman voldoende oog heeft voor de context en de voorgeschiedenis van een bejegeningssklacht. Als de gemeente bijvoorbeeld bezig is om een groot bedrag terug te eisen omdat een uitkering onrechtmatig is verstrekt, dan komt een bejegeningssklacht wat hen betreft in een ander daglicht te staan. De ombudsman zou daar rekening mee moeten houden.

4.4.3 Overige aspecten van ontevredenheid

Het duurt te lang

Hoewel er, mede afhankelijk van de uitkomst, begrip is voor zorgvuldig onderzoek vinden vrijwel alle geïnterviewden dat de behandeling van bejegeningssklachten door de ombudsman te lang duurt. Er zit te veel tijd tussen het incident en de klachtbehandeling door de ombudsman. Medewerkers worden soms gehoord over een incident dat langer dan een jaar geleden is voorgevallen. Dat komt ook omdat de gemeente de klacht eerst zelf af moet handelen. Veel geïnterviewden vinden dat de ombudsman zijn rapport sneller moet uitbrengen.

Een rapport?

Een ongeveer even grote groep vindt dat de ombudsman beter helemaal geen rapport kan uitbrengen. Het lijkt weinig zinvol een uitgebreid rapport te schrijven als de feiten niet vastgesteld kunnen worden, omdat het het woord van de klager tegen het woord van de beklagde is en er geen andere mogelijkheden zijn om vast te stellen wat er gebeurd is. Veel geïnterviewden vragen zich ook af of een rapport dat lange tijd na het incident wordt uitgebracht nog wel zin heeft. Een rapport is bovendien weinig interactief en heeft een heel ritueel van reacties tot gevolg. Een medewerker verwoordde dat als volgt: "De ombudsman is bezig met



onderzoek en rapporteren in plaats van oplossen!” Een bemiddelingsgesprek of een klein rapport (bijvoorbeeld 1 A4-tje) na maximaal zes weken vinden meerdere geïnterviewden wenselijker.

4.5 **Conclusie**

Veel geënquêteerden zijn ontevreden over de behandeling van bejegeningklachten door de gemeente en de ombudsman. De onvrede met de gemeente komt vooral doordat men niet bereikt wat men met de klacht beoogde te bereiken, men de gemeente niet objectief vindt, de gemeente geen (oprechte) excuses aanbiedt, en niet blijkt dat de gemeente leert van klachten. De gemeente komt niet tot een beoordeling van de klacht toe, omdat ze de feiten niet kan vaststellen. Deze kritiek geldt in mindere mate ook voor de ombudsman, zij het dat het hier juist de medewerkers van de gemeente zijn die de ombudsman niet objectief vinden. Verder zou de ombudsman te bureaucratisch zijn, duurt het te lang voordat hij met een oordeel komt (als hij de feiten al kan vaststellen) en vraagt men zich af of een rapport - soms meer dan een jaar na het incident uitgebracht - wel een goed middel is om een bejegeningklacht op te lossen. De onvrede is voor de ombudsman ruim voldoende aanleiding om *'best practices'* op te stellen.

Verbeterpunten

Horen, zien en praten

In dit hoofdstuk wordt de vierde deelvraag beantwoord: *“Wat kunnen de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten leren? (verbeterpunten en conclusies)”*. Ter beantwoording van deze vraag heeft de ombudsman in de enquête voor burgers, die eerder een klacht ingediend hebben, naar verbeterpunten gevraagd. Ook in de interviews met klagers, medewerkers van de gemeenten en directies is gevraagd naar verbeterpunten. Ook is er gekeken naar beschikbare literatuur en hulpmiddelen van andere ombudsmannen.

5.1 *Verbeterpunten en suggesties voor gemeenten en ombudsman*

In de enquête en in de interviews werden door de burgers en medewerkers een aantal verbeterpunten genoemd voor het functioneren van de gemeente en de ombudsman. Daarnaast spraken burgers en medewerkers zich desgevraagd uit over mediation. Tot slot werden door zowel burgers als medewerkers concrete suggesties gedaan om de behandeling van bejegeningssklachten te verbeteren. De suggesties zijn afkomstig van diverse medewerkers en burgers. Een aantal verbeterpunten en suggesties zijn daarom onderling tegenstrijdig.

Verwachtingen

De ombudsman constateert dat in de praktijk klagers bepaalde verwachtingen over klachtbehandeling hebben die niet altijd (kunnen) worden waargemaakt. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om verwachtingen over de snelheid van de klachtbehandeling (die nog wel eens langer duurt dan verwacht); over wat er met een klacht kan worden bereikt (het is geen verkapte bezwaar- of beroepsprocedure en, nee, de ombudsman kan de medewerker van de gemeente niet ontslaan) of over de onafhankelijkheid van de interne klachtbeoordelaar (ook de beoordelaar die niet betrokken was bij de feiten waarover wordt geklaagd, is nu eenmaal in dienst bij diezelfde

gemeente en heeft daarom een bepaalde schijn tegen. Dat is echter onvermijdelijk).

5.1.1 De verbeterpunten voor de gemeenten

Algemeen

Op de vraag “Hoe zouden de gemeenten het anders of beter kunnen doen?” brachten de geënquêteerde burgers een aantal thema’s naar voren. Burgers willen een serieus gesprek over bejegeningklachten kunnen voeren met de gemeente, waarbij er echt geluisterd wordt. Ze willen menselijk benaderd worden op een manier die ze niet als denigrerend ervaren. De gemeente zou wat hen betreft onpartijdig en open moeten aangeven wat zij doet om gedrag van de medewerkers te verbeteren. De gemeente moet volgens de bij het onderzoek betrokken burgers meer empathie uitstralen. Ook zou de gemeente meer onderzoek moeten doen naar de klacht.

Uit de interviews:

- *“Laat bejegeningklachten door een objectieve en onafhankelijke persoon behandelen, die niet op dezelfde locatie werkzaam is als de betrokken medewerker.*
- *Probeer de klacht te objectiveren.*
- *Zorg dat er intern meer aandacht voor de feiten is.*
- *Hoor getuigen en vraag meer en beter door.*
- *Zorg voor een neutraal mensbeeld van elkaar.*
- *Geef eigen medewerkers niet het voordeel van de twijfel.*
- *Waar we met name op hebben ingezet, is om mensen als mensen te blijven zien. Kijk naar wat mensen nodig hebben. We hanteren een zogenaamde ‘omgekeerde toets’, dat betekent dat we uitgaan van de mensen in plaats van de regels. Benut de mogelijkheden die de wet biedt.”*

Excuses

In het kader van de behandeling van een bejegeningklacht maken gemeenten nog wel eens een excuus aan de burger. Excuses aanbieden is geen teken van zwakte en is evenmin een uitnodiging voor het nemen van juridische stappen. Excuses maken blijkt echter een vak apart te zijn. Het maken van excuses heeft niet altijd

het beoogde effect. Daarom wordt hier kort bij dit onderwerp stil gestaan. Wat maakt een excuus tot een goed excuus? Om oprecht en zinvol je excuses aan te bieden heeft de Schotse ombudsman in 2011 een aantal adviezen opgesteld.

- Accepteer wat je verkeerd hebt gedaan. Neem verantwoordelijkheid voor je gedrag en het leed dat je hebt berokkend.
- Leg uit hoe het ongewenste gedrag kon plaatsvinden (context). Als je geen geloofwaardige uitleg hebt, sla die dan over en zeg bijvoorbeeld: *“Er is geen excuus voor wat er is gebeurd”*.
- Laat zien dat je oprecht spijt hebt. Op papier kan dat lastig zijn. Overweeg daarom persoonlijk excuses aan te bieden, eventueel gesterkt door een excuus op papier.
- Verzeker de ander dat het ongewenste gedrag zich niet zal herhalen. Hieronder valt ook het benoemen van eventuele stappen die je gezet hebt of gaat zetten om dat te verzekeren.
- Verander waar nodig de werkwijze, protocollen, instructies et cetera.
- Maak het excuus persoonlijk (*“Het was mijn fout”*).
- Gebruik heldere, duidelijke en eenvoudige taal.
- Het excuus moet eerlijk en oprecht klinken en het gevoel van de ander niet ter discussie stellen (zeg bijvoorbeeld niet: *“Het spijt ons dat u dat zo hebt ervaren.”*).
- Het excuus moet het ongewenste gedrag niet klein maken door bijvoorbeeld te zeggen: *“U bent de enige die heeft geklaagd”*.
- Richt je excuses aan de juiste persoon of groep.

Dichter bij huis beschrijft de Nationale ombudsman vijf stappen die de overheid kan volgen bij het aanbieden van excuses¹². De stappen zijn:

Excuuskaart

- **Erken wat er is mis gegaan, geef uitleg hoe dit kon gebeuren en geef aan wat de norm is (zo had het moeten).**
- **Vraag waar de pijn zit (niet zelf invullen) en benoem de gevolgen.**
- **Kies een passende reactie (bijvoorbeeld compensatie in de vorm van een bloemetje).**
- **Kies het juiste moment om excuses aan te bieden (timing).**
- **Benut het leereffect.**

¹² Nationale ombudsman (2011). *Excuuskaart*.

Zie: <https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/infomateriaal/excuuskaart.pdf>

Snelheid

Uit interviews met medewerkers van de gemeenten blijkt dat veel bejegeningklachten direct worden opgepakt. Dat gebeurt veelal telefonisch. Lastige klachten blijven echter langer liggen, zo blijkt uit de enquête.

Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers van de gemeente zijn voor een snelle aanpak van bejegeningklachten. Dit geldt zowel voor de klachtbehandeling door de gemeente als door de ombudsman.

Snelheid zorgt er volgens hen voor dat de klager zich serieus genomen voelt en dat de betrokkenen zich het incident beter kunnen herinneren. Ook voorkomt het dat klagers en medewerkers onnodig lang te maken kunnen hebben met negatieve emoties.

Uit de interviews:

- *“Wees voortvarend! Het heeft voorkeur om klachten telefonisch af te handelen.*
- *Voer driegesprekken in geval bejegeningklachten en neem daar ruim de tijd voor.*
- *Neem tijd voor analyse van de klachten.”*

Leereffect en cultuur

De ombudsman leidt uit de enquête en interviews af dat het leereffect niet altijd ten volle wordt benut. Hij heeft het vermoeden dat dat deels komt doordat klachten door de beklagde soms worden ervaren als een ‘aanklacht’ waartegen men zich dient te ‘verweren’. Deze verwerende houding maakt het lastig om de klacht te zien als een ‘advies’ of als ‘feedback’ waarvan de organisatie zou kunnen leren. Ook blijkt dat klagers na klachtafhandeling niet vernemen wat de organisatie met hun klacht doet, terwijl uit de enquête blijkt dat het veel klagers nu juist om het leereffect is te doen. Uit enquêtes en interviews is de ombudsman ook overigens onvoldoende gebleken dat gemeenten klachten opvatten als leermomenten. De klacht wordt daarentegen veelal gezien als een op zichzelf staand incident dat met name de medewerker en diens leidinggevende aangaat. Wordt de klacht al opgevat als leermoment, dan betreft het vaak een leermoment voor de desbetreffende medewerker en niet voor de organisatie.

Uit de interviews:

- *“Zorg voor medewerkers door middel van intervisie, een veilige cultuur van elkaar aanspreken, coaching, een opfriscursus voor adviseurs en menselijke nuances.*
- *Het leereffect is heel belangrijk. Klachten bevatten daarvoor veel nuttige en bruikbare informatie.*
- *Het leereffect is ook belangrijk voor het herstel van het vertrouwen tussen klager en medewerker.”*

Nazorg

De meeste medewerkers van gemeenten vinden dat nazorg op dit moment weinig aandacht krijgt. Een aantal van hen wil daarin investeren, maar heeft daar meer tijd en middelen voor nodig. Verbeterpunten volgens de medewerkers zijn: bel de klager na een aantal weken op, vraag hoe het nu met hem gaat en check hoe de klager nu zijn contacten met de gemeente ervaart. Eventuele belemmeringen worden zo zichtbaar.

5.1.2 De verbeterpunten voor de ombudsman

Tevredenheid van de klager over de externe klachtbehandeling

Hoewel het doel van tevredenheid van klagers in de wetsgeschiedenis niet met zoveel woorden ten aanzien van de externe klachtbehandeling wordt gesteld, hecht ook de ombudsman belang aan de tevredenheid van klagers en beklaagden. De enquête geeft de ombudsman aanleiding om ook zijn aanpak van de behandeling van bejegeningssklachten te verbeteren. Een van de kritiekpunten is dat klachten bij de ombudsman weinig voortvarend behandeld worden. De ombudsman heeft wel een principieel andere rol dan de gemeente bij klachtbehandeling. De ombudsman hecht daarom ook aan de tevredenheid van klagers en beklaagden waar het de werkwijze bij de klachtbehandeling betreft.

Voor de ombudsman brachten de geënquêteerden een aantal verbeterpunten naar voren. De ombudsman zou niet alleen sneller moeten werken, maar ook meer oplossingsgericht. De ombudsman zou een klacht niet eerst moeten terugsturen naar de gemeente,

maar direct moeten bemiddelen. Ook persoonlijk contact met klager vinden burgers belangrijk, bijvoorbeeld door klager uit te nodigen voor een gesprek en klager tussentijds op de hoogte te houden van de stand van zaken. Andere trefwoorden uit de enquête voor verbetering zijn: meer daadkracht, meer concreetheid, minder bureaucratie, meer ondersteuning. En tot slot werd de ombudsman aangeraden om meer onderzoek te doen bij tegenstrijdige verhalen.

Tevredenheid van de beklagde

De tevredenheid van de beklagde medewerker van de gemeente komt niet of nauwelijks aan de orde in de wetsgeschiedenis. Hij of zij lijkt ook geen formele rol te hebben in klachtprocedures. Volgens de wet is de klacht een kwestie tussen klager en '*bestuursorgaan*'. Toch hecht de ombudsman aan de tevredenheid van de beklagde.

De ombudsman leidt uit interviews met medewerkers af dat beklagde medewerkers soms steun van de eigen organisatie missen. Soms voelen zij zich alleen staan tegenover hun collega's. Medewerkers ervaren de hoorgesprekken bij de ombudsman als lastig. Ze hebben het idee dat de ombudsman aan de kant van de klager staat. Medewerkers hebben het idee dat de ombudsman soms onvoldoende oog heeft voor de context van een klacht. Ze missen ook voortvarendheid bij de ombudsman. Soms worden medewerkers pas maanden na een voorval gehoord.

5.1.3 *Mediation*

Mediation is een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de communicatie en onderhandelingen tussen partijen begeleidt om vanuit hun belangen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale besluitvorming te komen¹³. Het doel van mediation is om een voor alle betrokkenen aanvaardbare oplossing voor een conflict te bereiken. De mediator heeft hierbij een '*lijdelijke*' rol. Dat houdt in dat hij partijen begeleidt bij het zoeken naar een oplossing van hun conflict, maar zich daar niet inhoudelijk in mengt. Voor mediation moeten bepaalde condities aanwezig zijn.

¹³ Bonenkamp, D., Oyen, K. van & Prein, H. 2013, *Handboek Mediation*.

Ook kan ervoor worden gekozen om alleen gebruik te maken van bepaalde mediationvaardigheden binnen de bestaande klachtbehandelingsprocedure¹⁴. Mediation is immers een relatief ‘zwaar’ bemiddelingsinstrument¹⁵ is, maar er zijn afgeleide vormen van mediation, die minder formeel en lichter zijn. Daarbij kan worden gedacht aan bemiddeling door een vertrouwenspersoon, bemiddeling waarbij een gespreksleider minder op afstand staat of gewoon een goed gesprek met een onafhankelijke persoon naar keuze.

Een ruime meerderheid van de geïnterviewde medewerkers van de gemeente denkt desgevraagd dat een bemiddelingsgesprek of mediation meerwaarde kan hebben. Klagers zijn daarvan wat minder overtuigd. Het gesprek moet volgens beiden plaatsvinden onder leiding van een onafhankelijke derde persoon.

De geïnterviewde medewerkers en klagers noemden beiden allerlei voorwaarden en criteria wil een bemiddelingsgesprek of mediation in hun ogen zinvol zijn. Zij noemen onder andere dat het moet gaan om langer lopende contacten tussen de burger en de betreffende medewerker omdat zo’n gesprek bij een eenmalig contact minder opportuun zou zijn. Andere genoemde voorwaarden zijn: het incident moet niet te heftig zijn geweest (tenzij betrokkenen dat wensen), beide partijen moeten het willen, er moet voor beide partijen wat te halen zijn, alle relevante informatie moet vooraf bekend zijn om verrassingen te voorkomen en beide partijen dienen bereid te zijn zich in de ander te verplaatsen.

De ombudsman vroeg de geënquêteerden of zij in hun situatie mediation hadden gewild. Een groot deel reageerde daarop negatief (“nee”: circa 39%). Circa 34% zou dat wel hebben gewild en ongeveer 13% zou het hebben overwogen (“misschien”). Als reden voor de negatieve antwoorden werd genoemd dat men zeer kwaad was, dat met mediation niet elk conflict kan worden opgelost, dat sprake was van een ‘zwart/wit-kwestie’ en dat het conflict niet dusdanig ernstig

¹⁴ Euwema, M., Velden, L. van der & Koetsenruijter, C. (2010). *Prettig contact met de overheid. Praktische handreiking voor het inzetten van mediationvaardigheden*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

¹⁵ Zie de Mediatorsfederatie Nederland, ‘MfN’: <https://mediatorsfederatienederland.nl/>



was dat mediation op zijn plaats was. Bij de positieve reacties gaf men aan dat uit mediation zou kunnen blijken dat de klacht serieus wordt genomen en dat de klacht daarmee zou worden erkend.

5.2 *Tot slot*

Een veel genoemd verbeterpunt is het vergroten van de oplossingsgerichtheid van de klachtbehandelaar. Waar die oplossing uit zou moeten bestaan, is kennelijk een kwestie van spreken en afstemmen met de klager en verwachtingsmanagement (wat verwacht de klager van de klachtbehandeling?). Klagers, maar ook medewerkers, pleiten voor een informelere behandeling van klachten waarbij de nadruk meer ligt op oplossingsgerichte gesprekken dan op dossiervorming en oordeelsvorming. Snelheid van afdoening en een voortvarende aanpak van de klacht zijn eveneens van groot belang. Maar intussen dient de klachtbehandeling ook zorgvuldig te zijn. Er dient respect te zijn voor klager en beklagde en er dient sprake te zijn van een objectieve en liefst onafhankelijke klachtbehandelaar. Mediationvaardigheden kunnen hierbij behulpzaam zijn. De procedure dient informeel en eenvoudig te zijn, waarbij men is gericht op de klager. Daarbij dient men eerst in te gaan op de emotie en pas daarna op de zakelijke inhoud van de klacht.

De ombudsman heeft de in dit hoofdstuk genoemde verbeterpunten en de in hoofdstuk 4 verwoordde (on)tevredenheid gebruikt bij het opstellen van *'best practices'*.

'Best practices'

Horen, zien en praten

In dit hoofdstuk formuleert de ombudsman op basis van zijn onderzoek en de verbeterpunten een set 'best practices' en licht deze toe.

6.1 'Best practices'

Op basis van alle aspecten van zijn onderzoek komt de ombudsman tot de volgende 'best practices' voor de behandeling van bejegeningklachten door de gemeente en de ombudsman.

'Best Practices'

1. Doe afstand van het 'conflictmodel' en vermijd een negatief mensbeeld.
2. (H)erken negatieve emoties.
3. Laat de burger snel een menselijke stem horen (letterlijk en figuurlijk).
4. Geef de burger maximale regie ten aanzien van de procedure. Doe dit bijvoorbeeld in de vorm van een keuzemenu.
5. Wees bij de uitvoering oplossingsgericht, relatiegericht en toekomstgericht.
6. Heb aandacht voor de beklagde medewerker.
7. Waak ervoor nieuwe negatieve emoties te 'triggeren'.
8. Maak oprechte excuses of laat dat helemaal na.
9. Bied nazorg aan.
10. Zorg periodiek voor een evaluatie.

6.2 Toelichting ‘best practices’

De ombudsman geeft hieronder een toelichting op de ‘best practices’.

1. Doe afstand van het ‘conflictmodel’ en vermijd een negatief mensbeeld

Doe afstand van het ‘conflictmodel’ door een andere visie op de behandeling van bejegeningklachten. Klachtbehandeling is geen rechtszaak, al kan dit wel zo voelen. Bij klachtbehandeling is er geen aanklacht of eis. Er is dus niemand die ‘gelijk’ of ‘ongelijk’ heeft. Verander de ‘mindset’ van betrokken klachtenmedewerkers en onderzoekers. Het gaat ten diepste niet om winnen of verliezen, maar om het tevreden stellen van de burger binnen redelijke kaders. Redelijke kaders betekent ook dat medewerkers van de gemeente respectvol bejegend dienen te worden door de burger. De Algemene wet bestuursrecht verlangt weliswaar in bepaalde gevallen van de gemeente dat deze zich een oordeel vormt over de klacht, maar de wet dwingt er niet toe dat oordeel te formuleren in termen van gegrondheid. Vermijd een negatief mensbeeld. Wanneer burgers worden gezien als fraudeurs of profiteurs, dan uit zich dat in de communicatie. Het is de bril waarmee de ander wordt bekeken en dat beïnvloedt de verbale en non-verbale communicatie.

2.(H)erken negatieve emoties

(H)erken gedragingen en opmerkingen die wijzen op onvrede van de burger. Doe dit ook als er formeel (nog) geen klacht is ingediend. Negatieve emoties liggen niet altijd aan de oppervlakte. Jezelf terugtrekken uit het contact of stil zijn kunnen immers ook op onvrede wijzen. Wees daarop alert!

3. Laat de burger snel een menselijke stem horen (letterlijk en figuurlijk)

Neem binnen enkele werkdagen telefonisch contact op met de burger. Laat hem of haar een stem horen. Volsta niet met een ontvangstbevestiging per e-mail of brief. Neem bij dit alles (nog) geen standpunt in. Geef aandacht en luister.

Uit interviews met klachtbehandelaars en mediators blijkt dat emoties snel moeten worden aangevat. *'Emotie gaat voor de inhoud'*, wordt wel gezegd. Voorkomen moet worden dat de burger onnodig lang rondloopt met negatieve emoties en dat emoties uitharden. Emoties moeten zoveel mogelijk direct worden besproken.

De ombudsman juicht toe dat na ontvangst van een klacht vaak al direct telefonisch contact wordt opgenomen met de klager door een medewerker klachten of een teamleider. Uit interviews met medewerkers van de gemeenten blijkt dat veel klachten op deze manier al direct worden afgehandeld en opgelost. Kennelijk is deze simpele methode succesvol.

In veel gemeentes en bij de ombudsman wordt de bejegeningklacht opgeschort tot het bezwaarschrift is behandeld. Dat is echter niet verplicht en kan dus anders. Behandel een bejegeningklacht en een bezwaarschrift van dezelfde burger gelijktijdig. Ook kan een klacht worden opgeknipt. Een bejegeningklacht in combinatie met een ander type klacht kan leiden tot het opsplitsen van de klachten.

4. Geef de burger maximale regie ten aanzien van de procedure. Doe dit bijvoorbeeld in de vorm van een keuzemenu

De wet biedt ruimte om een onderzoek naar een bejegeningklacht *'op maat'* te snijden. Nodig de burger met een bejegeningklacht uit om het onderzoek zelf vorm te geven. Inventariseer, bij voorkeur in een (telefonisch) gesprek, wat de burger beoogt te bereiken met zijn klacht. Wat stelt hem tevreden? Bij inventarisatie van de verwachtingen van de klager, kan hem daarom worden gevraagd

hoe hij het liefst zijn klacht behandeld wil zien. Benoem direct de niet-waar-te-maken verwachtingen en voorzie de klager van informatie over de klachtprocedure. Maak duidelijk dat burger het recht heeft om in elke fase van de klachtbehandeling te stoppen (exit-mogelijkheid) of om zich te bedenken ten aanzien van eerder gemaakte keuzes.

De keuzemogelijkheden hoeven niet onbeperkt te zijn. De klager kan een 'menu' aangereikt krijgen. De wensen van de klager dienen vanzelfsprekend te worden afgestemd op de mogelijkheden. Voorzie de burger van een 'menu' met bijvoorbeeld de volgende mogelijkheden (combinaties in een aantal gevallen mogelijk):



Korte toelichting op de menukaart

Door te kiezen voor (alleen) registratie ziet de burger af van verdere stappen. Het ging hem of haar bijvoorbeeld alleen om het afgeven van een signaal, of het telefoongesprek haalt de angel uit de situatie.

De burger kan aanvullend kiezen voor een schriftelijke bevestiging van de registratie en het telefoongesprek.

Bij de keuze voor een gesprek of bemiddeling kan gedacht worden aan een gesprek met de beklagde medewerker en een neutrale derde persoon, maar bijvoorbeeld ook aan een apart gesprek met de leidinggevende van de beklagde medewerker. Met een neutraal persoon bedoelt de ombudsman iemand die geen belang heeft bij een bepaalde uitkomst en aanwezig is om het gesprek in goede banen te leiden. Een gesprek met de beklagde medewerker zal niet altijd mogelijk zijn. Uit interviews blijkt bijvoorbeeld dat niet alle beklagde medewerkers van de gemeente een gesprek met de klager willen. Wil een medewerker dat niet, dan is die mogelijkheid in principe uitgesloten.

Bied mediation aan als de gemeente daar zelf toe bereid is. Dit ondermeer vanwege de benodigde investering (tijd, geld, commitment) en de bereidheid te onderhandelen.

Feitenonderzoek betekent het achterhalen van de feiten door middel van hoor en wederhoor, het horen van getuigen en het bestuderen van eventueel bewijsmateriaal. Als de burger een onderzoek naar de feiten wil, informeer hem dat het vaststellen van de feiten regelmatig niet *'lukt'* wegens gebrek aan bewijs. De uitkomsten van het feitenonderzoek kunnen besproken worden in een gesprek, maar de burger kan aandringen op een schriftelijke bevestiging met of zonder een oordeel.

Een burger kan kiezen voor een schriftelijke bevestiging van respectievelijk de registratie, het gesprek, de bemiddeling, de afhandeling en/of het feitenonderzoek.

Een informele klachtbehandeling is niet hetzelfde als een papierloze klachtbehandeling. Ook de uitkomst van een informele dialoog kan, als de klager dat wenst, op schrift worden vastgelegd. Geschreven tekst kan bij een burger anders overkomen dan bedoeld is (*'Papier escaleert'*). Het gebruik van jargon kan dat versterken. Gebruik daarom weinig woorden ten aanzien van de inhoud en de emoties (of gebruik de woorden van de burger zelf). Beschrijf bijvoorbeeld de genomen stappen in het proces.

Vraag de burger ook of hij los van het menu een eigen voorstel heeft. Overweeg dit voorstel, mogelijk leidt dit tot een doorbraak in de klachtafhandeling. Denk niet te snel dat een voorstel van de burger niet kan, omdat het niet eerder is gedaan.

Het kan voorkomen dat de burger niet kan of wil kiezen en de keuze aan de gemeente overlaat. Geef dan de voorkeur aan een gesprek of bemiddeling. Het is mooi als een bejegening klacht, die ontstond in een gesprek, in een ander gesprek wordt opgelost.

Geef het keuze menu weer in een aantrekkelijke folder en/of factsheet!

5. Wees bij de uitvoering oplossingsgericht, relatiegericht en toekomstgericht

Oplossingsgericht

De uitvoering van de klachtbehandeling dient oplossingsgericht te zijn. Richt je op het tevreden stellen van de klager en herstel van eventuele fouten. Uit het onderzoek blijkt dat de wensen van de klager vaak weinig verschillen van de doelen van een goede klachtbehandeling. Wees duidelijk als de klager iets wil dat met zijn klacht niet kan worden bereikt!

Relatiegericht

Werk aan herstel van de relatie tussen burger en gemeente en aan herstel van vertrouwen. Empathie is de kunst om zich in de ander te verplaatsen. Een empathische houding is noodzakelijk bij de behandeling van bejegening klachten. Empathie vermindert het denken in hokjes als 'wij van de gemeente' en 'zij, de burgers'. Het geeft een wisseling van perspectief.

Toekomstgericht

Zorg dat de burger en de gemeente na afhandeling van de bejegening klacht met elkaar verder kunnen. Zorg ervoor dat de burger tijdens, maar vooral ook na de klachtbehandeling, contact durft op te nemen met de gemeente.

6. Heb aandacht voor de beklagde medewerker

Heb aandacht en oog voor de behoeften van de beklagde medewerker. Geef de medewerker informatie en uitleg over de klachtprocedure. Vergeet niet de medewerker een terugkoppeling te geven over de uitkomst of de afloop van de klachtbehandeling. Bied - indien nodig - de medewerker (na)zorg aan.

7. Waak ervoor nieuwe negatieve emoties te 'triggeren'

De klachtbehandeling zelf kan de onvrede bij de klager vergroten. Vermijd dit door voortvarend, tactvol en empathisch te werk te (blijven) gaan. Hoe zou je zelf behandeld willen worden na het indienen van een bejegeningklacht?

8. Maak oprechte excuses of laat dat helemaal na

Klagers doorzien trucs en '*nep-excuses*'. Dit maakt de klager alleen maar nog bozer. Weersta de neiging om de eerste zin na het excuus te beginnen met het woord '*maar*' of om het standpunt of de zienswijze van de gemeente te noemen. Een excuus werkt het beste als het in stilte mag nagalmen.

Met schriftelijke excuses moet zorgvuldig worden omgegaan. Net als andere zaken die op schrift worden gesteld, kunnen papieren excuses nieuwe emoties '*triggeren*'. Geschreven woorden worden vaak op een goudschaaltje gewogen. Vermijd zinnen als '*het spijt ons dat u het zo heeft ervaren*' of '*we hebben geen reden om aan het verhaal van onze medewerker te twijfelen*'.

9. Bied nazorg aan (zie ook keuzemenu)

Laat de burger zelf bepalen of, en zo ja wanneer, de klachtafhandeling klaar is. Vraag de burger en de beklagde medewerker of er behoefte



is aan nazorg en hoe dat er concreet uit ziet. Wil de burger een of twee maanden na afhandeling nog eens praten? Wil de burger op de hoogte worden gehouden van toegezegde veranderingen? Leg de keuze van de burger over nazorg vast en kom een eventuele afspraak op tijd na.

10. Zorg periodiek voor een evaluatie

Evalueer periodiek de afhandeling van bejegeningklachten en de genomen dan wel te nemen maatregelen om bejegeningklachten in de toekomst te voorkomen.

6.3 *Accenten voor 2018 voor de ombudsman*

De *'best practices'* voor de behandeling van bejegeningklachten vertaalt de ombudsman waar mogelijk naar zijn eigen werkwijze. De ombudsman legt daarnaast nog andere accenten om recht te doen aan zijn specifieke rol. De ombudsman wil experimenteren met een grotere keuzevrijheid voor de klager over de klacht-afhandeling. De ombudsman zal eerder telefonisch contact met de klager na binnenkomst van een schriftelijke klacht. Voorkomen moet worden dat burger en medewerker lang blijven lopen met negatieve emoties en pas lang na een incident worden gehoord. Meer nadruk op bemiddeling en herstel, maar minder op (uitgebreide) rapporten is de koers voor 2018.

Bijlage 1

Methoden van onderzoek

Ten behoeve van het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Hieronder wordt per deelvraag de onderzoeksmethode toegelicht. Vervolgens wordt op enkele afzonderlijke methoden ingegaan.

A. Onderzoeksopzet per deelvraag

Deelvraag 1

Wat is het doel van het behandelen van bejegeningklachten en welke richtlijnen gelden er voor een 'goede behandeling' van bejegeningklachten?

Voor de beantwoording van deze vraag is bronnen- en internetonderzoek gedaan. Ook is onderzoek gedaan naar de wetgeschiedenis van de Wet Nationale ombudsman en hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht. Ten slotte is aan geënquêteerde klagers gevraagd wat hun doelen waren / zijn bij indiening van hun bejegeningklacht.

Deelvraag 2

Hoe worden de bejegeningklachten op dit moment in de praktijk behandeld door de gemeentelijke ombudsman en door de bij hem aangesloten gemeenten?

Deze informatie komt deels uit de jaarverslagen van de gemeentelijke ombudsman en de aangesloten gemeenten over de periode 2013 - 2016. Daarnaast zijn interviews gehouden met klachtcoördinatoren en klachtbehandelaars.

Deelvraag 3

Hoe tevreden zijn de betrokkenen met het proces en met de uitkomsten van de huidige wijze van behandeling van bejegeningklachten door de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten?

Deze vraag is beantwoord aan de hand van semigestructureerde interviews met klagers, beklaagden, gemeentelijke directies, interne en externe klachtcoördinatoren en klachtbehandelaars. Met betrekking tot klagers en beklaagden is ook gebruik gemaakt van enquêtes.

Deelvraag 4

Wat kunnen de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten leren (verbeterpunten)?

Deze vraag is beantwoord aan de hand van bronnen- en internetonderzoek. Ook zijn semigestructureerde interviews gehouden met gemeentelijke directies, interne en externe klachtcoördinatoren en klachtbehandelaars. In het kader van deze deelvraag is ook derden geïnterviewd. Daarbij gaat het om personen van andere klachtinstanties dan de gemeentelijke ombudsman en de bij hem aangesloten gemeenten.

B. Opzet van de interviews

De opzet van de interviews is semigestructureerd. Dat wil zeggen dat het interview is afgenomen volgens een flexibel script (**zie bijlagen 2 tot en met 5**). Door voor een script te kiezen is enerzijds bewerkstelligd dat aan de te interviewen personen vergelijkbare vragen werden gesteld. De flexibiliteit van het script liet de anderzijds de mogelijkheid open voor de interviewers om op nieuwe informatie te kunnen reageren en om op de specifieke omstandigheden van het geval te kunnen ingaan.

Interviews met klagers en beklagden

Voor de interviews met klagers en beklagden zijn personen benaderd die in de periode 2013 – 2016 bejegeningklachten hebben ingediend bij de gemeentelijke ombudsman. Ook zijn de daarbij betrokken beklagden benaderd (medewerkers van de aangesloten gemeenten). Over de periode 2013 – 2016 gaat het om circa 293 bejegeningdossiers bij de gemeentelijke ombudsman. Vanwege de grotere omvang van het aantal klachten zijn klagers en beklagden steekproefsgewijs benaderd.

De resultaten van de interviews met klagers en beklagden zijn anoniem verwerkt. De geïnterviewden zijn daar voorafgaand aan het interview op gewezen.

De interviews zijn afgenomen door de ombudsman en twee onderzoekers. Zij hebben van de interviews verslagen gemaakt. Deze verslagen zijn naar de geïnterviewde personen gezonden.

Interviews met gemeentelijke directeuren en klachtcoördinatoren en -medewerkers

Naast klagers en beklagden zijn ook gemeentelijke directeuren en klachtcoördinatoren geïnterviewd volgens een semigestructureerd script.

De resultaten van de interviews met gemeentelijke directeuren en klachtcoördinatoren zijn eveneens anoniem verwerkt. De geïnterviewden zijn daar voorafgaand aan het interview op gewezen. De namen van de geïnterviewde gemeentelijke directeuren en klachtcoördinatoren worden wel genoemd in **bijlage 7**.

In het geval van de gemeentelijke directeuren zijn de interviews afgenomen door de gemeentelijke ombudsman en een medewerker van zijn kantoor. De interviewers hebben van de interviews een verslag gemaakt. Dat verslag is ter accordering naar de geïnterviewde personen toegezonden.

C. Enquête

De ombudsman heeft met ingang van 20 juni 2017 een enquête opgesteld voor burgers die eerder een bejegeningklacht hebben ingediend. De enquête is gemaakt in het programma SurveyMonkey en bestaat uit 23 vragen (**zie bijlage 6**).

In de enquête vraagt de ombudsman klagers naar hun ervaringen met de behandeling van bejegeningklachten door de gemeente en door de ombudsman. Totaal is aan 94 klagers een uitnodiging verzonden. Het gaat om klagers die in de jaren 2015 tot en met 2017 bejegeningklachten over een van de 8 gemeenten bij de ombudsman hebben ingediend en die een e-mailadres hadden opgegeven.

De eerste 7 vragen zijn inleidend van aard. De vragen 8 tot en met 13 hebben betrekking op de klachtbehandeling door de gemeente (*'interne klachtbehandeling'*). De vragen 14 tot en met 20 hebben betrekking op de klachtbehandeling door de ombudsman (*'externe klachtbehandeling'*). De vragen 21 tot en met 23 zijn algemeen van aard. De deelnemers die niet hebben gereageerd op de eerste oproep van de ombudsman hebben 1 herinnering ontvangen.

Van de 94 klagers hebben er 24 gehoor gegeven aan de uitnodiging om de enquête in te vullen. De meesten van deze klagers (ca. 80%) geven aan dat hun klacht de bejegening door de gemeente Rotterdam betrof. Andere genoemde aangesloten gemeenten zijn Hellevoetsluis en Nissewaard. Van de 24 geënquêteerden geeft 50% aan dat hun klacht alleen over bejegening door de gemeente ging. De andere 50% geeft aan dat bejegening door de gemeente een onderdeel was van hun (meer omvattende) klacht.

Bijlage 2

Script – interview met klager

Introductie

Onderzoekers stellen zich voor en geven uitleg over het onderzoek. De ombudsman doet onderzoek naar de behandeling van bejegeningklachten.

U heeft een bejegeningklacht ingediend bij de gemeente en/of de ombudsman.

De ombudsman wil graag weten hoe dit voor u is geweest.

- Het gesprek zal ongeveer 45 minuten duren.
- U krijgt een kopie van het gespreksverslag.
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Uw naam of persoonlijke gegevens zullen ook niet in het onderzoeksrapport komen te staan. Dat is om uw privacy te waarborgen.
- Het rapport wordt naar verwachting in september 2017 openbaar.

Openingsvragen

1. Het onderzoek van de ombudsman gaat over bejegening.
Wat betekent bejegening voor u?

Klacht

2. Wat was uw klacht? (omschrijving van de bejegening) Klaagde u alleen over de manier waarop met u omgegaan werd of had u ook andere klachten?
3. Op wie had de klacht betrekking? (medewerker / instantie van de gemeente)
4. Met welke reden heeft u de klacht ingediend? (wat maakte de bejegening los bij de klager?)
5. Wat wilde u bereiken met uw klacht?
6. Heeft u met uw klacht bereikt wat u wilde bereiken?

Huidige aanpak bejegeningklachten

7. Wat was de uitkomst van de klachtprocedure? (rapport, minnelijke regeling, intrekking van de klacht, of anders)

8. Bent u door de gemeenten en/of de ombudsman in de gelegenheid gesteld om te worden gehoord?
9. Kreeg u een inhoudelijk eindoordeel over de klacht? (intern / extern)
10. Hoe lang duurde de klachtbehandeling? (intern / extern)

Tevredenheid

11. Wat vond u van de klachtafhandeling door de gemeente en/of door de ombudsman? Over welke aspecten van de klachtafhandeling bent u tevreden? (intern / extern)
12. Over welke aspecten van de klachtafhandeling bent u ontevreden? (intern / extern)
13. Wat zijn de gevolgen van deze (on)vrede? (relatie met de gemeente, vertrouwen)

'Best practices'

14. Het voorkomen van klachten is natuurlijk beter dan het oplossen, maar hoe ziet voor u de ideale behandeling van bejegeningklachten eruit?
15. Wat had volgens u beter gekund aan de klachtbehandeling? (intern / extern)
16. Heeft u nog opmerkingen, voorstellen, ideeën, do's and don'ts?

Optioneel

17. Stel dat de gemeente (en/of de ombudsman) u en de betrokken medewerker in een vroeg stadium met elkaar in gesprek had gebracht onder begeleiding van een neutrale en onafhankelijke bemiddelaar / gecertificeerde mediator, wat zou u daarvan vinden?

Afloop

Hartelijk dank voor uw deelname! U krijgt een verslag toegestuurd. U hoeft niet op het verslag te reageren tenzij u nog dingen wilt wijzigen of toevoegen. Hebben wij uw e-mailadres?

Reiskosten

Heeft u reiskosten gemaakt voor het interview?

Bijlage 3

Script – interview met beklagde

Introductie

Onderzoekers stellen zich voor en geven uitleg over het onderzoek. De ombudsman doet onderzoek naar de behandeling van bejegeningklachten. U heeft te maken gehad met een bejegeningklacht. De ombudsman wil graag weten hoe dit voor u is geweest.

- Het gesprek zal ongeveer 45 minuten duren.
- U krijgt een kopie van het gespreksverslag.
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Uw naam of persoonlijke gegevens zullen ook niet in het onderzoeksrapport komen te staan. Dat is om uw privacy te waarborgen.
- Het rapport wordt naar verwachting in september 2017 openbaar.

Openingsvragen

18. Hoe lang werkt u bij de gemeente? Wat is uw achtergrond en functie? Wat houdt uw functie in? Hoe lang doet u dat al?
19. Het onderzoek van de ombudsman gaat over bejegening. Wat betekent bejegening voor u?

Vragen over de klacht, de afhandeling en de gevolgen

20. Waar ging de klacht over? (omschrijving van de vermeende bejegening)
21. Van wie was de klacht afkomstig?
22. Hoe kwam u erachter dat er een klacht over u was ingediend?
23. Wat gebeurde er daarna?
24. Wat deed de klacht met u of wat maakte de klacht bij u los?
25. Welke stappen zijn er gezet in de klachtbehandeling? (procedureel)
26. Wat was de uitkomst van de klachtprocedure? (rapport, minnelijke regeling, intrekking van de klacht, of anders)?

27. Wat vond u van de uitkomst? Was u het eens met de uitkomst?
28. Gaf de klachtbehandelaar een inhoudelijk eindoordeel over de klacht? (intern / extern)
29. Hoe lang duurde de klachtbehandeling? (intern / extern)
30. Wat vond u van de klachtafhandeling? Over welke aspecten van de klachtafhandeling bent u tevreden? (intern / extern)
Over welke aspecten van de klachtafhandeling bent u ontevreden? (intern / extern)
31. Wat waren de gevolgen van deze (on)vrede? (relatie met de burger, bovengeschikte, de gemeente, collega's, vertrouwen, angst, woede, werkplezier)
32. Wat had volgens u beter gekund aan de klachtbehandeling? (intern / extern)
33. Wat zijn de gevolgen van de klachtbehandeling voor uw werk van en/of uw afdeling geweest? (zijn aanbevelingen in een rapport opgevolgd?)
34. Heeft u nog opmerkingen, voorstellen, ideeën voor het onderzoek? Zijn er bijvoorbeeld nog specifieke personen die de ombudsman zou moeten interviewen?

Optioneel

35. Stel dat de gemeente en/of de ombudsman u en de klager in een vroeg stadium met elkaar in gesprek had gebracht onder begeleiding van een neutrale bemiddelaar / mediator, wat zou u daarvan vinden?

Afloop

Hartelijk dank voor uw deelname! U krijgt een verslag toegestuurd. U hoeft niet op het verslag te reageren tenzij u nog dingen wilt wijzigen of toevoegen.

Bijlage 4

Script – interview met klachtcoördinatoren en klachtbehandelaars

Introductie

Onderzoekers stellen zich voor en geven uitleg over het onderzoek.

De ombudsman doet onderzoek naar de behandeling van bejegeningklachten.

Het doel is te komen tot een ‘best practice’.

- Het gesprek zal ongeveer 45 minuten duren.
- U krijgt een kopie van het gespreksverslag.
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Dat is om uw privacy te waarborgen. Uw naam zal alleen in een bijlage van het rapport staan, te weten op een lijst van mensen die geïnterviewd zijn ten behoeve van het onderzoek.
- Het rapport wordt naar verwachting in september 2017 openbaar.

Openingsvragen

36. Hoe lang werkt u bij de gemeente? Wat is uw achtergrond en functie? Wat houdt uw functie in? Hoe lang doet u dat al?
37. Het onderzoek van de ombudsman gaat over bejegening. Wat betekent bejegening voor u?

Huidige aanpak bejegeningklachten (deelvraag 3)

38. Heeft u wel eens te maken met bejegeningklachten? Indien ja, hoeveel krijgt u er ongeveer per jaar (schatting is voldoende, zegt iets over beleving).
39. Wat ziet u als de mogelijke oorzaak / oorzaken van het ontstaan van bejegeningklachten?
40. Hoe komen bejegeningklachten veelal bij u terecht?
41. Wat is vanaf dat moment de (standaard) werkwijze?
42. Is er een verschil tussen de afhandeling van bejegeningklachten en de afhandeling van andere klachten? Indien ja, wat is het verschil en wat is de gedachte erachter?
43. Komt het voor dat u bejegeningklachten krijgt over collega's die u kent? Indien ja, doet dat iets met u? Vindt u het moeilijk om die klachten te behandelen? (onafhankelijkheid en objectiviteit).

44. Heeft u bij de behandeling een bepaald doel voor ogen en/of werkt u naar een bepaald resultaat toe? (herstel vertrouwen, oplossen van een conflict e.d.).
45. Heeft u weleens te maken met een samenloop van een bejegeningklacht en een ander type klacht van dezelfde klager? Indien ja, hoe gaat u daar mee om?

Tevredenheid (deelvraag 4)

46. Bent u tevreden over de huidige wijze van de behandeling van bejegeningklachten? (intern / extern)
47. Over welke aspecten van de behandeling van bejegeningklachten bent u (on)tevreden? (intern / extern)
48. Gaat de behandeling van bejegeningklachten sneller of langzamer dan andere klachten?
49. Wat vindt u van de uitkomsten van de behandeling van bejegeningklachten? (intern / extern)
50. Zijn de gevolgen en resultaten van de behandeling van bejegeningklachten nuttig voor u / de klager/ de beklagde / de organisatie / de gemeente? (aanbevelingen e.d.) (intern / extern)

'Best practices' (deelvraag 5)

51. Hebt u adviezen of ideeën over hoe de behandeling van bejegeningklachten beter zou kunnen? (intern / extern) Zijn er do's en don'ts?
52. Hebt u tips wie we verder kunnen interviewen?

Optioneel – feedback op mogelijke aanbeveling

53. Stel dat de gemeente en/of de ombudsman de klager en beklagde in een vroeg stadium met elkaar in gesprek brengt onder begeleiding van een neutrale bemiddelaar / gecertificeerde mediator, wat zou u daarvan vinden?

Afloop

Hartelijk dank voor uw deelname! U krijgt een verslag toegestuurd.

U hoeft niet op het verslag te reageren tenzij u nog dingen wilt wijzigen of toevoegen.

Bijlage 5

Script – interview met (concern)directeur

Introductie

De ombudsman stelt zich voor (indien nog nodig) en geeft uitleg geven over het onderzoek. De ombudsman doet onderzoek naar de behandeling van bejegeningklachten. Het doel is te komen tot 'best practices' en een win/win situatie voor alle betrokkenen.

- Het gesprek zal ongeveer 45 minuten duren.
- U krijgt een kopie van het gespreksverslag.
- De resultaten zullen anoniem worden verwerkt. Dat is om uw privacy te waarborgen. Uw naam zal alleen in een bijlage van het rapport staan, te weten op een lijst van mensen die geïnterviewd zijn ten behoeve van het onderzoek.
- Het rapport wordt naar verwachting in september 2017 openbaar.

Openingsvragen

54. Hoe lang werkt u bij de gemeente? Wat is uw achtergrond?
55. Het onderzoek van de ombudsman gaat over bejegening. Wat betekent bejegening voor u?

Huidige situatie en aanpak (deelvraag 3)

56. Wat ziet en hoort u van bejegeningklachten binnen uw afdeling of cluster?
57. Wat is het doel van de huidige behandeling van bejegeningklachten?

Tevredenheid huidige aanpak bejegeningklachten (deelvraag 4)

58. Bent u tevreden over de huidige wijze van de behandeling van bejegeningklachten door uw cluster? (intern / extern)
59. Over welke aspecten van de behandeling van bejegeningklachten bent u (on)tevreden? (intern / extern)
60. Wat vindt u van de duur van de behandeling van bejegeningklachten? (intern / extern)

61. Wat vindt u van de uitkomsten van de behandeling van bejegeningklachten? (intern / extern)
62. Zijn de uitkomsten van de behandeling van bejegeningklachten nuttig voor u / voor de klager / voor de betrokken medewerker / voor de organisatie? (intern / extern)?

'Best practices' (deelvraag 5)

63. Hoe zou de ideale behandeling van bejegeningklachten eruit zien? Wat zijn eventuele do's and don'ts?
64. Hebt u aanbevelingen of ideeën m.b.t. de vraag hoe de behandeling van bejegeningklachten beter zou kunnen? (intern / extern)
65. Hebt u ideeën over hoe verdere verbeteringen geïmplementeerd kunnen worden?
66. Wat wilt u verder kwijt over bejegening of het lopende onderzoek?

Optioneel – feedback op mogelijke aanbeveling

67. Stel dat de gemeente en/of de ombudsman de klager en de betrokkene medewerker van de gemeente in een vroeg stadium met elkaar in gesprek brengt onder begeleiding van een neutrale bemiddelaar / gecertificeerde mediator. Wat zou u daarvan vinden? Wat zou dit betekenen voor uw cluster of afdeling?

Afloop

Hartelijk dank voor uw medewerking! U krijgt een verslag toegestuurd. U hoeft niet op het verslag te reageren tenzij u nog dingen wilt wijzigen of toevoegen.

Bijlage 6

Vragen enquête in SurveyMonkey

Introductie

Welkom bij de enquête van de Gemeentelijke Ombudsman

Hartelijk dank voor deelname aan onze enquête. Uw mening is belangrijk voor de ombudsman.

Recent of in de afgelopen jaren heeft u een klacht bij de gemeentelijke ombudsman ingediend. In deze klacht(en) speelde bejegening een rol. Bejegening is de manier waarop een medewerker van de gemeente met u omging. Het gaat om verbale en non-verbale communicatie van een medewerker van de gemeente. Dus wat er tegen u gezegd wordt (inhoudelijk) en de manier waarop dat gebeurt (toon, volume, lichaamstaal, houding etc.). Omdat ik meer bejegeningsklachten ontvang en ik me afvraag wat de beste manier is om deze klachten te behandelen, doe ik daar onderzoek naar. Voor dat onderzoek zou ik ook graag van u willen weten wat u vond van de behandeling van uw klacht. Misschien hebt u tips voor mij.

Veel succes met invullen!

Met vriendelijke groet,
mr. A.M. Zwaneveld
gemeentelijke ombudsman

1. Bejegening is de manier waarop een medewerker van de gemeente met u omging. Als u daar ontevreden over bent noemen we dat een bejegeningsklacht. Heeft u een bejegeningsklacht ingediend?

- Ja, bij de gemeente.
- Ja, bij de ombudsman.
- Ja, bij de gemeente en bij de ombudsman.
- Nee, ik heb geen bejegeningsklacht ingediend.

2. Over welke gemeente ging uw klacht?

- Albrandswaard
- Capelle aan den IJssel
- Hellevoetsluis
- Krimpen aan den IJssel
- Nissewaard

- Rotterdam
- Vlaardingen
- Westvoorne
- Niet van toepassing

Mijn klacht ging over de gemeente:.....

3. Klaagde u alleen over bejegening, of had u ook andere klachten?

- Alleen over bejegening
- Ik had ook andere klachten
- Niet van toepassing

4. Wat hoopte u te bereiken met het indienen van uw bejegeningklacht?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Aandacht voor bejegening
- Dat de medewerker werd aangesproken op zijn gedrag
- Dat de gemeente leert dat ze niet zo met mensen om kan gaan en leert van haar fouten
- Herhaling voorkomen
- Excuses
- Genoegdoening
- Mijn emotie uiten (irritatie, boosheid, verdriet etc.)
- Een luisterend oor
- Begrip
- Mijn gelijk halen
- Overige (geef a.u.b. een toelichting).....

5. Hebt u bereikt met uw bejegeningklacht wat u wilde bereiken?

- Ja
- Nee
- Gedeeltelijk
- Weet ik niet

6. Kunt u uw antwoord op vraag 5 toelichten?

.....

7. Wie heeft uw bejegeningklacht behandeld?

- De gemeente
- De ombudsman
- De gemeente en de ombudsman
- Geen van beide
- Overige (geef a.u.b. een toelichting).....

8. Deze vraag gaat over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeente. Wat is er tijdens de klacht gemeente gebeurd?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Ik heb mijn klacht mondeling ingediend bij de gemeente (telefonisch, aan de balie).
- Ik heb mijn klacht mondeling ingediend, maar moest de klacht daarna van de gemeente opschrijven.
- Ik heb mijn klacht schriftelijk ingediend bij de gemeente (brief, e-mail, fax of webformulier).
- Ik heb van de gemeente een schriftelijke ontvangstbevestiging ontvangen.
- Ik heb mijn klacht mondeling toegelicht aan een klachtmedewerker van de gemeente (telefonisch of in een gesprek).
- Ik heb na indiening van mijn klacht een persoonlijk gesprek gehad met de medewerker over wie ik een klacht had ingediend.
- Ik heb na indiening van mijn klacht een persoonlijk gesprek gehad met de leidinggevende van de medewerker over wie ik een klacht Ik heb een klachtafhandelingsbrief (schriftelijk oordeel) per post of per e-mail ontvangen.
- De gemeente heeft mij mondeling (telefonisch, of in een gesprek) haar oordeel over mijn klacht medegedeeld.
- Ik heb geen reactie op mijn klacht ontvangen van de gemeente.
- Ik heb mijn klacht bij de gemeente ingetrokken.
- Mijn klacht is niet door de gemeente behandeld.
- Overige (geef a.u.b. een toelichting).....

9. Deze vraag gaat verder over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeente. Hoelang heeft de klachtbehandeling door de gemeente geduurd?

- 1 week
- 2 weken
- Tussen de 2 en 4 weken
- Tussen 4 en 6 weken
- Tussen 6 weken en 3 maanden
- Langer dan 3 maanden
- Niet van toepassing

10. Deze vraag gaat verder over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeente. Wat vond u van de klachtbehandeling door de gemeente? Ik ben...

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Een beetje tevreden
- Neutraal (tevreden noch ontevreden)

- Een beetje ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

11. Deze vraag gaat verder over de behandeling van uw bejegeningklacht door degemeente. Wat heeft gemeee gedaan met uw klacht?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- De gemeente heeft mijn klacht gegrond verklaard.
- De gemeente heeft mijn klacht ongegrond verklaard.
- De gemeente heeft geen oordeel gegeven over mijn klacht.
- De gemeente heeft excuses aangeboden.
- De gemeente moet nog reageren.
- De gemeente heeft de betrokken medewerker aangesproken op zijn gedrag.
- Overige (geef a.u.b. een toelichting).....

12. Wilt u uw antwoord op vraag 11 nader toelichten?

.....

13. Deze vraag gaat verder over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeente. Wat zou er volgens u anders of beter kunnen aan de behandeling van bejegeningklachten door de gemeente?

.....

14. Deze vraag gaat over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeentelijke ombudsman. Wat is klachtbehandeling door de ombudsman gebeurd? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Ik heb mijn verhaal telefonisch kunnen doen aan een medewerker van de ombudsman.
- Ik heb mijn klacht mondeling ingediend bij de ombudsman (telefonisch, tijdens een spreekuur e.d.).
- Ik heb mijn klacht schriftelijk ingediend bij de ombudsman (post, e-mail e.d.).
- Ik heb van de ombudsman een schriftelijke ontvangstbevestiging ontvangen.
- De ombudsman heeft mijn klacht doorgestuurd naar de gemeente.
- Ik heb mijn klacht mondeling toegelicht aan een medewerker van de ombudsman (telefonisch, spreekuur etc.).
- Ik heb na indiening van mijn klacht bij de ombudsman, in aanwezigheid van een derde (onafhankelijke) persoon, een persoonlijk ges medewerker van de gemeente over wie ik een klacht had ingediend.
- De ombudsman heeft bemiddeld tussen mij en de medewerker van de gemeente over wie ik had geklaagd.

- De ombudsman heeft de medewerker over wie ik een klacht had ingediend gehoord.
- De ombudsman heeft bij de gemeente inzage gehad in mijn dossier.
- De ombudsman heeft mijn klacht niet in behandeling genomen.
- Ik heb geen reactie ontvangen van de ombudsman.
- Ik heb mijn klacht ingetrokken.
- Overige (geef a.u.b. een toelichting).....

15. Deze vraag gaat over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeentelijke ombudsman. Hoe is de beoordeling van uw klacht door de ombudsman verder verlopen? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Nadat ik de ombudsman had ingeschakeld, is de klacht opgelost.
- Nadat ik op uitnodiging van de ombudsman een gesprek had gehad met de medewerker van de gemeente over wie ik geklaagd had, is de klacht opgelost. Nadat ik de ombudsman had ingeschakeld, heeft de gemeente haar excuses aangeboden.
- Nadat ik de ombudsman had ingeschakeld, heeft de medewerker van de gemeente over wie ik had geklaagd zijn/haar excuses aangeboden.
- De ombudsman heeft een rapport uitgebracht over mijn klacht.
- De ombudsman heeft de klachtprocedure afgebroken / heeft de behandeling van de klacht niet voortgezet.
- Overige (geef a.u.b. een toelichting).....

16. Deze vraag gaat verder over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeentelijke ombudsman. Wat heeft de ombudsman inhoudelijk gedaan met uw klacht? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- De ombudsman heeft mijn klacht gegrond verklaard.
- De ombudsman heeft mijn klacht ongegrond verklaard.
- De ombudsman heeft geen oordeel gegeven over mijn klacht.
- De ombudsman oordeelde dat het niet was vast te stellen of ik gelijk had (geen getuigen, tegenstrijdige verhalen etc.) Ik heb mijn klacht ingetrokken.
- De ombudsman moet nog reageren.
- Overige (geef a.u.b. een toelichting).....

17. Deze vraag gaat verder over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeentelijke ombudsman. Hoelang heeft de klachtbehandeling door de ombudsman geduurd?

- Niet langer dan 1 maand
- Tussen 1 en 3 maanden
- Tussen 3 en 6 maanden

- Tussen 6 en 9 maanden
- Langer dan 9 maanden
- Niet van toepassing

18. Deze vraag gaat verder over de behandeling van uw bejegeningklacht door de ombudsman. Wat vond u van de klachtbehandeling door de ombudsman? Ik ben...

- Zeer tevreden
- Tevreden
- Een beetje tevreden
- Neutraal (tevreden noch ontevreden)
- Een beetje ontevreden
- Ontevreden
- Zeer ontevreden

19. Wilt u uw antwoord op vraag 18 nader toelichten?

.....

20. Deze vraag gaat over de behandeling van uw bejegeningklacht door de gemeentelijke ombudsman. Wat zou er volgens u anders of beter kunnen aan de behandeling van bejegeningklachten door de ombudsman?

.....

21. Bij ruzies of conflicten kan een bemiddelingsgesprek of mediation worden ingezet. Zou u dat in uw situatie hebben gewild?

- Ja
- Nee
- Misschien
- Weet ik niet

22. Kunt u het antwoord op vraag 21 toelichten?

.....

23. Hebt u ideeën, tips of opmerkingen over de behandeling van bejegeningklachten?

.....

U bent aan het einde gekomen van de enquête.

Hartelijk dank voor uw deelname!

Bijlage 7

Lijst met geïnterviewde personen

Naam	Functie
5 burgers (klagers)	anoniem ¹⁶
(Cluster-)directeuren	gemeente Rotterdam:
Dhr. R. van As	Clusterdirecteur Werk en Inkomen
Dhr. J. Meijer	Clusterdirecteur Dienstverlening
Mw. A. Coenen	Directeur MOW, Cluster MO
Klachtencoördinatoren	klachtbehandelaars en mediators:
Mw. G. Breederland	Klachtencoördinator (plaatsvervangend) Westvoorne
Mw. M. Cavlak	Klachtencoördinator Capelle aan den IJssel
Dhr. J. van der Drift	Programmasecretaris (klachtbehandelaar), Rotterdam
Mw. J. Elliot	Teamleider Centrale verwerkingseenheid, Rotterdam
Dhr. W.P. den Haan	Mediator Sociaal Domein Krimpen aan den IJssel
Mw. M.C.T. ter Haar	Klachtencoördinator IJsselgemeenten
Dhr. Chr. de Jong	Teamleider van baliemedewerkers in IJsselmonde
Mw. A. Latupeirissa	Centrale klachtencoördinator Rotterdam
Dhr. R. van Oudheusden	Klantcontactcenter Nissewaard
Mw. C. van Sabben	Klachtencoördinator Vlaardingse
Mw. A.M. Spahr van der Hoek	Klachtencoördinator Hellevoetsluis
Mw. M. Tak	Klachtencoördinator Rotterdam
Mw. N. van Ulden	Medewerker Klachten W&I, Rotterdam
Mw. A. Verbeek	Teamleider team klachten Publiekszaken (14010)
Mw. M.V. Vermeer	Klachtencoördinator Westvoorne
Dhr. S. Weel	Coördinator Cliëntenreacties, Rotterdam
Mw. N. ter Weeme	Klachtencoördinator Nissewaard
Dhr. S. Yavuziyigitoglu	Medewerker team Juridische Zaken Hellevoetsluis
Mw. A. Zuidema	Klachtencoördinator Albrandswaard
Derden:	
Dhr. A. Zuurmond	Ombudsman Metropoolregio Amsterdam

¹⁶ Namen bekend bij de ombudsman



Bijlage 8

Behoorlijkheidsnormen

De ombudsman beoordeelt of de gemeentelijke overheid zich al dan niet behoorlijk heeft gedragen. Bij deze beoordeling maakt hij gebruik van behoorlijkheidsvereisten. Deze behoorlijkheidsnormen voor de overheid bestaan uit 22 regels. De essentie van behoorlijk overheidsoptreden kan worden samengevat in 4 kernwaarden:

- open en duidelijk
- respectvol
- betrokken en oplossingsgericht
- eerlijk en betrouwbaar

Open en duidelijk

Transparant

De overheid is in haar handelen open en voorspelbaar, zodat het voor de burger duidelijk is waarom de overheid bepaalde dingen doet.

Transparantie vereist van de overheid een open houding. De overheid zorgt ervoor dat burgers inzicht kunnen hebben in de procedures die tot beslissingen leiden en het hoe en waarom ervan. De overheid zorgt dat haar handelingen getoetst kunnen worden.

Goede informatieverstrekking

De overheid zorgt ervoor dat de burger de juiste informatie krijgt en dat deze informatie klopt en volledig en duidelijk is. Zij verstrekt niet alleen informatie als de burger erom vraagt, maar ook uit zichzelf.

De overheid is verplicht de burger gevraagd en ongevraagd alle informatie te geven over handelingen en besluiten die de belangen van de burger kunnen raken. Zij is daarbij servicegericht en stelt zich actief op om de informatie die van belang is tijdig op eigen initiatief te geven.

Luisteren naar de burger

De overheid luistert actief naar de burger, zodat deze zich gehoord en gezien voelt.

De overheid heeft een open oor voor de burger. De overheid hoort wat de burger zegt, en ook wat hij niet zegt. Dit betekent dat de overheid de burger serieus neemt en daadwerkelijk geïnteresseerd is in wat hij belangrijk vindt.

01

02

03

Goede motivering

De overheid legt haar handelen en haar besluiten duidelijk aan de burger uit. Daarbij geeft zij aan op welke wettelijke bepalingen de handeling of het besluit is gebaseerd, van welke feiten zij is uitgegaan en hoe zij rekening heeft gehouden met de belangen van de burgers. Deze motivering moet voor de burger begrijpelijk zijn.

De overheid motiveert haar besluiten en handelingen steeds goed. Zij handelt niet alleen naar wat haar goed uitkomt of op basis van willekeur. Drie bouwstenen zijn voor een goede motivering van belang: de wettelijke voorschriften, de feiten en belangen en een heldere redenering. De motivering is gericht op het concrete individuele geval en is begrijpelijk voor de ontvanger.

Respectvol

Respecteren van grondrechten

De overheid respecteert de grondrechten van haar burgers.

Sommige grondrechten bieden waarborgen tegen het optreden van de overheid, zoals:

- het recht op onaantastbaarheid van het lichaam
- het recht op eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer
- het huisrecht
- het recht op persoonlijke vrijheid
- het discriminatieverbod.

Andere grondrechten waarborgen juist het actief optreden van de overheid, zoals:

- het recht op onderwijs
- het recht op gezondheid.

Grondrechten zijn neergelegd in de Grondwet en in verdragen zoals het EVRM. Van de overheid mag worden verwacht dat zij deze grondrechten respecteert. Als in de Grondwet of het verdrag is bepaald dat bij wet uitzonderingen op een grondrecht mogelijk zijn, moet de overheid zich zorgvuldig aan daarvoor geldende criteria en voorschriften houden. Te denken valt aan bepalingen in de Politiewet, het Wetboek van Strafvordering, de Wet bescherming persoonsgegevens en de Algemene wet op het binnentreden.

Bevorderen van actieve deelname door de burger

De overheid betreft de burger zoveel mogelijk actief bij haar handelen.

De overheid spant zich in om de burger actief te betrekken bij haar handelen en bij de totstandkoming en de uitvoering van beleid. Als in het besluitvormingsproces de burger een rol heeft, geeft de overheid dit tijdig aan en laat weten welke rol de burger kan vervullen en hoe de participatie is vormgegeven. Ook geeft zij na afloop aan wat er gedaan is met de inbreng van de burger.

07

Fatsoenlijke bejegening

De overheid respecteert de burger, behandelt hem fatsoenlijk en is hulpvaardig.

Medewerkers van overheidsinstanties zijn attent in de contacten met burgers en helpen hen zo goed mogelijk. Zij doen dit op respectvolle wijze en houden daarbij rekening met de persoon van de burger.

08

Fair play

De overheid geeft de burger de mogelijkheid om zijn procedurele kansen te benutten en zorgt daarbij voor een eerlijke gang van zaken.

De overheid heeft een open houding waarbij de burger de gelegenheid krijgt zijn standpunt en daarbij horende feiten naar voren te brengen en te verdedigen en het daaraan tegenovergestelde standpunt te bestrijden (hoor en wederhoor). De overheidsinstantie speelt daarbij open kaart en geeft actief informatie over de procedurele mogelijkheden die de burger kan benutten.

09

Evenredigheid

De overheid kiest om haar doel te bereiken een middel dat niet onnodig ingrijpt in het leven van de burger en dat in evenredige verhouding staat tot dat doel.

De overheid maakt steeds een afweging of een minder zwaar middel kan worden ingezet voor het doel dat zij wil bereiken. De overheid moet voorkomen dat bepaalde burgers onevenredig nadeel hebben van de maatregelen die de overheid neemt.

10

Bijzondere zorg

De overheid verleent aan personen die onder haar hoede zijn geplaatst de zorg waarvoor deze personen, vanwege die afhankelijke positie, op die overheidsinstanties zijn aangewezen.

De overheid heeft de plicht om goed te zorgen voor personen aan wie zij de fysieke vrijheid of zelfstandigheid heeft ontnomen. Zij is verantwoordelijk voor een goede medische en andere zorgverlening aan deze

personen. Het gaat bijvoorbeeld om gedetineerden en jongeren die in gesloten jeugdzorg zijn geplaatst.

Betrokken en oplossingsgericht

11

Maatwerk

De overheid is bereid om in voorkomende gevallen af te wijken van algemeen beleid of voorschriften als dat nodig is om onbedoelde of ongewenste consequenties te voorkomen.

De overheid neemt wet- en regelgeving als uitgangspunt, maar houdt steeds oog voor de specifieke omstandigheden, waar de burger in terecht kan komen. Ook in haar feitelijk handelen zoekt de overheid steeds naar maatregelen en oplossingen die passen bij de specifieke omstandigheden van de individuele burger.

12

Samenwerking

De overheid werkt op eigen initiatief in het belang van de burger met andere (overheids)instanties samen en stuurt de burger niet van het kastje naar de muur.

Een overheidsinstantie verschuilt zich niet achter een beperkte taakstelling, maar neemt steeds zelf het initiatief om samen te werken met andere instanties. De overheid biedt de burger één loket voor zijn vraag of probleem.

13

Coulante opstelling

De overheid stelt zich coulant op als zij fouten heeft gemaakt. Zij heeft oog voor claims die redelijkerwijs gehonoreerd moeten worden en belast de burger niet met onnodige en ingewikkelde bewijsproblemen en procedures.

De overheid is bereid om fouten toe te geven en zo nodig excuses aan te bieden. De overheid benadert schadeclaims van burgers vanuit een coulante opstelling, waarbij wordt gezocht naar mogelijkheden om tot een passende oplossing te komen. Dit geldt ook in gevallen waarin een burger onevenredig is benadeeld door een maatregel die in het algemeen belang is genomen.

14

Voortvarendheid

De overheid handelt zo snel en slagvaardig mogelijk.

De wettelijke termijnen zijn uiterste termijnen. De overheid streeft waar

15

mogelijk kortere termijnen na. Als besluitvorming langer duurt, dan informeert de overheid de burger daarover tijdig. Als er geen termijn genoemd is, handelt de overheid binnen een redelijke – korte – termijn.

De-escalatie

De overheid probeert in haar contacten met de burger escalatie te voorkomen of te beperken. Communicatievaardigheden en een oplossingsgerichte houding zijn hierbij essentieel.

Burgers zijn mensen en vertonen menselijk gedrag. De reactie van de overheid op het gedrag van de burger kan een belangrijke rol spelen bij het al dan niet escaleren van een situatie. Van de overheid mag een professionele opstelling worden verwacht, waarbij alles in het werk wordt gesteld om escalatie te voorkomen en te de-escaleren als het toch tot een escalatie komt. Als de burger onredelijk of onwillig is, dan volstaat de overheid met een gepaste escalatie.

Eerlijk en betrouwbaar

16

Integriteit

De overheid handelt integer en gebruikt een bevoegdheid alleen voor het doel waarvoor deze is gegeven.

Burgers mogen verwachten dat de overheid haar taken op een gewetensvolle wijze uitvoert. Van de overheid en haar medewerkers mag verwacht worden dat zij hun positie, hun bevoegdheden, hun tijd en middelen niet misbruiken.

17

Betrouwbaarheid

De overheid handelt binnen het wettelijk kader en eerlijk en oprecht, doet wat zij zegt en geeft gevolg aan rechterlijke uitspraken.

De overheid komt afspraken en toezeggingen na. Als de overheid gerechtvaardigde verwachtingen heeft gewekt bij een burger, moet zij deze ook honoreren. De overheid moet rechterlijke uitspraken voortvarend en nauwgezet opvolgen.

18

Onpartijdigheid

De overheid stelt zich onpartijdig op en handelt zonder vooroordelen.

De overheid wekt bij de burger het vertrouwen dat zij onpartijdig te werk gaat. Dit betekent dat de overheid ook alle schijn van partijdigheid vermijdt.

Redelijkheid

De overheid weegt de verschillende belangen tegen elkaar af voordat zij een beslissing neemt. De uitkomst hiervan mag niet onredelijk zijn.

De overheid verzamelt bij haar handelen de relevante feiten en kijkt naar alle omstandigheden. De verzamelde gegevens worden betrokken bij de belangen die op een zorgvuldige wijze tegen elkaar worden afgewogen.

Goede voorbereiding

De overheid verzamelt alle informatie die van belang is om een weloverwogen beslissing te nemen.

Dit betekent dat de overheid actief informatie verwerft en deze informatie toetst door middel van wederhoor bij de burger.

Goede organisatie

De overheid zorgt ervoor dat haar organisatie en haar administratie de dienstverlening aan de burger ten goede komt. Zij werkt secuur en vermijdt slordigheden. Eventuele fouten worden zo snel mogelijk hersteld.

De overheid richt haar (digitale) administratieve organisatie zo in, dat de continuïteit van het goede functioneren van al haar systemen is gewaarborgd. Dit geldt ook voor de systemen onderling. Zo bewaart de overheid aangeleverde documenten zorgvuldig en verwerkt geleverde informatie doelgericht. Door de overheid verstrekte informatie is waarheidsgetrouw en duidelijk. Dat impliceert ook goede dossiervorming en het soms actief verwerven van informatie. De overheid corrigeert onjuiste informatie en verwijdert overbodige informatie uit al haarsystemen.

Professionaliteit

De overheid zorgt ervoor dat haar medewerkers volgens hun professionele normen werken. De burger mag van hen bijzondere deskundigheid verwachten.

Medewerkers van de overheid handelen volgens hun professionele normen en richtlijnen. Hun opstelling is in alle situaties gepast en deskundig.

Bijlage 9

Bronnenlijst

- Bonenkamp, D., Oyen, K. van & Prein, H. (2013). *Handboek Mediation*, (5e druk) onder redactie van A. Brenninkmeijer, (hoofdredactie), Sdu Uitgevers
- Brenninkmeijer, A. (2011). Soorten rechtvaardigheid en hun invloed op een mediation. *Tijdschrift conflicthantering*, 4, 23-25
- British and Irish Ombudsman Association (2007). *Guide to principles of good complaint handling*. Zie: <http://www.ombudsmanassociation.org/docs/BIOAGoodComplaintHandling.pdf>
- Euwema, M., Velden, L. van der & Koetsenruijter, C. (2010). *Prettig contact met de overheid. Praktische handreiking voor het inzetten van mediationvaardigheden*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Gemeentelijke ombudsman Rotterdam (2013). *Behoorlijkheidswijzer*. Van: <https://www.ombudsmanrotterdam.nl/wp-content/uploads/2013/01/behoorlijkheidswijzer-2013.pdf>
- Gemeentelijke ombudsman Rotterdam (2016). *Herinrichting Ammersooiseplein*. Van: <https://www.ombudsmanrotterdam.nl/web/uploads/2016/06/Rapport-2015.1008-website-samenvatting.pdf>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Menukaart klachtrecht*. Gedownload van: <http://prettigcontactmetdeoverheid.nl/sites/default/files/documenten/Menukaart%20klachtenrecht.pdf>
- Nationale ombudsman (2006). *Nationale ombudsman doet UWV aanbeveling: mediation toepassen bij bejegeningklachten*. Van: <https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/2006/nationale-ombudsman-doet-uwv-aanbeveling-mediation-toepassen-bij-bejegeningklachten>
- Nationale ombudsman (2011). *Excuuskaart*. Zie: <https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/infomateriaal/excuuskaart.pdf>

- Ombudsman Western Australia (2017). *Guidelines on Complaint Handling*.
Zie: <http://www.ombudsman.wa.gov.au/Publications/Documents/guidelines/Binder-Complaint-Handling.pdf>
- Scottish Public Services Ombudsman (2011). *Guidance on a Model Complaints Handling Procedure*. Zie: https://www.spsso.org.uk/sites/spsso/files/communications_material/leaflets_buj/Guidance-on-a-Model-Complaints-Handling-Procedure.pdf
- Scottish Public Services Ombudsman (2011). *Our guidance on apology*.
Zie: https://www.spsso.org.uk/sites/spsso/files/communications_material/leaflets_buj/2011_March_SPSO%20Guidance%20on%20Apology.pdf
- Scottish Public Services Ombudsman (2011). *SPSO Statement of Complaints Handling Principles*. Zie: <http://www.valuingcomplaints.org.uk/sites/valuingcomplaints/files/resources/principles.pdf>

Bijlage 10

Hoor en wederhoor (reacties gemeenten)



Gemeente
Albrandswaard

Gemeentelijke Ombudsman
T.a.v. mr. A.M. Zwaneveld
Meent 106
3011 JR Rotterdam

Uw brief van: 09 november 2017
Uw kenmerk: 827/hg/mp
Bijlage(n): -

Ons kenmerk: 1309087
Contact: Erwin Weterings
Doorkiesnummer: 010-5061137
E-mailadres: e.weterings@albrandswaard.nl
Datum: 24 januari 2018

Betreft: reactie om rapport Horen, Zien en Praten.

Geachte mevrouw Zwaneveld,

Met veel belangstelling hebben wij uw concept rapport *'Horen, Zien en Praten'* gelezen. Wij willen u bedanken voor het feit dat u het initiatief heeft genomen tot dit onderzoek. Voor de gemeente Albrandswaard is goed contact met onze inwoners zeer belangrijk. Correcte bejegening staat bij ons hoog in het vaandel. Daarom is het mooi dat u dit onderwerp in uw onderzoek extra aandacht geeft. Uw aanbevelingen en de best practices bieden ons inspiratie bij dit belangrijke thema.

Wij realiseren ons dat de reactie van de gemeente Albrandswaard wat langer op zich heeft laten wachten en willen u bedanken voor de mogelijkheid om onze reactie alsnog aan te bieden.

Met vriendelijke groet,
het college van de gemeente Albrandswaard,
de secretaris,

Hans Cats

de burgemeester,

drs. Hans-Christoph Wagner



Hofhoek 5 - 3176 PD Poortugaal - Postbus 1000 - 3160 GA Rhoon - T (010) 506 11 11 - E info@albrandswaard.nl



Gemeentelijke Ombudsman
Meent 106
3011 JR ROTTERDAM

Gemeentelijke Ombudsman

27 DEC. 2017

Dossiernummer:
Naam:

datum	kenmerk	uw kenmerk/brief van	doorkiesnummer
21 december 2017	955975	827/hg/mp/6 november 2017	(010) 284 8181
onderwerp		behandeld door/e-mail	
Reactie conceptrapport "horen, zien en praten"		D.K. van der Marel d.k.van.der.marel@capelleaandenijssel.nl	

Geachte mevrouw Zwaneveld,

Met belangstelling hebben wij (de colleges van B&W van de gemeenten Capelle aan den IJssel, Krimpen aan den IJssel en de directie van IJsselgemeenten) kennis genomen van uw rapport: "horen, zien en praten". Wij danken u voor de genomen moeite om een onderzoek in te stellen naar de behandeling van bejegeningklachten.

Wij hebben begrepen dat u onder klagers een enquête heeft gehouden om na te gaan hoe zij de behandeling van hun bejegeningklacht zowel bij de gemeente als bij uw instantie hebben ervaren. Over de periode 2013 tot en met 2016 zijn er 300 bejegeningklachten bij u binnengekomen. Van de 94 klagers die zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen, hebben er slechts 24 gereageerd. Deze 24 klagers komen uit 8 verschillende gemeenten waaronder Rotterdam die gelet op de grootte de meeste bejegeningklachten zal ontvangen.

Dat 80% van de klagers niet tevreden is over de interne afhandeling van een bejegeningklacht dient dan ook in dit licht te worden gezien. Wij vragen ons af in hoeverre dit onderzoek, gelet op de lage respons, representatief is voor onze gemeenten en Sociale Zaken IJsselgemeenten. Ten aanzien van de klachten die binnen de gemeente Capelle aan den IJssel zijn ontvangen hopen wij op specifiekere cijfers en ervaringen naar aanleiding van het onderzoek dat wij nu zelf houden en waarvan wij medio januari 2018 de uitslag verwachten. Dit betreft alle klachten over de periode 1 januari 2016 tot 1 juli 2017. Hierbij gaat het overigens in de meeste gevallen niet om bejegeningklachten. Sociale Zaken IJsselgemeenten houdt ook regelmatig een tevredenheidsonderzoek waarbij er de laatste keer 1500 enquêtes zijn uitgezet waarbij slechts 17% van de cliënten heeft gereageerd. Hiervan heeft maar een klein percentage een klacht ingediend zodat ook deze cijfers niet representatief te noemen zijn.

De resultaten van de gehouden enquête bevreedden ons niet. Diegenen die een bejegeningklacht hebben ingediend zullen in alle gevallen een negatieve ervaring met de gemeente/IJsselgemeenten hebben gehad. Het is zelfs na een klachtenprocedure die goed is verlopen moeilijk om een burger helemaal tevreden te stellen, wat gebeurd is, is nu eenmaal gebeurd. Dat men vervolgens positiever is over het handelen van de gemeentelijke Ombudsman is te begrijpen omdat klagers hier te maken hebben met een instantie die los van de gemeente staat in tegenstelling tot de klachtencoördinator/klachtbehandelaar die wel

Wilt u bij beantwoording het kenmerk vermelden.

Rivierweg 111	Telefoon: 14010
Postbus 70	Telefax: 010 - 2848800
2900 AB Capelle aan den IJssel	BTW nummer: 001877045B05
www.capelleaandenijssel.nl	IBAN: NL41INGB0006691797
gemeente@capelleaandenijssel.nl	BIC nummer: INGBNL2A

deel uitmaakt van de organisatie en niet als onpartijdig wordt gezien, zoals u zelf in uw rapport ook stelt.

Zoals wij hiervoor reeds opmerkten maken bejegeningklachten binnen de gemeenten Capelle aan den IJssel en Krimpen aan den IJssel een relatief klein onderdeel uit van de klachten die worden ontvangen. Bij Sociale Zaken IJsselgemeenten zijn dit er meer omdat het klantencontact hier groot is.

In de praktijk zijn dit juist vaak klachten die meer tijd kosten en die zowel op de burger en de betreffende medewerker veel impact hebben.

U heeft voor de behandeling van bejegeningklachten de volgende 10 "best practices" opgesteld:

1. Doe afstand van het 'conflictmodel' en vermijd een negatief mensbeeld.
2. (H)erken negatieve emoties.
3. Laat de burger snel een menselijke stem horen. (letterlijk en figuurlijk)
4. Geef de burger maximale regie ten aanzien van de procedure. Doe dit bij voorkeur in de vorm van een keuzemenu.
5. Wees bij de uitvoering oplossingsgericht, relatiegericht en toekomstgericht.
6. Heb aandacht voor de beklagde medewerker.
7. Waak ervoor nieuwe negatieve emoties te 'triggeren'.
8. Maak oprechte excuses of laat dat helemaal na.
9. Bied nazorg aan.
10. Zorg periodiek voor een evaluatie.

De meeste van de door u gegeven best practices worden al in meer of mindere mate toegepast maar wij zullen ons deze wederom ter harte nemen en deze binnen onze organisatie en die van IJsselgemeenten met diegenen die zich bezig houden met de klachtafhandeling, bespreken.

Ten aanzien van punt 4 (keuzemenu) merken wij op dat wij na ontvangst van de klacht zelf een eerste inschatting maken hoe de klacht afgehandeld zou moeten worden. Vervolgens benaderen wij de klager om één en ander met hem of haar door te spreken ook voor wat betreft de procedure. Wij zijn in dit stadium niet voornemens een keuze menu weer te geven in een folder en/of factsheet.

Dit geldt eveneens voor punt 9 (nazorg). Wij kunnen ons voorstellen dat in een incidenteel geval en dit zal eerder voorkomen bij diegenen die een klacht bij Sociale Zaken IJsselgemeenten indienen, het wenselijk is om in een later stadium contact met klager op te nemen. Echter, de meeste klachten vergen een dergelijke nazorg niet. Uiteraard zullen wij bij een ernstige bejegeningklacht in de toekomst hiervoor alsnog kiezen.

Wij kunnen ons verder vinden in uw voornemens voor 2018, namelijk meer nadruk op bemiddeling en herstel, maar minder op (uitgebreide) rapporten.

Mocht u volgend jaar weer voornemens zijn een studiemiddag te houden dan hopen wij dat u een praktijkmiddag wilt houden waar het onderwerp bejegeningklachten wordt besproken.

Behorende bij brief nummer: 955975

gemeente **Capelle**
aan den IJssel



Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben ingelicht en zien uit naar uw definitieve rapportage.

Hoogachtend,
De colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Capelle aan den IJssel, Krimpen aan den IJssel en de directie van IJsselgemeenten,
namens deze,
het hoofd van de afdeling Bestuur- en Concernondersteuning van gemeente Capelle aan den IJssel,

drs. A.R. Ruijngaart RA MGA

Gemeentelijke ombudsman
t.a.v. mevrouw mr. A.M. Zwaneveld
Meent 106
3011 JR Rotterdam

uw kenmerk	stuknummer	2017049059	zaaknummer	2017/04975
bijlage(n)	datum	1 december 2017	verzonden	1 december 2017

onderwerp reactie op concept rapportage "behandeling van bejegeningklachten"

Beste mevrouw Zwaneveld,

Op 8 november 2017 heb ik het concept mogen ontvangen van uw rapportage "best practices behandeling van bejegeningklachten". In uw begeleidende brief heeft u mij de mogelijkheid geboden een reactie te geven op uw rapportage.

Reactie op uw rapportage

U heeft in hoofdstuk 5 een aantal verbeterpunten opgesomd en deze in hoofdstuk 6 vertaald naar 'best practices' voor de behandeling van de bejegeningklachten door de gemeente en de ombudsman. Deze heb ik met interesse doorgenomen. Uw concept rapportage geeft voor nu geen aanleiding voor een inhoudelijke reactie.

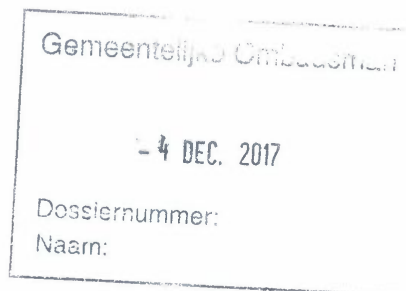
Tot slot

Ik vertrouw er op u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zie uw definitieve rapport met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,
de burgemeester,



M.C. Junius



Wilt u zo vriendelijk zijn om bij beantwoording van deze brief het zaaknummer te vermelden?

GEMEENTE
NISSEWAARD

Gemeentelijke Ombudsman
T.a.v. mevrouw mr. A.M. Zwaneveld
Meent 106
3011 JR ROTTERDAM

datum	pagina	aantal bijlagen	betreft
10 januari 2018	1 van 2		Reactie op conceptrapport "Horen, zien en praten"
uw kenmerk	ons kenmerk	afdeling	behandelaar
827/hg/mf	JBZ/AJH	Rechtsbescherming	mevrouw A.J. Houdijk

Geachte mevrouw Zwaneveld,
Geachte mevrouw De Jager,
Geachte heer Groenendijk,

Met grote belangstelling hebben wij kennis genomen van uw conceptrapport "*Horen, zien en praten*", waarin u verslag doet van uw onderzoek naar de behandeling van bejegeningklachten bij de gemeentelijke ombudsman Rotterdam en de 8 daarbij aangesloten gemeenten. Hierin heeft u uw conceptbevindingen en aanbevelingen gepresenteerd in de vorm van "best practices". U heeft ons gevraagd hierop te reageren.

Graag voldoen wij aan uw verzoek.

Opvallend in het onderzoek is naar onze mening de variëteit aan respondenten. Niet alleen klagers, maar ook medewerkers van gemeenten en een ombudsman hebben hun medewerking verleend aan de totstandkoming van het rapport. Wij vinden het zeer waardevol dat meningen vanuit die diverse invalshoeken mede hebben bijgedragen aan het eindresultaat.

In hoofdstuk 6 formuleert u op basis van het onderzoek 10 verbeterpunten in de vorm van een set "best practices". Zonder meer achten wij deze punten zeer waardevol voor het verder optimaliseren van de behandeling van klachten over bejegening in het bijzonder, maar ook van de klachtenbehandeling in het algemeen.

Met name het voorstel om een bejegeningklacht "op maat" te behandelen door gebruik te maken van een keuzemenu spreekt ons aan. Door de klager mede de regie te laten bepalen bij de behandeling van de klacht wordt de kans vergroot op een eindresultaat naar tevredenheid.

De "best practices" die u noemt om de procedure te verbeteren zullen wij zeker in onze evaluatie meenemen.

Postadres Postbus 25, 3200 AA Spijkenisse Bezoekadres Raadhuislaan 106, 3201 EL Spijkenisse
Telefoon 14 0181 E-mail gemeente@nissewaard.nl www.nissewaard.nl

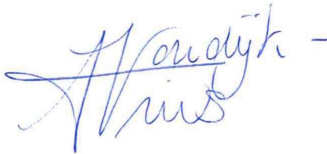
datum
10 januari 2018

ons kenmerk
JBZ/AJH

pagina
2 van 2

betreft
Reactie op conceptrapport
"Horen, zien en praten"

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Nissewaard,
namens dezen,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A.J. Houdijk -' with a horizontal line through the middle.

mevrouw A.J. Houdijk
Klachtencoördinator gemeente Nissewaard



Gemeente Rotterdam

Burgemeester

- 7 DEC, 2017

Case-nummer: 827

Naam:

Gemeentelijke Ombudsman

T.a.v. Mr. M.A. Zwaneveld

Meent 106

3011 JR Rotterdam

Ing. A. Aboutaleb

Burgemeester

Bezoekadres: Stadhuis Coolingsingel 40

3011 AD Rotterdam

Postadres: Postbus 70012

3000 KP Rotterdam

Website: www.rotterdam.nl

E-mail: informatiebeheer@rotterdam.nl

Inlichtingen: A. Latupeirissa

Telefoon: 06-20041951

Portefeuillehouder:

Cluster: Cluster Dienstverlening

Ons kenmerk: 2892730

Uw kenmerk: 827/hg/mp

Datum: 4 december 2017

Betreft: Reactie Conceptrapport 'Horen, zien en praten'.

Geachte mevrouw Zwaneveld,

Op 6 november heeft u het conceptrapport 'Horen, zien en praten' toegestuurd met het verzoek hierop te reageren. Door middel van deze brief maak ik gebruik van deze mogelijkheid.

Allereerst wil ik u hartelijk danken voor het onderzoek dat u met betrekking tot het onderwerp bejegeningklachten heeft uitgevoerd en voor het hieruit voortgekomen conceptrapport. Ik herken en erken met u dat het behandelen van bejegeningklachten lastig kan zijn. De beleving van de klant en die van de medewerker komen niet altijd overeen. Als gebeurtenissen enige tijd geleden hebben plaatsgevonden, is het moeilijk om nog een objectieve reconstructie op te stellen. Met het rapport heeft de organisatie extra handvatten om de klachtbehandeling verder te verbeteren.

Naar aanleiding van het rapport wil ik graag een drietal opmerkingen plaatsen.

In paragraaf 5.1.2 waar de tevredenheid van de klager met betrekking tot de externe klachtbehandeling wordt besproken, is aangegeven dat een klacht, in de ogen van klagers niet eerst naar de gemeente moet worden gestuurd. In paragraaf 6.3 benoemt u de mogelijkheid om vanuit uw bureau te experimenteren met een grotere keuzevrijheid voor de klager over de klachtafhandeling. De combinatie van deze twee opmerkingen wekt de indruk dat u mogelijk in de toekomst ervoor kiest zelf bejegeningklachten af te willen handelen. Dat lijkt mij niet in het belang van de klager en het lerend vermogen van onze organisatie. Juist in het belang van het herstellen van het vertrouwen is voortvarend optreden vanuit de organisatie waar de klacht is ontstaan essentieel. Mogelijk bedoelt u dit niet met de opmerking over experimenten, maar men kan het zo lezen.

Daarnaast staat in paragraaf 5.1.2 dat de ombudsman een principiële andere rol heeft dan de gemeente en dat hij vanuit die rol onafhankelijk en objectief moet zijn. Daarmee wordt de indruk gewekt dat dit in tegenstelling zou zijn tot de klachtafhandeling vanuit de gemeente. Maar ook de klachtbehandelaar van de gemeente hoort zicht objectief en neutraal op te stellen.



Ten slotte geeft u aan dat de behandeling van bejegeningklachten vanuit gemeenten vaak een te lange afhandelingstermijn met zich meebrengt. Mogelijk geldt dat ook voor onze gemeente, hoewel ik die in zijn algemeenheid niet herken. Het streven moet zijn om op zo'n kort mogelijke termijn het vertrouwen van de burger in de gemeente te herstellen.

Nogmaals dank voor het toesturen van het conceptrapport. Zodra het rapport definitief beschikbaar is, zal het met de klachtencoördinatoren en de klachtbehandelaars gedeeld worden.

Met vriendelijke groet,

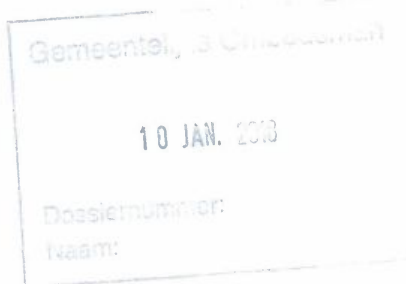
A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Ing. A. Aboutaleb'. The signature is fluid and somewhat abstract, with several overlapping strokes.

Ing. A. Aboutaleb
Burgemeester

Publiek

Klantcontactcentrum

Gemeentelijke Ombudsman
Meent 106
3011 JR ROTTERDAM



Gemeente Vlaardingen

Postbus 1002
3130 EB Vlaardingen

Bezoekadres:
Westnieuwland 6
3131 VX Vlaardingen

Telefoon:
(010) 248 4000

www.vlaardingen.nl/contact

www.vlaardingen.nl

datum	onderwerp	pagina
08 JAN. 2018	Reactie op conceptrapport 'Horen, zien en praten'	1/1
briefnummer 1631614	uw kenmerk 827/wb/hg/mf	bijlage(n)

Geachte mevrouw Zwaneveld,

Hartelijk dank voor het toezenden van het conceptrapport 'Horen, zien en praten' waarin u aangeeft dat het uw doel is om te komen tot aanbevelingen in de vorm van 'best practices'.

Zoals gevraagd geven wij u hieronder onze reactie op het conceptrapport.

U heeft 300 klachten onderzocht. Deze klachten zijn in de loop van 4 jaar door u ontvangen en betreffen 8 gemeenten. U constateerde daarbij dat de behandeling van de klachten relatief lang duurt, dat de feiten vaak lastig te achterhalen zijn en dat er regelmatig onvrede is, ook ten opzichte van de Ombudsman zelf.

In uw eerdere rapportage 'Interne klachtbehandeling in kaart' d.d. 5-10-2016 vermeldt u dat van de gemeente Vlaardingen de interne klachtenprocedure op orde is en dat de gemeente toegankelijk is voor de burger voor het indienen van een klacht en dat alle door de ombudsman onderzochte klachtdossiers binnen de wettelijke termijn zijn afgehandeld.

Uiteraard zullen wij uw aanbevelingen in de vorm van 'best practices' graag meenemen in onze werkwijze en werkprocessen bij toekomstige klachtafhandelingen.

Verder blijven wij streven naar een vermindering van het aantal klachten.

Met vriendelijke groet,
namens burgemeester en wethouders van Vlaardingen,

b.a.
mw. I. Roest
Afdelingsmanager Publiek

Wilt u bij beantwoording van deze brief het briefnummer 1631614 vermelden.

briefnummer
1631614

In behandeling bij
mevrouw C. van Sabben

pagina
1/1



GEMEENTE WESTVOORNE

Raadhuislaan 6, Rockanje
Postadres:
Postbus 550, 3235 ZH Rockanje
E-mailadres:
gemeente@westvoorne.nl
Telefoon (0181) 40 80 00
Fax (0181) 40 80 99

Gemeentelijke Ombudsman
t.a.v. mw. mr. A.M. Zwaneveld
Meent 106
3011 JR ROTTERDAM

Uw kenmerk:

Uw brief van:
11-4-2017

Ons kenmerk:
156549/172914

Rockanje, 18 januari 2018

Verzonden: 19 januari 2018

Onderwerp:
reactie op concept-rapport

Beste mevrouw Zwaneveld,

Zoals verzocht, bevestig ik u per brief onze mail d.d. 30 november 2017. In deze mail wordt aangegeven, dat de gemeente Westvoorne geen opmerkingen heeft op het concept-rapport "Horen, zien en praten".

Met vriendelijke groet,
namens burgemeester en wethouders van Westvoorne


Marianne Kleingeld-Vinke
sectorhoofd Middelen

Bijlagen:
geen

22 JAN. 2018
Dossiernummer:
Naam:

Bijt:

Ref:

Cok 

Behandeld door:

s. v. o. bij beantwoording datum en kenmerk vermelden