

Niet over een nacht ijs

Een gesprek met Mark Lookman

Author(s)

Herfs, Paul ; Mein, Arnt

DOI

[10.5553/TvK/1871-41022023019001003](https://doi.org/10.5553/TvK/1871-41022023019001003)

Publication date

2023

Document Version

Final published version

Published in

Tijdschrift voor Klachtrecht

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Herfs, P., & Mein, A. (2023). Niet over een nacht ijs: Een gesprek met Mark Lookman. *Tijdschrift voor Klachtrecht*, 19(1), 6-8.
<https://doi.org/10.5553/TvK/1871-41022023019001003>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Niet over een nacht ijs

Een gesprek met Mark Lookman

Paul Herfs en Arnt Mein

Een goede klachtbehandeling is wat iedere organisatie wel wil. Maar de praktijk is weerbarstig, zo blijkt uit de herziening van de klachtprocedure bij de Raad voor de Kinderbescherming. Mark Lookman is procesregisseur klachten bij de raad en vertelt over de problemen waar ze tegenaan liepen. Want niet alleen uit succesverhalen zijn lessen te trekken.

Als een kind ernstig in de knel dreigt te raken, helpt de Raad voor de Kinderbescherming om samen met het kind en de ouders de beste oplossing te zoeken. Alleen als het echt niet anders kan, wordt de rechter erbij betrokken, maar het draait altijd om het belang van het kind.¹ Dat is waar de Raad voor de Kinderbescherming voor staat. De Raad voor de Kinderbescherming (hierna: de raad) wordt ingeschakeld wanneer het ouders zelf niet lukt om een gezonde en stabiele ontwikkeling te bieden aan hun kinderen, conform het Internationaal Verdrag voor de Rechten van het Kind. Indien zich grote zorgen voordoen over het veilig opgroeien van een kind dan kunnen gemeenten, de rechtbank of het Openbaar Ministerie dit melden aan de raad. De raad kan op grond van deze signalen besluiten om onderzoek in te stellen. Een raadsonderzoeker spreekt dan met de ouders, het kind en eventueel met derden die kennis van de gezinssituatie hebben. De raad combineert kennis van pedagogiek, jeugd- en jeugdstrafrecht, pleegzorg en adoptie, en tracht middels onderzoek het best mogelijke advies te geven voor ieder kind, op het juiste moment. Zijn maatregelen nodig om het kind te beschermen, dan legt de raad een verzoek neer bij de rechter.

Klachtbehandeling

Als de raad in actie komt, is dat altijd in complexe en gevoelige situaties, zo vertelt Mark Lookman ons. Denk bijvoorbeeld aan uithuisplaatsingen van kinderen en aan zogeheten vechtscheidingen. Ook omgangsregelingen kunnen aanleiding zijn voor hoogoplopende conflicten tussen ex-partners. De adviezen die de raad in dit soort conflictueuze situaties uitbrengt, kunnen leiden tot een klacht van (een van) de ouders of het kind (dit laatste komt zelden voor).

In 2020 voerde de raad een kleine 40.000 onderzoeken uit. Dat leidde slechts in circa twee procent van de gevallen tot klachten. Dit percentage is relatief laag, toch wil de raad graag leren van de klachten die ingediend worden, zo vertelt Mark Lookman.



Het betreft immers ingrijpende situaties in het leven van betrokkenen.

Jaarlijks stelt de raad een klachtanalyse op. Daaruit komt onder meer naar voren dat de raad cliënten soms onvoldoende bij de hand neemt in de procedure. Ook zou de raad zijn afwegingen en keuzes in het onderzoek duidelijker en transparanter moeten maken. En, in het verlengde daarvan, zou de visie van cliënten explicieter naar voren mogen komen, zodat zij meer het gevoel krijgen serieus te worden genomen.

Klachtprocedure

De klachtprocedure bij de Raad voor de Kinderbescherming is in 2019 herzien. Sinds die tijd werkt de raad met een externe, onafhankelijke klachtadviescommissie, die multidisciplinair is samengesteld (met onder meer juristen, psychologen en verslavingsdeskundigen). De leden en de voorzitter zijn door de minister benoemd en de procedure is bij wet geregeld. De klachtbehandeling vindt plaats in vier regio-gebonden clusters, te weten Midden-West, West, Zuid en Noord-Oost. In totaal zijn er twintig voorzitters en vijftig commissieleden actief binnen die clusters.

De nieuwe werkwijze bleek de nodige weerstand op te roepen bij de medewerkers

De procedure bestaat uit een aantal stappen. Eerst gaat een klachtbemiddelaar na wat er speelt en wat de best passende handelswijze is. Soms blijkt een informele afdoening mogelijk. Als dat niet het geval is, wordt de klacht voorgelegd aan de externe commissie, bestaande uit een voorzitter, twee leden en een klachtjurist/secretaris.

De commissie brengt advies uit aan de directeur, die uiteindelijk over de klacht beslist. Een flink opgetuigde procedure, maar wel passend bij het type klachten dat doorgaans wordt ingediend, aldus Lookman.

Weerstand

Na verloop van tijd bleek deze nieuwe werkwijze de nodige weerstand op te roepen bij de medewerkers, zo vertelt Mark Lookman. De externe advies-

De raad wil graag leren van de klachten omdat het om ingrijpende situaties gaat

commissie leidde – onbedoeld – tot formalisering en juridisering van de procedure. De medewerkers hadden het gevoel ter verantwoording te worden geroepen en stelden zich nogal defensief op. Dit werd nog versterkt doordat de medewerkers geneigd waren een klacht op te vatten als een aantasting van hun persoonlijke integriteit. Dit alles stond het leren van de klachten in de weg.

Klachtenfestival

Als procesregisseur hecht Mark Lookman eraan om als organisatie stil te staan bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. Zo is bij de invoering van de nieuwe werkwijze in 2019 afgesproken jaarlijks aandacht te besteden aan de werkwijze van en ervaringen met klachtbehandeling. Lookman ziet klachten immers als een instrument voor kwaliteitsbeleid, om van te leren, in plaats van te verantwoorden. Als gevolg van de coronacrisis konden de klachtbehandelaars pas in juni 2022 voor het eerst weer bij elkaar komen. Om dit bijzondere moment kracht bij te zetten werd dit het klachtenfestival genoemd, waarop de collega's kennis konden maken met elkaar en van elkaar konden leren, aan de hand van een luchtig en ludiek programma. Het klachtenfestival

was ook bedoeld om ergernissen en spanningen bespreekbaar te maken en de procedure weer tot werkbare proporties terug te brengen. Onder meer door elkaar en elkaars werkwijze en motieven beter te leren kennen. Dat is volgens Mark Lookman in eerste aanleg gelukt. Er waren lezingen, interactieve workshops (zoals het spelen van het Klacht is Koningspel) en sketches.

Neem de tijd om de gevolgen van een verandering van de werkwijze goed te doordenken

Advies

Terugblikkend was er volgens Lookman bij de introductie van de nieuwe werkwijze sprake van een ongelukkige samenloop van omstandigheden. Er was tegelijkertijd een interne reorganisatie gaande, waarbij afscheid werd genomen van het middenmanagement. Hierdoor kregen de medewerkers het gevoel er bij de klachtbehandeling alleen voor te staan. Bij ingrijpende klachten moet je als werkgever naast je mensen kunnen staan, aldus Lookman.

Zijn advies aan andere organisaties is dan ook: neem de tijd om de gevolgen van een verandering van de werkwijze bij klachtbehandeling goed te doordenken. Wat betekent dit voor de werkprocessen en doorlooptijden, wat betekent het voor de medewerkers en cliënten? Ga bij andere organisaties te rade met betrekking tot de impact van veranderingen in je klachtprocedure en beleg het in je organisatie bij een afdeling of persoon die er verantwoordelijkheid voor heeft.

Dr. P.G.P. Herfs is redactielid van dit tijdschrift.
Mr. dr. A.G. Mein is hoofdredacteur.

