

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

Proof

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.



Tijdschrift voor Klachtrecht

JAARGANG 19 | NR 1 | 2023



- De meerwaarde van informele klachtbehandeling in het jeugddomein
- Een nieuwe klachtprocedure die niet goed werkt
- Oog voor de menselijke maat bij klachtbehandeling

Boom juridisch

Tijdschrift voor Klachtrecht verschijnt vier keer per jaar, leden van de Vereniging voor Klachtrecht ontvangen het tijdschrift vanuit hun lidmaatschap van de vereniging. Voor vragen over het lidmaatschap en de activiteiten van de Vereniging voor Klachtrecht kunt u zich wenden tot het secretariaat van de vereniging: info.vvk@buvo.nl.

Redactie

Mr. dr. A.G. Mein (hoofdredacteur), lector legal management Hogeschool van Amsterdam
A.H.H. Hazewijer, adviesmedewerker CAK
Dr. P.G.P. Herfs, Ombudsman personeel Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)
Mr. J. Holthuis, senior onderzoeker Nationale ombudsman
J.M. Meijer, concern klachtencoördinator gemeente Utrecht
Drs. E.Q.M. Veltmans, bestuursadviseur UWV

Redactiesecretariaat

Drs. S. van Noord, redactiesecretaris
E-mail: info.vvk@buvo.nl
www.verenigingvoorklachtrecht.nl

Opname in database

Een auteur die een bijdrage voor dit tijdschrift aanlevert, geeft de uitgever tevens een niet-exclusief recht de bijdrage geheel of gedeeltelijk op te nemen in de door Boom juridisch (al dan niet in samenwerking met derden) geëxploiteerde database(s).

Uitgever

Boom juridisch
Hofweg 9D
Postbus 85576
2508 CG Den Haag
tel. 070-330 70 33
e-mail info@boomjuridisch.nl
website www.boomjuridisch.nl

Open access-beleid

Zes maanden na verschijning van het artikel staat het de auteur vrij om de definitieve pdf van zijn wetenschappelijke publicatie op het internet toegankelijk te maken. Voor meer informatie zie www.boomdenhaag.nl/campagne/open-access. Boom juridisch gaat ervan uit dat de auteur akkoord is met de daar te vinden licentievooraardelen.

Abonnementen

Tijdschrift voor Klachtrecht verschijnt vier keer per jaar. De abonnementsprijs bedraagt in 2022 € 79,- (excl. btw, incl. verzendkosten) voor papier & online. Met een papier & online abonnement heeft u toegang tot het volledige online archief en ontvangt u een e-mailattending. U ontvangt tevens de gedrukte exemplaren. Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden stilzwijgend verlengd, tenzij het abonnement schriftelijk wordt opgezegd. Na afloop van het eerste abonnementsjaar dient u rekening te houden met een opzegtermijn van één maand. Kijk op www.tijdschriften.boomjuridisch.nl voor meer informatie.

Wilt u een abonnement afsluiten of heeft u vragen? Neem dan contact op via klantenservice@boomdenhaag.nl of via telefoonnummer 070-330 70 33.

Voor zover het maken van verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet of de reproductieregeling van Stichting Reprorecht dient daarvoor een billijke vergoeding te worden voldaan aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het verveelvoudigen en openbaar maken van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave als toelichting bij het onderwijs, bijvoorbeeld in een (digitale) leeromgeving of een reader (art. 16 Auteurswet), dient een regeling te worden getroffen met Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvu.nl).

ISSN 1871-4102

mvw
media voor vak
& wetenschap

Jeugd centraal

Voor u ligt het eerste nummer van *Tijdschrift voor Klachtrecht* van 2023. In dit nummer besteden we extra aandacht aan jeugd, een onderwerp dat niet vaak aan bod komt. Jolien van Boven en Katrien Klep onderschrijven in hun bijdrage het belang van informele klachtbehandeling in het jeugddomein. Zij lichten toe waarom de praktijk hierbij gebaat kan zijn en wat het belang is van de vroegtijdige signalering van onvrede. Dit naar aanleiding van de uitkomsten van de eerste evaluatie van de Jeugdwet en daaropvolgende onderzoeken. Ook hebben we een interview met Mark Looman, procesregisseur klachten bij de Raad voor de Kinderbescherming. Het gesprek met hem gaat over de klachtbehandeling bij de raad en wat er niet goed ging bij een reorganisatie van de klachtprocedure. Redactielid Jolanda Meijer heeft voor u een boeiend artikel geschreven over de menselijke maat en maatwerk. **In haar artikel beschrijft zij** een praktische insteek voor het toepassen van maatwerk.

Verder in dit nummer in de rubriek Ter inspiratie een boekbespreking van Edward Schotman over het boek van Ron Jeu, *Onrecht in de rechtsbescherming*. Oud-rechter Jeu beschrijft hierin dat het bestuursrecht te weinig rechtsbescherming verschaft aan de burger tegen de overheid.

Tot slot stelt Jos van de Wiel zich aan u voor in de rubriek Aan het woord. Jos van de Wiel is coördinator voor het team dat de klachten over gevolgen van gaswinning in Noord-Nederland behandelt bij de Nationale ombudsman.

De redactie neemt afscheid van Jacco Holthuis. Wij danken Jacco voor zijn bevoegenheid en grote inzet voor het tijdschrift. Het was een plezier om hem in de redactie te mogen hebben! Wij wensen Jacco veel succes met zijn verdere carrière bij de Nationale ombudsman.

De redactie wenst u veel leesplezier!

Inhoud

- 3 **Informele klachtbehandeling: tussen hulpverlening en formele klachtprocedures**
Jolien van Boven en Katrien Klep
- 6 **Niet over een nacht ijs**
Een gesprek met Mark Lookman
Paul Herfs en Arnt Mein
- 9 **Aan het woord**
Jos van de Wiel
- 10 **Ter inspiratie: Onrecht in de rechtsbescherming**
Edward Schotman
- 12 **Menselijke maat en maatwerk gaan hand in hand!**
Jolanda Meijer
- 16 **Echt gebeurd**
- 18 **Uitgelicht**

Informele klachtbehandeling: tussen hulpverlening en formele klachtprocedures

Jolien van Boven en Katrien Klep

Soms verloopt hulpverlening in het jeugddomein niet zoals cliënten hadden gehoopt of mochten verwachten. Deze cliënten staan in een afhankelijkheidsrelatie tot hun hulpverlener, ook als die hulpverlening vrijwillig is. Daarom is het klachtrecht als vorm van rechtsbescherming in het leven geroepen.¹ Cliënten kunnen een klacht indienen bij de instantie van wie zij jeugdhulp ontvangen. Informele klachtbehandeling blijkt hier waardevol te zijn. Jolien van Boven en Katrien Klep geven aan wat de meerwaarde ervan is en wat belangrijke randvoorwaarden zijn.

In verschillende onderzoeken is geconstateerd dat het klachtrecht in het jeugddomein niet als vanzelfsprekend werkt.² In deze bijdrage richten we ons op de informele klachtbehandeling en de meerwaarde ervan. Ten eerste heeft het toegevoegde waarde omdat een formele klachtbehandeling minder geschikt lijkt voor het jeugddomein. Onvrede kan namelijk niet altijd eenvoudig naar een formele klacht worden vertaald en een formele juridische aanpak kan de probleemoplossing belemmeren. Bovendien dienen cliënten in het jeugddomein niet snel een formele klacht in, bijvoorbeeld uit angst om een bepaald imago te krijgen of omdat ze de routes naar de juiste procedures niet kunnen vinden.³ Ten tweede blijkt een informele klachtbehandeling effectief te zijn, in die zin dat de klacht wordt opgelost voordat het tot een formele klacht komt. Hoewel het voorkomen van klachten niet het doel van een informele klachtbehandeling is, kan dit wel het gevolg zijn.⁴ Deze bijdrage richt zich op professionals die te maken krijgen met informele klachtbehandeling. We laten zien dat hulpverlening, informele klachtbehandeling en formele klachtbehandeling in elkaar overlopen en dat dit voor onduidelijkheid zorgt onder professionals en cliënten. Deze bijdrage, gebaseerd op recent literatuuronderzoek, laat zien welke vragen je moet stellen om de drie

fasen helder te krijgen. Ten slotte gaan we in op de meerwaarde en de randvoorwaarden van informele klachtbehandeling.

De fase van informele klachtbehandeling

In klachtbehandeling zijn drie fasen te onderscheiden: 1) uitingen van onvrede binnen een hulpverleningsrelatie, 2) informele klachtbehandeling en 3) formele klachtbehandeling. Een eerste stap om optimaal gebruik te maken van informele klachtbehandeling in de praktijk is de afbakening van deze fasen helder voor ogen te hebben. Het is nu voor zowel cliënten als professionals niet altijd duidelijk in welke van deze drie fasen gesprekken plaatsvinden.

De meeste instanties lijken onderscheid te maken tussen informele en formele klachtbehandeling, waarbij de meeste klachten binnen de informele vorm worden behandeld.⁵ Tegelijkertijd bestaat onduidelijkheid over dit onderscheid. Voor een (informele) klachtbehandeling moet namelijk gesignaleerd zijn dat een cliënt een klacht heeft. Maar wat is de scheidslijn tussen 'onvrede' en een 'klacht'? Dat is vaak voor zowel cliënten als professionals niet helder.⁶ Wanneer begint de fase van informele klachtbehandeling? Is een uiting van ongenoegen van cliënten een terugkoppeling



binnen de hulpverleningsrelatie of een (potentiële) klacht? Anders gezegd: beschouwen professionals het op informele wijze bespreken van het ongenoegen als onderdeel van de hulpverleningsrelatie, of als de start van de informele klachtbehandeling? Niet alle klachtbehandelaars blijken op de hoogte te zijn van het verschil tussen informele en formele klachtbehandeling.⁷

Vaak is onduidelijk wanneer een informele klachtbehandeling begint en eindigt

'Informele klachtbehandeling' wordt in brede zin gezien als de klachtbehandeling door de organisatie zelf, zonder dat hierbij de stap naar de klachten(advies)commissie wordt gezet.⁸ Desondanks zijn de inhoud van informele klachtbehandeling en de eisen die eraan gesteld worden vaak allesbehalve eenduidig, met name op de volgende punten. Ten eerste is de vraag wat de positie van de klachtbehandelaar is. Sommige organisaties of gemeenten hebben de informele klachtbehandeling zo ingericht dat de teammanager tevens klachtbehandelaar is. Maar dat roept vragen op over de onpartijdigheid en onafhankelijkheid van de klachtbehandelaar.⁹

Ten tweede is vaak onduidelijk wanneer een informele klachtbehandeling begint en eindigt. Zo bieden sommige instanties pas enige vorm van bemiddeling aan nadat een formele klacht is ingediend bij de klachtencommissie.¹⁰ Wat betreft de beëindiging wordt enerzijds gesteld dat klachtbehandeling kan worden gestaakt als de klager tevreden is met de geboden oplossing.

Anderzijds wordt het belang van opvolging benadrukt, ook na een informeel klachtgesprek, omdat opvolging bepalend is voor de uitkomst van klachtprocedures.¹¹

Ten derde verschilt het per organisatie of gemeente of de informele klachtbehandeling een optionele of een verplichte route is. Volgens ombudsmannen moet op basis van een klachtverkenning worden besloten of de klacht informeel of formeel wordt behandeld.¹² Sommige organisaties kiezen echter automatisch voor informele klachtbehandeling, in plaats van samen met klager de klachtroute te bepalen.¹³

Ten slotte is de vraag of de toegang goed is geregeld. Cliënten hebben erop gewezen dat het daadwerkelijk gebruikmaken van de informele klachtbehandeling soms wordt bemoeilijkt. Zo kwamen gesprekken niet of moeizaam tot stand omdat de instantie het niet nodig vond, niet wilde of geen overleg met de cliënt werd gepland.¹⁴

Wat is de meerwaarde van informele klachtbehandeling volgens cliënten en professionals? Beide groepen geven aan dat de belangrijkste meerwaarde is dat er dan snel een gesprek volgt over de onvrede.¹⁵ Voor cliënten geldt dat zij onvrede of een klacht graag willen bespreken met de direct betrokkene(n). Het doel van dit gesprek is hun situatie, de samenwerking of de communicatie met de betrokken professional te verbeteren of veranderen. Hierbij is van wezenlijk belang dat professionals de cliënt serieus nemen en naar hen luisteren. Daarbij is een terugkoppeling en het maken, vastleggen en nakomen van vervolgspraken heel belangrijk.

Professionals zien de toegevoegde waarde van informele klachtbehandeling vooral in het voorkomen van (formele) klachten en de focus op (het verbeteren van) de samenwerking. Daarnaast beschouwen ze het als sneller, laagdrempeliger en meer oplossingsgericht dan de formele klachtbehandeling. Volgens professionals is het bij uitstek een manier om cliënten goed te horen: er is meer tijd en ruimte om bij cliënten stil te staan dan in de formele klachtprocedure. Professionals met ervaring met de informele klachtbehandeling zijn hier overwegend positief over, met name als ze als professional vanuit de instantie zijn ondersteund.¹⁶

Wenk voor informele klachtbehandeling

Als meer duidelijk is geworden hoe de fasen zich in jouw organisatie van elkaar onderscheiden, komt de tweede stap: bekijken of is voldaan aan

de randvoorwaarden voor een optimale informele klachtbehandeling.

Ten eerste moet voor professionals duidelijk zijn wat ieders verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden zijn. Dit veronderstelt kennis over de verschillende mogelijke klachtroutes en het verschil tussen informele en formele klachtbehandeling. Welke acties volgen en wie zijn daarbij betrokken?¹⁷

Het verdient aanbeveling om in samenspraak met de cliënt de klachtroute te bepalen

Ten tweede moeten professionals toegerust zijn om inhoudelijk goede gesprekken te voeren. Zowel professionals als cliënten geven immers aan dat positieve ervaringen met informele klachtbehandeling hierop zijn gestoeld. Bovendien is ruimte voor uitleg en het komen tot concrete afspraken en oplossingen van belang. Vanuit dit perspectief is het – gezien de vereisten van onpartijdigheid en onafhankelijkheid – niet passend dat een eventuele leidinggevende (op informele wijze) als klachtbehandelaar wordt betrokken.¹⁸ Aan de andere kant moeten professionals zich gesteund voelen door hun organisatie. Ten derde verdient het aanbeveling om in samenspraak met de cliënt de klachtroute te bepalen. Ten slotte is terugkoppeling en opvolging essentieel. In lijn hiermee is helderheid vereist over wanneer informele klachtbehandeling is afgerond en wat de afspraken of vervolgstappen zijn.

Tot slot

Samengevat lijkt investeren in informele klachtbehandeling een zoektocht naar een praktijk waarin enerzijds voldoende aandacht is voor een informele vorm, waar daadwerkelijk ruimte is voor een dialoog tussen professional en cliënt. Anderzijds moet de rechtsbescherming van de cliënt geborgd zijn en mag voor klachtbehandeling niet onnodig een drempel worden opgeworpen. Een sterkere informele klachtbehandeling mag cliënten het klachtrecht niet ontnemen. Sterker nog: het zou cliënten juist duidelijkheid kunnen geven over waar precies hun onvrede vandaan komt, wat hen beter in staat stelt hun klacht te formuleren als het uiteindelijk wel tot een formele klachtprocedure komt. Het stemt positief dat de

minister voor Rechtsbescherming wil investeren in het vroegtijdig signaleren van ontevredenheid en het verder opleiden van jeugdprofessionals.¹⁹

Noten

- 1 Vergelijk R.D. Friele e.a., *Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie*, Den Haag: ZonMw 2018, p. 80.
- 2 Y. Nass, *De weg kwijt in een oerwoud van klachtregelingen. Praktijkonderzoek naar de toegang tot en behandeling van jeugdklachten in de gemeente Den Haag*, Den Haag: Jeugdbondsman Den Haag juni 2022, p. 3 en 29; Verslag expertbijeenkomst klacht- en tuchtprocedures in de jeugdzorg d.d. 18 mei 2021, p. 5; Nationale ombudsman, *Terug aan tafel, samen de klacht oplossen. Onderzoek naar klachtbehandeling in het sociaal domein na de decentralisaties*, Den Haag: Bureau Nationale ombudsman maart 2017, p. 22 en 50; Friele e.a. 2018, p. 100 en 554; J. Hellinga & C. Rueb, *Help, een klacht!*, Amsterdam: AKJ mei 2021, p. 13-14.
- 3 Nationale ombudsman 2017, p. 22 en 50; Friele e.a. 2018, p. 81, 100 en 554.
- 4 Hellinga & Rueb 2021, p. 13-14.
- 5 Hellinga & Rueb 2021, p. 71 en 101.
- 6 Nationale ombudsman 2017, p. 19 en 22; Hellinga & Rueb 2021, p. 64, 100 en 102; Nass 2022, p. 15.
- 7 Nass 2022, p. 18.
- 8 Hellinga & Rueb 2021, p. 31.
- 9 Nass 2022, p. 16-17.
- 10 Hellinga & Rueb 2021, p. 36-37.
- 11 Hellinga & Rueb 2021, p. 13; Nass 2022, p. 10 en 21-22.
- 12 Nass 2022, p. 11; Nationale ombudsman 2017, p. 18-22.
- 13 Nass 2022, p. 15.
- 14 Hellinga & Rueb 2021, p. 13, 53-56 en 64.
- 15 Hellinga & Rueb 2021, p. 69-70; Verslag expertbijeenkomst klacht- en tuchtprocedures in de jeugdzorg d.d. 18 mei 2021, p. 3-4.
- 16 Hellinga & Rueb 2021, p. 71-73.
- 17 Zie Nass 2022, p. 16, over klachtverkenning.
- 18 Vergelijk Nass 2022, p. 16-17.
- 19 *Kamerstukken II 2022/23*, 31839, nr. 913, brief van de minister voor Rechtsbescherming van 18 november 2022.

Mr. H.J. van Boven is als promovenda verbonden aan de afdeling Jeugdrecht van de Universiteit Leiden. Zij werkt aan een proefschrift waarin uithuisplaatsingsprocedures worden gezien in het licht van het *equality of arms*-beginsel. Mr. dr. K.F.M. Klep is universitair docent bij de afdeling Jeugdrecht van de Universiteit Leiden. Deze bijdrage is onderdeel van haar project *Kinderrechten op decentraal niveau: access to (social) justice in het jeugddomein op gemeentelijk niveau* en is mede mogelijk gemaakt door het Leids Universiteits Fonds / Kroese-Duijsters Fonds, www.luf.nl.

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.' 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 trans-

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





paranter 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 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 adviescommissie leidde – onbedoeld – tot formalisering en juridisering van de procedure. De medewerkers hadden het gevoel ter verantwoording te worden geroepen

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

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.

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

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

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.

Klagen ≠ zeuren

Hoe heet je en hoe oud ben je?

Mijn naam is Jos van de Wiel, ik ben 41 jaar.

Waar werk je en sinds wanneer?

Sinds 2017 werk ik bij de Nationale ombudsman. Eerst als strategisch adviseur voor de Nationale ombudsman. Sinds maart 2022 ben ik coördinator voor het team dat de klachten over gevolgen van gaswinning in Noord Nederland behandelt. Daarvoor werkte ik voor de Tweede Kamer, waarvan drie jaar in Brussel bij de parlementaire vertegenwoordiging EU.

Heb je zelf wel eens geklaagd of een vervelende ervaring met de overheid gehad? Is dat naar tevredenheid opgelost?

De gemeente besloot een hekwerk te plaatsen en dat vast te maken aan ons huis. Alleen, wij wisten van niets. De zoektocht naar de juiste medewerker bij de gemeente en antwoord op de vraag 'waarom?' was frustrerend. In eerste instantie kreeg ik antwoorden als 'dat heeft de gemeente aangekondigd in het publicatieblad', wat helemaal niet zo bleek te zijn. Of 'zo lelijk is dat hek toch niet?' Dat gaf me het gevoel dat ik vooral moeilijk deed om niets. Na veel bellen en doorzetten kwam er iemand langs. Die nam de moeite om te luisteren en ter plekke te kijken. En zei toen doodleuk dat het hek helemaal niet nodig was. De energie en moeite die het mij heeft gekost, vergeet ik niet snel. Klagen is moeilijk als niemand wil luisteren.

Waarom ben je bij de ombudsman gaan werken?

Ik heb mijn sollicitatiebrief uit 2017 er even bij gepakt. Daarin schreef ik dat ik wil bijdragen aan de dialoog. De dialoog tussen burger en overheid, maar ook die tussen ombudsman en betrokken partijen. Want luisteren, verkennen wat wel kan en een open houding kan veel goed doen. Daaraan kunnen bijdragen motiveert me nog steeds.

Welke klacht heeft veel indruk gemaakt?

Er springt niet één klacht uit. Het verbaast me wel dat wij vaak nodig zijn om te zorgen dat het kwartje valt bij de overheid. In die zin dat burgers een dichte deur treffen, en pas als wij aankloppen er ruimte ontstaat om te kijken en te luisteren naar wat er speelt. En dat dan veel meer mogelijk blijkt om de burger tegemoet te komen. Nog te vaak denk ik: wat heeft de overheid nu geleerd van voorgaande klachten? Waarom blijft het zo lastig een klacht te zien als mogelijkheid om tot een verbetering te komen? Het leren van klachten kan nog veel beter. Klagen is niet hetzelfde als zeuren.

Wanneer ben je tevreden over een klachtbehandeling?

Als beide partijen iets met de uitkomst kunnen. Of het nu is dat er toch een oplossing wordt gevonden of dat er een oordeel komt in de klachtbehandeling: dat beide partijen verder willen en kunnen. De relatie burger-overheid heeft dan weer perspectief.

Wanneer baal je van je werk?

Als wij worden benaderd door iemand die enorm in de knel zit en wij geen oplossing kunnen bieden of klachtbehandeling geen uitkomst is. Ik wil altijd kijken naar wat er wel mogelijk is. Soms denk ik: wat doet de overheid nu moeilijk. Doorloop gewoon de klachtbehandeling. Tegelijk besef ik dat ik niet bij de instantie werk waarover wordt geklaagd en ook niet alle ins en outs ken. Dus een pas op de plaats is dan nodig.

Wat vertel je thuis of op feestjes over je werk?

Dat ik een hele leuke baan heb. Er komt veel ellende voorbij, maar het werk is mooi en nuttig.



Hobby: mijn moestuin (met wisselend succes)

Vrije tijd: sporten, lezen, biercafé de Paas (Haagse tip!)

Televisieprogramma/-serie: Superstore

Muziek: Oscar and the wolf

Motto: tob niet, het komt toch anders

Laatste vakantie:

huttentocht in de Pyreneeën

Volgende vakantie:

wintersport

Auteur: Nick Hornby

Stad: Brussel, waar ik drie jaar werkte en woonde

Eten: Italiaans

Sport: skiën en fitness

Wat ik vroeger wilde worden: machinist of

meteoroloog

Onrecht in de rechtsbescherming

Over een rechter die zich leerde verplaatsen in de rechtzoekenden

Edward Schotman

In *Onrecht in de rechtsbescherming* geeft oud-rechter Ron Jue een terugblik op zijn carrière in de rechterlijke macht. Jue kreeg steeds meer begrip voor de positie van betrokkenen in een rechtszaak en ging zich allengs meer verplaatsen in hun positie. Alles overziend komt hij nu met aanbevelingen voor aanpassingen van de bestuursrechtspraak om zo de burger beter te beschermen.

Het boek is opgebouwd uit vijf hoofdstukken en sluit af met een aantal aanbevelingen. Zoals hij in de verantwoording schrijft, is veel van wat in het boek staat al eerder gepubliceerd. Maar zeker voor diegenen die de eerdere publicaties niet hebben gelezen, staat er veel interessants in.

De rode draad in het boek is 'dat de bestuursrechter te weinig rechtsbescherming aan de burger tegen de overheid verschaft' (p. 103). Omdat Jue in de tegenwoordige tijd schrijft, is het niet gek dat op deze constatering een aantal verbetervoorstellen volgt, elf in totaal. De laatste twee van deze aanbevelingen zijn naar eigen zeggen *gamechangers*. Nummer tien is een voorstel om de organisatiestructuur van rechtbanken in Nederland te wijzigen en nummer elf pleit voor het losmaken van de Afdeling bestuursrechtspraak uit de omklemming door de Raad van State en deze onder te brengen bij de rechterlijke macht.

In de vijf hoofdstukken die vooraf gaan aan de aanbevelingen geeft Jue de onderbouwing daarvan. Zijn aanbeveling dat de organisatiestructuur van de rechtbanken moet worden gewijzigd, komt met name in het vierde hoofdstuk, getiteld 'Bestuurlijk

intermezzo', aan bod. Onder het kopje 'Is de rechtbank nog wel bestuurbaar?', moet de Raad voor de rechtspraak het ontgelden: 'Er kwam een Raad voor de rechtspraak (in 2002, ES) en dat hebben we geweten' (p. 74). Te groot, te veel op afstand van de praktijk en daarbij ook nog eens te duur, concludeert Ron Jue. Met de komst van de Raad voor de rechtspraak wijzigde de organisatiestructuur van de rechtbanken en kwamen rechters in nieuw gecreëerde bestuurlijke functies terecht waar zij taken moeten uitvoeren waar zij niet voor zijn opgeleid. Jue verlangt terug naar de tijd dat er een president was die het voor de inhoud opnam en een directeur bedrijfsvoering die op de centen lette.

In het eerste en het vijfde hoofdstuk gaat Jue via een bespreking van de toeslagenaffaire in op de positie van de Afdeling bestuursrechtspraak als onderdeel van de Raad van State. In de toeslagenaffaire hanteerde de Afdeling de zogenaamde legalistische benadering van het recht: de letter van de wet bepaalt wat de uitkomst van een geschil is, ook als die uitkomst disproportioneel nadelige gevolgen heeft voor de betrokkenen. Een opvatting die tot desastreuze gevolgen leidde en uitmondde in de toeslagenaffaire.

Jue wijst er fijntjes op dat, terwijl deze benadering al in 1919 was verlaten door de Hoge Raad, de Afdeling nog steeds als adagium *lex dura sed lex hanteert*: de wet is hard, maar het is de wet. Daarbij gebruikt de Afdeling tot Jues verbazing het dogma *praesumptio pro rei publicae*: de overheid heeft in beginsel gelijk. En deze verbazing is terecht, want als burger sta je dus in feite met 1-0 achter bij de Afdeling, een vooringenomenheid die natuurlijk een doodzonde is voor een rechter. En deze vooringenomenheid wijt Jue aan de positie van de Afdeling bestuursrechtspraak, namelijk als onderdeel van de Raad van State 'in het vak van de wetgeving en het bestuur'. Als uitweg ziet hij daarom het weghalen van de bestuursrechtspraak bij de Raad van State, want 'daar hoort in een rechtstaat geen rechtspraak te zitten' (p. 93).

Om deze twee stenen des aanstoots, de organisatie-structuur van de rechtbanken en de positionering van een van de hoogste bestuursrechters bij de Raad van State, heeft Ron Jue in het boek zijn *Werdegang* gevlochten van een rechter voor wie het rechtssysteem het exclusieve toetsingskader was, naar een rechter die steeds meer aandacht ging schenken aan de gevolgen voor de burger van de uitspraken die hij deed. Met name verhelderend is zijn analyse van het verschil tussen de benadering van een casus door een rechter en door belanghebbenden. Eerst verbaasde hij zich erover dat betrokkenen in een voorliggende zaak bepaalde dingen over het hoofd hadden gezien, terwijl die voor hem in de voorbereiding klaar als klontje waren. Hoe kon dat nou? Gaandeweg leerde hij dat de burger die bijna nooit in de rechtbank komt zich in een nadelige informatiepositie bevindt en dat de rechtbank er weinig

aan deed om de burger te helpen door bijvoorbeeld gerichte informatie te verschaffen. Jue kreeg steeds meer begrip voor de positie van de belanghebbenden en hij beseftte dat het belangrijk was dat hij probeerde om zich te verplaatsen in hun

positie. Hij leerde te communiceren met de procespartijen, uitleg te geven over de behandeling, over de punten in het geschil die voor hem belangrijk waren, en waar de belanghebbenden zich dus op moesten voorbereiden. Kortom, het individu dat in de abstracte toepassing van de regel verdwenen was, keerde in volle omvang terug.

Daarbij leerde Jue de waarde van een overlegcultuur op de rechtbank kennen. Rechters moeten geen overdreven hang naar autonomie hebben, schrijft hij. De sector bestuursrecht waar hij werkte (Almelo) werd een lerende organisatie en dit kwam de kwaliteit van de rechtspraak ten goede. Want 'overleg over werk maakt mensen beter en enthousiasmeert' (p. 59).

Het boekje past perfect in de huidige tijdgeest die vraagt om een responsieve rechtstaat, een rechtstaat waarin de vertegenwoordigers van de staat zich niet alleen

naar de wet en beleidsregels kijken, maar ook oog hebben voor de burger en geen besluiten nemen die burgers onevenredig nadelig treffen. Het leest gemakkelijk en geeft een goede inkijk in de werkwijze van een bestuursrechter die langzaam veranderde van een rechter die dicht bij de regel bleef tot een rechter met oog voor de mensen in zijn zittingszaal. Wat er van zijn aanbevelingen zal worden, moet de tijd leren. Ik denk dat hij daar zelf niet overdreven optimistisch over is.

Mr. drs. E.H. Schotman is docent aan de Hogeschool van Amsterdam bij de afdeling HBO-Rechten.



Onrecht in de rechtsbescherming

Auteur: Ron Jue
Uitgever: Uitgeverij Paris
Jaar van uitgave: 2022
Aantal pagina's: 106
Prijs: € 19,50

Menselijke maat en maatwerk gaan hand in hand!

Jolanda Meijer

Deze bijdrage gaat over maatwerk, zoals beschreven in een landelijk rapport over overheidsdienstverlening, en meer praktisch, hoe het wordt uitgevoerd op de werkvloer. Het onderzoeksrapport *Klem tussen balie en beleid* bevat aanbevelingen voor overheidsorganisaties over betere dienstverlening. De belangrijkste zijn: de burger staat centraal en er is oog voor de menselijke maat. Hoe pakt dat uit in de praktijk, in die van de gemeente Utrecht? Daar analyseert de Stadskamer signalen van alle Utrechtenaren.

Sinds het rapport over de kindertoeslagaffaire staat de menselijke maat weer prominent op de overheidsagenda.¹ Iedereen lijkt te beseffen dat de ellende van deze affaire in belangrijke mate is veroorzaakt doordat mensen planmatig en digitaal in hokjes zijn gestopt. Het doel daarvan was het op een zo efficiënt mogelijke wijze fraude te bestrijden. De bron van de problemen lag onder andere bij de wetgeving die geen menselijke maat toeliet. Een kleine fout bij de aanvraag leidde bijvoorbeeld tot volledige intrekking van de toeslag. Daarna liet ook de rechter verstek gaan. Vanuit de gedachte dat de rechter de wet moet toepassen (ook als die hard is), was ook hier lange tijd de menselijke maat ver te zoeken. Pas toen via een aantal slachtoffers met hulp van Tweede Kamerleden en de media duidelijk werd hoeveel ellende dit 'efficiënte' systeem veroorzaakte, grepen zowel rechters als parlement in. Een conclusie die achteraf getrokken kan worden is: de rechtsstaat heeft hier niet gewerkt. En: dit nooit weer.

Klem tussen balie en beleid

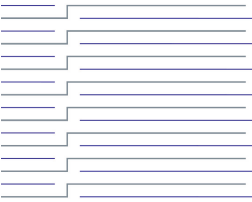
De Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) heeft in haar onderzoeksrapport *Klem tussen balie en beleid* van februari 2021 aanbevelingen gedaan voor een betere balans tussen departementen, Tweede Kamer en uitvoeringsorganisaties.² Die balans moet uiteindelijk leiden tot een

betere overheidsdienstverlening waarin de burger centraal staat en waarin oog is voor de menselijke maat. Onder 'de menselijke maat' verstaat de commissie het recht doen aan de belangen van burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, wet- en regelgeving.

Conclusies

De TCU trekt zeven conclusies in haar onderzoeksrapport, waarvan ik er hier twee aanhaal: Conclusie 1: De betrokken partijen - Tweede Kamer, departementen en uitvoeringsorganisaties - slagen er te vaak niet in uitvoerbaar beleid met oog voor de menselijke maat te realiseren. Conclusie 5: De Tweede Kamer en het kabinet hebben de uitvoering jarenlang 'verwaarloosd'. Ik noem deze twee conclusies, omdat ik me kan voorstellen dat ze beelden bij jou oproepen of dat je ze herkent uit je praktijk.

De motivatie bij de eerste conclusie luidt als volgt: 'Naar schatting 80 procent van de mensen kan goed uit de voeten met de wet- en regelgeving waarmee zij in aanraking komt. Dit betekent echter ook dat er een grote groep mensen is - de resterende 20 procent - die daar moeite mee heeft. Zowel mensen die tot een kwetsbare groep behoren als mensen met een goede opleiding en goede maatschappelijke positie, kunnen in een situatie terechtkomen waarin zij onvol-



Rapport - Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties

Klem tussen balie en beleid

Rapport - Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties

Klem tussen balie en beleid

doende zelfredzaam zijn. Dat kan zeker gebeuren op momenten dat het leven tegenzit. Hoe complexer de wet- en regelgeving is, hoe lastiger het voor burgers is de wet te begrijpen en te doen wat van hen wordt verwacht. Bij het opstellen van wet- en regelgeving wordt momenteel nog te weinig aandacht besteed aan het perspectief van de burger. Een complicerende factor is dat mensen vaak tegelijkertijd te maken krijgen met verschillende wetten. Zij moeten dan hun weg zien te vinden in een spaghetti van (niet altijd consistente) wetten en regels waaruit zij geen weg meer weten.'

**Geef de uitvoering
meer waardering
en de professionals
meer zeggenschap**

Over de andere conclusie motiveert de TCU: 'Veel uitvoeringsorganisaties hebben te kampen gehad met bezuinigingen en efficiencytaakstellingen. Aangezien uitvoeringsorganisaties een aanzienlijk deel van de rijksoverheid vormen, is ook een aanzienlijk deel van de bezuinigingen daar neergeslagen. Dit terwijl uitvoeringsorganisaties er eerder taken bij kregen dan dat eraf gingen. Dit vormde voor veel uitvoeringsorganisaties aanleiding hun dienstverlening grotendeels te digitaliseren, met als gevolg dat persoonlijk contact

met de burger verdween. Dat verdwijnen van persoonlijk contact in combinatie met de introductie van automatische besluitvorming (via algoritmen), maakt het voor professionals moeilijker burgers te helpen en maatwerk te leveren. De TCU heeft echter ook geconstateerd dat bij sommige uitvoeringsorganisaties het besef is ontstaan dat de digitalisering te ver is doorgeslagen; zij nemen initiatieven om de trend te keren. De Kamer en het kabinet hebben ook te weinig aandacht gehad vóór en interesse getoond in de uitvoering. Departementen lijken jarenlang vooral aandacht te hebben gehad voor een doelmatige uitvoering en minder voor de te realiseren maatschappelijke doelen.'

Aanbevelingen

Naast de zeven conclusies heeft de TCU ook zeven aanbevelingen. Enkele aanbevelingen zijn:

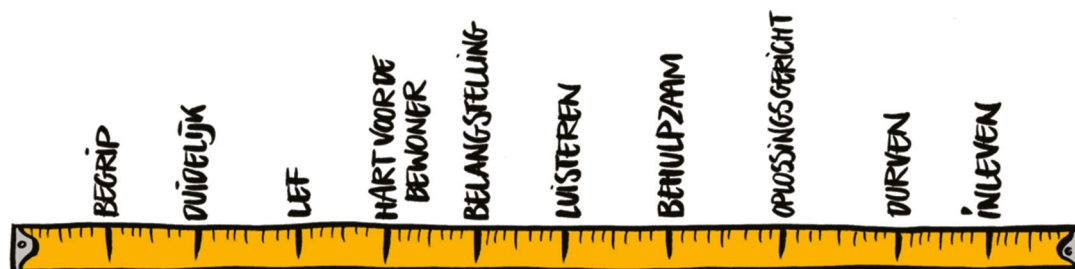
- Doe vooraf een betere toets op uitvoerbaarheid van beleid en wet- en regelgeving, houd rekening met het doenvermogen van burgers en bied professionals ruimte om maatwerk te leveren.
- Signaleer en adresseer problemen die in de uitvoering ontstaan zo snel mogelijk om te voorkomen dat burgers hierdoor in de knel komen.
- Geef de uitvoering meer waardering en de professionals meer zeggenschap.

De Utrechtse praktijk

Het blijkt al uit wat hiervoor is beschreven: maatwerk of het toepassen van de menselijke maat bij de uitvoering van regelgeving krijgt – logischerwijs – veel tijd en aandacht op dit moment, zoals via het werk van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Maar hoe verhouden deze conclusies en aanbevelingen zich tot de praktijk? Het opvolgen van de aanbevelingen klinkt niet moeilijk en komt logisch voor, maar is het dat ook?

Bij de gemeente Utrecht hebben we al geruime tijd veel aandacht voor het toepassen van de menselijke maat. Hierbij spreekt het gedachtegoed van de Wiardi Beckman Stichting aan: 'Een overheid die de menselijke maat voert, houdt in beleid en uitvoering rekening met de verschillen van de mensen, zodanig dat iedereen volop en op gelijke wijze kan deelnemen aan de samenleving.'³

[Twee tekeningen geplaatst vanwege de antwoorden in eerste mailtje, wel komt er daardoor een streamer te vervallen. Dit laten staan of toch aanpassen naar alleen de lineaal en dan met streamer?]



Aandachtspunten

Onze aandachtspunten zijn de volgende:

1. De bedoeling: wat wordt er van me verwacht? Als ik het niet weet, hoe kan ik hier dan achterkomen?
2. Leren van signalen: we krijgen veel signalen over wat goed en niet goed gaat. Maar leren we hier ook echt van en hoe ziet dat eruit?
3. Empatisch handelen: begripvol, duidelijk en sensitief. Echt contact is belangrijk. Maar lukt dat altijd?
4. De regels en de rek: regels en protocollen zijn er niet voor niets. Weet jij voldoende waar de ruimte zit als iemand iets nodig heeft? En weet jij dan ook hoe je moet handelen?
5. Versterken relatie uitvoering en beleid: misschien denk je soms: 'Wie heeft deze beleidsregel verzonnen?' Wat doe je dan?
6. Versterken van de uitvoering: uiteindelijk maak jij het verschil, maar word je hierin voldoende ondersteund? Wat heb jij nodig om je werk goed te kunnen doen?
7. Reflecteren en verantwoorden: 'Hey, mijn buurman hoefde niet langs te komen en ik nu wel?' Wat als dit gebeurt? Kun je dat dan uitleggen en hoe doe je dat?

In de Stadskamer komt expertise over de contacten met alle Utrechters samen

Dezelfde blik

Bij het uitvoeren van taken en verantwoordelijkheden gaat het toepassen van de menselijke maat niet op dezelfde manier. Dit hangt af van het dienstverleningsproces en ook met wie je te maken krijgt. En dat is eigenlijk jammer, een gemiste kans. Zou het niet heel mooi en helpend zijn als al je collega's op dezelfde manier en met dezelfde empathische blik naar vragen, opgaven en doelgroep (inwoners, klanten of belanghebbenden) kijken? In de gemeente Utrecht wordt hier veel aandacht aan geschonken en hard aangewerkt. Makkelijk is het niet (altijd).

Stadskamer

Daarom zijn we in de gemeente Utrecht in 2022 gestart met de Stadskamer. De Stadskamer is een nieuw team binnen het Klantencontactcentrum (KCC) van de gemeente, waar expertise over de contacten met alle Utrechters samenkomt. In de Stadskamer worden signalen over de dienstverlening geanalyseerd. Hier maken zij inzichtelijk wat voor de inwoners belangrijk is, wat van de gemeentelijke dienstverlening verwacht wordt en wat anders moet om negatieve ervaringen te voorkomen. Deze informatie wordt teruggegeven aan de organisatie en daarbij wordt de kennis van het KCC ingezet om tot daadwerkelijke verbetering van de dienstverlening te komen vanuit het perspectief van de inwoner. Zo draagt de gemeente Utrecht bij aan het verstevigen van de transparantie en betrouwbaarheid van en vertrouwen in de (lokale) overheid.

Daarbij moet de Stadskamer de plek worden waar de organisatie zelf ook terecht kan met vragen over de beleving van de dienstverlening of knelpunten in de uitvoering. De Stadskamer zal daarbij dan helpen om antwoord te vinden op deze vragen of de knelpunten bloot te leggen. De Stadskamer gaat handvatten bieden aan de organisatie om hen zelf op basis van kennis over klantbeleving en beschikbare data nog beter, eerder en sneller te laten reageren op incidenten. Maar ook om onderliggende trends te signaleren en te anticiperen op ontwikkelingen. Kortom: de organisatie vaardiger maken in het signaleren, repareren, leren en voorkomen van fouten en onnodige ongemakken waar inwoners

last van hebben. Het zal het fundament zijn voor de menselijke maat. Hierbij speelt goede en uniforme klachtbehandeling ook een belangrijke rol. De Stadsamer werkt dus niet alleen aan belangrijke thema's, maar is ook de aanjager van het verbeteren van de eerstelijnsklachtbehandeling. Niet alleen de concern klachtencoördinatoren zijn onderdeel van de Stadsamer. Ook data-analisten en verbetermanagers werken mee aan het inzichtelijk maken en verbeteren van de klantbeleving, bijvoorbeeld door het maken van klantreizen of het voeren van gesprekken met inwoners.⁴

Wat gaat de Stadsamer verder doen in en voor de gemeente Utrecht? Ze zal inzetten op het versterken van de uitvoering, door het inzetten op de professionaliteit en kwaliteit van de klachtenfuncties. De focus wordt breder: van klachten naar 'alle (negatieve) signalen van inwoners'. Data is hierbij belangrijk. Om de effectiviteit van de Stadsamer te optimaliseren zal de datakwaliteit daarom een impuls krijgen (het beter ontsluiten en bruikbaar maken van verschillende databronnen) en wordt er geïnvesteerd in extra kennis en kunde (het beter kunnen analyseren en duiden van die data).

De Stadsamer gaat aansluiten bij de onderzoeksvragen en projecten voor het verbeteren van de menselijke maat van de dienstverlening van de gemeente Utrecht. Ze kan uit de signalen een beter inzicht gaan vormen – voor en met de organisatie – in de kwaliteit en effecten van de standaarden om beter te kunnen identificeren waar deze niet aan de verwachtingen voldoen. Als de gemeente een 'teleurstellende' boodschap heeft voor een inwoner (aangevraagde dienst of service kan niet worden

toegekend), gaan we gemeentebreed naar het beleid van 'eerst bellen, dan pas de brief sturen'. Dit klinkt logisch en makkelijk, maar gebeurt nog niet overal en ook niet voldoende. En dat is zonde, want het is een belangrijke en mooie stap in de omgang en communicatie met de inwoner. Door eerst persoonlijk contact met de aanvrager te hebben kan immers gecontroleerd worden of alle relevante elementen in de overweging zijn meegenomen. Tegelijkertijd kan in dit contact goed worden uitgelegd wat de reden is van de afwijzing van het verzoek.

In de gemeente Utrecht gaan we in 2023 verder inzetten op:

- het met elkaar in gesprek gaan over wat we van elkaar verwachten en wat we nodig hebben;
- hulp van de Stadsamer om scherp te krijgen waar de gemeente Utrecht het goed doet en waar wij het beter kunnen doen;
- het aanbieden van meer opleidingen en trainingen aan ambtenaren met als thema menselijke maat.

Ook onderzoekt de gemeente Utrecht of er baat is bij het versterken van het servicepunt voor inwoners die extra aandacht nodig hebben en bij het meer stresssensitief inrichten van de publieksruimten.

Tot slot

Dit thema, de menselijke maat, zal altijd redenen geven om te blijven doorontwikkelen in het verbeteren van je dienstverlening. Dit gaat met vallen en opstaan en gaat deels op basis van je eigen gevoelswaarden. Blijf hierover goed in gesprek met je inwoners of doelgroep en controleer of je aan de verwachtingen voldoet. Immers: meten is weten.

Noten

- 1 *Kamerstukken II 2020/21, 35 510, Eindverslag Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, Ongekend onrecht.*
 - 2 *Kamerstukken II 2020/21, 35 387, Eindrapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, Klem tussen balie en beleid.*
 - 3 Onno Brinkman en Gijsbert Vonk, 'De menselijke maat: een kwestie van doen én denken', wbs.nl, 24 april 2022.
 - 4 Een data-analist zet onder meer uiteenlopende data om in bruikbare inzichten, haalt en schoont data op, bouwt en automatiseert rapporten en dashboards of vertelt met data een verhaal.
- Een verbetermanager is onder meer verantwoordelijk voor verbeteringen in de dienstverlening, het coachen van collega's in verschillende teams, hen aanzetten tot continu verbeteren of het zijn van aanspreekpunt voor het management, en het geven van (on)gevraagd advies over verbeteringen in de dienstverlening op basis van signalen uit de stad.



De leden van de Utrechtse Stadsamer, bij het behalen van hun eerste succes: een afgeronde eerste klantreis (gehandicapten-parkeerkaart) voor een tevreden interne opdrachtgever.

[[Achtergrond]foto toevoegen]



Is het (n)ooit goed?

De Nederlandse heer Mokhtar heeft sinds kort een buitenechtelijke relatie met de Algerijnse mevrouw Lydi.¹ Ze kunnen elkaar alleen in Nederland kort ontmoeten. Ze heeft daar telkens een visum voor nodig, zogenaamd voor bezoek aan een vriendin. Zij vraagt in 2021 een visum aan voor meerdere binnenkomsten in een jaar, maar die krijg je alleen wanneer je in de voorafgaande twee jaar drie visa voor enkele binnenkomst hebt gekregen. Aan die eis voldoet ze niet. Ze krijgt dus geen meervoudige visum, maar wel een visum voor een enkele binnenkomst. Dit besluit wordt in bezwaar gehandhaafd.

Een beroepsprocedure en een klacht volgen met de heer Mokhtar als gemachtigde. Hij voert aan dat de relatie alleen in Nederland mogelijk is, met telkens korte bezoeken. De klachtbehandelaar doet veel moeite het besluit uit te leggen. Ze besluiten de uitspraak van het beroep af te wachten. In mei 2022 wordt het beroep ongegrond verklaard met in de motivering uitgebreide aandacht voor het emotionele betoog van meneer Mokhtar.

Na twee maanden ontvangt mevrouw Lydi overeenkomstig haar nieuwe aanvraag in 2022 een meervoudig visum van dertig dagen voor korte bezoeken in de periode juli/augustus 2022. Hiertegen maakt de heer Mokhtar bezwaar met opnieuw dezelfde argumenten. Dit bezwaar wordt in september 2022 ongegrond verklaard.

De heer Mokhtar gaat onmiddellijk weer bellen en e-mails. Hij wordt telkens gewezen op de openstaande beroepstermijn en krijgt het advies zijn vriendin een nieuwe, ditmaal kansrijke (want: vierde) aanvraag te laten indienen. Dit leidt tot nieuwe telefoontjes en e-mails in steeds minder vriendelijke bewoordingen. De gesprekken met hem worden als erg intimiderend ervaren en daarom regelmatig afgebroken.

Het lukt duidelijk niet op informele wijze 'naar tevredenheid van de klager aan diens klachten tegemoet te komen'. Met enkel een nieuwe aanvraag kan het probleem zijn opgelost, maar dat hoort hij niet meer. Vanwege de complexiteit wordt deze klacht in oktober 2022 aan mij als klachtadviseur voorgelegd. Ook ik bel naar meneer Mokhtar en stuit in een gesprek van ruim drie kwartier op dezelfde vijandige muur vol verwijten. Ik kies in eerste instantie voor een positieve benadering door met hem te onderzoeken wat wél mogelijk is. Ik leg opnieuw uit dat en waarom een nieuwe vierde aanvraag voor toekomstig verblijf grote kans van slagen heeft en we bekijken samen de site www.nederlandwereldwijd.nl/visum-nederland.

Maar ik wijs er ook op dat de klacht gaat over precies dezelfde gedraging als in 2021: de beoordeling van de (ongewijzigde) privésituatie in het licht van de Visumcode. Tegen het nieuwe besluit staat bovendien beroep open. Dat zijn dus twee

mogelijke redenen de klachten niet in behandeling te nemen.² We spreken uiteindelijk af dat mevrouw Lydi via de site een nieuwe aanvraag zal indienen en dat ik hem een formele brief met beoordeling van zijn klachten zend.

In een brief van zes kantjes zet ik eerst de feiten en het juridische kader op een rijtje. Ook leg ik uit dat en waarom de IND ervoor kiest zijn nieuwe klachten niet inhoudelijk te beoordelen. Ook wijs ik op het belang van gepaste omgangsvormen en op de mogelijkheid hem voortaan als gemachtigde van mevrouw Lydi te weigeren. Ten overvloede ga ik (toch) ook uitgebreid in op de inhoud en ik eindig met een rechtsgangverwijzing naar de Nationale ombudsman. Later zend ik desgevraagd nog de aanvraag na waaruit blijkt dat ze zelf een visum voor twintig dagen in de periode juli/augustus 2022 hebben aangevraagd.

Ik hoop op dat moment nog dat ik de heer Mokhtar of wellicht een rechtshulpverlener naar tevredenheid op weg heb geholpen – ondanks diens onbehoorlijke gedrag richting mijn collega's en mijzelf. Tegen deze verwachting in dient de heer Mokhtar op persoonlijke titel een bezwaarschrift in, met opnieuw dezelfde boze (of verdrietige?) argumenten. Tegen een besluit staat na voorafgaand bezwaar volgens de artikelen 8:1 jo 7:1 van de Awb weliswaar beroep open maar volgens artikel 9:3 van de Awb niet tegen een besluit inzake de behan-

deling van een klacht over een gedraging van een bestuursorgaan. Voorafgaand bezwaar daartegen is dus ook niet mogelijk. In plaats van dit bezwaar daarom niet-ontvankelijk te verklaren, kies ik ervoor dit overeenkomstig artikel 2:3 Awb ter behandeling aan de Nationale ombudsman door te zenden als externe klacht, met kennisgeving aan betrokkene.

Op zich een nette juridische oplossing, denk ik, maar niet geheel bevredigend. Ik had direct voor een formele insteek kunnen kiezen, ook vanwege zijn agressieve opstelling. En toch zit daar ook een mens met een verhaal. Ik heb daarnaar proberen te luisteren en heb met hem meegedacht. Had-den mijn collega's de klachtafhandeling anders kunnen of moeten aanpakken, hadden we meer of juist minder of anders kunnen of moeten doen? Wat vindt u?

Immigratie- en Naturalisatiedienst, 2022.

Mr. H.P. Kallenbach is procesvertegenwoordiger en adviseur klachten (inhoudelijk) bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst.

Noten

- 1 De namen zijn gefingeerd.
- 2 Zie artikel 9:8 eerste lid, onder a en d, van de Awb

Scan de QR-code voor een directe link naar de beschreven bronnen.

Podcast
De burger kan niet langer wachten



Bloemlezing
Een beschikkingen-fabriek



Onderzoek
Overdragen, delen en herstellen



Onderzoek
Hardvochtige effecten



Rapport
Over de drempel naar betere rechtshulp



Actieprogramma
Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld



Denktank
Nederland 040



Media

In hun boek *De integere rechter* bieden Arie-Jan Kwak en Derk Venema een theoretische bespreking van rechterlijke beroepsethiek. Ook reflecteren zij op de concrete dilemma's waarmee de rechter in zijn werk en privéleven geconfronteerd kan worden. Het biedt een interessante inkijk in het werk en het leven van rechters.

In deel zes van zijn eigen podcastserie *De burger kan niet langer wachten* spreekt Reinier van Zutphen (Nationale ombudsman) met Erik Dannenburg (lid Raad voor Volksgezondheid en Samenleving) over het onderwerp 'mensbeelden'. Beide instituten hebben zich daar in de afgelopen tijd over uitgesproken. Ze hebben geconstateerd dat mensbeelden bij politici en beleidsmakers veel gevolgen kunnen hebben voor de praktijk. Beluister de podcast op raadbaak.nl.

Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft de publicatie *Een beschikkingenfabriek* uitgebracht. Dit is een bloemlezing van citaten over procedures tussen burger en overheid en het procedeergedrag van de overheid. Al die citaten tezamen geven een omvattend beeld van problemen die zich voordoen in de relatie tussen burger en overheid in procedures binnen het bestuursrecht en factoren die bijdragen aan het ontstaan van deze problemen. Je kunt de publicatie downloaden van rijksoverheid.nl.

Onderzoek

De laatste tijd is er binnen de overheid meer aandacht voor het betrekken van burgers bij beleid. Uit de publicatie *Overdragen, delen en herstellen* van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt echter dat in de periode 2011-2022 beperkte ruimte voor burgers was in termen van echte zeggenschap: zij worden weinig betrokken bij de ontwikkeling van beleid, terwijl de overheid wel veel van burgers verwachtte bij de uitvoering ervan. Daarom waarschuwt het SCP: als je burgers echt zeggenschap wil geven, betrek ze dan vanaf de start en niet uitsluitend bij de uitvoering. De publicatie staat op scp.nl.

Het rapport *Hardvochtige effecten op burgers door knelpunten in (uitvoering) wet- en regelgeving binnen de sociale zekerheid* laat zien waar het knelt in

wet- en regelgeving en uitvoering. Ook worden oplossingsrichtingen geschetst. Het onderzoek is verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Lees het rapport op panteia.nl.

Wat kunnen eerstelijnsorganisaties als het Juridisch Loket of sociaal raadslieden doen om ondersteuning aan rechtzoekenden laagdrempeliger en beter te maken? En hoe kunnen ze deze mensen beter helpen? Daarover gaat het rapport *Over de drempel naar betere rechtshulp*, van Maarten Gehem en Majelle Verbraak, in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Het rapport staat op rijksoverheid.nl.

Overheid

Samen met veel verschillende organisaties wil het kabinet seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld aanpakken. Onder meer met wet- en regelgeving, publiekscampagnes, het realiseren van een veilige werkomgeving, de rol van omstanders en goede hulpverlening moet dit maatschappelijke probleem worden bestreden. Dit staat in het Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld. Lees het actieprogramma op rijksoverheid.nl.

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten is samen met De Argumentenfabriek een nieuwe onafhankelijke denktank gestart: Denktank Nederland 2040. Daarin worden maatschappelijke vraagstukken besproken die om een lange-termijnvisie vragen, zoals woningbouw, klimaat, stikstof en migratie. Zie voor meer informatie toekomstnederland2040.nl.

Benoemingen

Op 15 december 2022 is oud-minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Guusje ter Horst gestart als bestuurlijk aanjager Onbeperkt Meedoen. Vanuit deze rol gaat zij zich inzetten voor het toegankelijker maken van de samenleving voor mensen met een beperking. Ze gaat partijen zoals bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties bij elkaar brengen in zogeheten inclusiepacten. De afspraken in deze inclusiepacten moeten direct een merkbaar verschil realiseren in het dagelijks leven van mensen met een beperking.

[Stopper]

