

# Eis professionele klachtbehandelaars!

Caroline Koetsenruijter

In dit artikel bepleit Caroline Koetsenruijter, opleider van klachtbehandelaars, een stevige impuls aan de verdere professionalisering van het vak klachtbehandelaar, maakt zij een vergelijking met de rol van de bezwaarbehandelaar en roept zij klachtbehandelaars op van zich te laten horen.

**N**a eerdere artikelen in dit tijdschrift rond ik de beschouwing af die ik samen met Yvette Nass ben gestart.<sup>1</sup> Deze keer zoom ik in op de professionalisering en posities van klachtbehandelaars bij bestuursorganen. Wat mij opvalt is de diversiteit in de professionaliteit van klachtbehandelaars. Van hele serieuze, bevlogen en kundige klachtbehandelaars tot klachtbehandelaars die zonder uren, opleiding en/of organisatievisie aan het werk zijn met klachten. Volgens mij is die inzet van ongeschoolde behandelaars ongunstig voor (de status van) klachten als aanvullende bron van rechtsbescherming, en ook voor de professionals die ermee werken.

Tjeenk Willink spreekt in zijn boek *Groter denken, kleiner doen* zijn zorg uit over de verwaarloosde democratische rechtsstaat.<sup>2</sup> Ik onderschrijf deze zorg en meer nadrukkelijk waar het gaat om de stand van het klachtrecht en de klachtbehandeling. Uiteraard zijn er ook bestuursorganen die de klachtbehandeling uiterst professioneel benaderen zoals bij de Belastingdienst en het UWV. Hen nodig ik daarom graag uit hun kennis meer te delen in de discussies rondom professionele klachtbehandeling. Welke keuzes maken zij? Hoe zijn zij in positie gekomen? Welke professionele standaarden hanteren zij?

## Een professionele klachtbehandelaar?

Een professionele klachtbehandelaar heeft affiniteit met klachten, is open, onpartijdig, onbevooroordeeld en oplossingsgericht in houding en gedrag naar alle partijen. De klachtbehandelaar is communicatief

sterk in het gesproken en geschreven woord, hij kan conflicten de-escaleren en hanteren en hij heeft kennis van het klachtrecht.

Een professionele klachtbehandelaar is de regisseur van het gehele klachtproces. Dat betekent dat hij werkt conform de uitgangspunten van de Klacht-Wijzer.<sup>3</sup> De klachtbehandelaar is in staat de klacht te herkennen conform artikel 9:1 van de Algemene wet bestuursrecht en registreert deze. In fase 1 verkent hij de klacht met klager en beklagde met als doel samen tot een geïnformeerde keuze te komen hoe de klacht verder behandeld wordt. In fase 2 begeleidt hij informele interventies en/of formele interventies zoals het horen en het verdere klachtonderzoek. In fase 3 maakt hij het verslag, het onderzoeksrapport en de afhandelingsbrief met eventueel oordeel en conclusies. Hierna zorgt de klachtbehandelaar voor het delen van de gegenereerde leer- en verbetermomenten. De klachtbehandelaar brengt beweging in het leren van klachten door gesprekken met de leiding over de veranderagenda naar aanleiding van de opbrengsten van de klachtbehandeling. Creativiteit en doorzettingskracht zijn hiervoor benodigde competenties.

## ‘Geen uren en geen opleiding’

Maar al te vaak hoor ik juist dat de klachtbehandelaar ongevraagd klachtbehandeling in de maag gesplitst kreeg. ‘Dit kun jij er wel even naast gaan doen, zonder uren noch opleiding.’

Is dat de bedoeling van klachtbehandeling anno 2019? Nee, beslist niet! Professionele klachtbehande-

laars nemen het bestuursrecht met zich mee, werken vanuit een visie op klachten, registreren de klachten en weten in elke fase van klachtbehandeling precies waar ze voor 'besteld' zijn. Klagers en beklagden merken dat aan de klachtbehandelaar in (persoonlijke) contacten en vertonen daardoor ook eerder coöperatief gedrag.

Maar op de vraag: 'Hoe ben je ingewerkt?' hoorde ik dus het antwoord: 'Van de ene op de andere dag was ik aangesteld als klachtbehandelaar. Hoe ik daar achter kwam? Ik was blijkbaar aangemeld voor deze opleiding.' En ook: 'Ik ben al anderhalf jaar bezig als klachtbehandelaar maar wat dat precies inhoudt? Geen idee.'

### Neem je positie in!

Even een pas op de plaats. Niemand wordt vrolijk van een klaagzang over klachtbehandeling waarbij we oorzaken buiten onszelf leggen.

Voordat we verder gaan, wil ik dan ook stilstaan bij de vraag: hoe neemt de klachtbehandelaar zijn positie in? Als de klachtbehandelaar vanuit zijn expertise en deskundigheid geen tegengeluid laat horen, komt de gewenste professionalisering niet dichterbij.

## Ga vanuit de waarom-vraag pas kijken naar het hoe en wat

Als er iets wordt gevraagd dat haaks staat op de beginselen van het klachtrecht en professionele klachtbehandeling, durf dan na eventuele vraagverduidelijking ook stevig nee te zeggen en geef aan waarom. Nog iets scherper, als iemand van de ene op de andere dag tot klachtbehandelaar gebombardeed is, geef dan ten minste aan wat nodig is om dit vak professioneel en zorgvuldig uit te voeren. Er zijn voldoende behulpzame professionals, ingangen, tijdschriften en verenigingen ter oriëntatie.

Daar begint wat mij betreft de beweging: klachtbehandelaars die stilstaan bij het waarom van klachtbehandeling en van klachtbehandelaar zijn, vervolgens nadenken hoe zij hier invulling aan kunnen geven en dan de organisatie duidelijk maken wat ze hiervoor nodig hebben. Mijn advies is: werk de *golden circle* van Simon Sinek voor jezelf uit en ga vanuit de waarom-vraag pas kijken naar het hoe en wat.<sup>4</sup>

De kern van mijn persoonlijke waarom en mijn verbondenheid met klachtbehandeling is: wij leven in een democratisch gelegitimeerde rechtsstaat. Ieders stem telt en kan gehoord worden. Democratische legitimatie betekent dat onze regels en beslissingen

ook opgevolgd worden omdat er vertrouwen is in de overheid en deze zorgvuldig omgaat met onze rechten. Het klachtrecht maakt dat wij responsief moeten zijn als het gaat om het 'ingaan' op uitingen van ongenoegen en wederkerigheid laten zien in het contact tussen overheid en burger. Daardoor kan vertrouwen hersteld worden tussen burger en overheid en leren we als overheid hoe we het beste omgaan met de burgers.

### Verschillen met bezwaarbehandelaar

Hoe komt het dat er voor de rol van bezwaarbehandelaar wel functie-eisen bestaan, zoals minimaal hbo-niveau, het een volwaardige hoofdfunctie is met de nodige uren en bijscholing vanzelfsprekend is? Wat zegt het dat we deze keuzes nog niet op grote schaal maken voor klachtbehandeling, terwijl openbaar besturend Nederland het heeft over 'de lerende organisatie'?

Klachtbehandeling kan zelfs (veel) complexer zijn dan bezwaarbehandeling. Er ligt geen besluit ten grondslag aan het recht te mogen klagen: een klager kan en mag tegen elke gedraging in verweer komen. Dit maakt ook dat het herkennen van een bezwaar veelal gemakkelijker is dan het herkennen van een klacht. Een bezwaar begint immers veelal met: 'Ik ben het niet eens met het besluit van ...'. Een klacht kan vormvrij worden ingediend. En dus kom je uitingen van ongenoegen tegen in e-mails, mondelinge uitspraken, brieven, op de website, als uitlatingen op social media, enzovoort. Daarnaast wordt bij bezwaar elk besluit afgerond met een bezwarenclausule wat te doen als de ontvanger het er niet mee eens is. Bij veel bestuursorganen bestaan bezwarencommissies waar de advisering over de beslissing op het bezwaar aan bijvoorbeeld het college van B&W plaatsvindt; soortgelijke klachtencommissies bestaan amper. De klachtbehandelaar 'mag' dit veelal zelf opknappen in mandaat. Zelfs de Algemene wet bestuursrecht geeft de bezwaarbehandelaar veel meer aanwijzingen hoe om te gaan met het bezwaar.

### Waar in de organisatie?

Nog een punt van aandacht is de constatering dat er vaak flinke pools klachtbehandelaars zijn verspreid door de organisatie: voor een middelgrote gemeente kan dit soms al over tientallen klachtbehandelaars gaan. Wat we zien is dat sommige klachtbehandelaars amper klachten behandelen, soms zelfs minder dan twee per jaar. Hoe kan een klachtbehandelaar dan aan de benodigde vlieguren en verdieping van zijn vak toekomen? Ik adviseer bestuursorganen te investeren in een veel kleiner aantal professionele

klachtbehandelaars die het als hoofdtak hebben. Zodat zij zichzelf dagelijks kunnen aanscherpen en een eigen stijl kunnen ontwikkelen passend binnen de bedoelingen van het klachtrecht en de eigen organisatie. Terugkomend op de vergelijking met bezwaarbehandelaars: zij werken veelal gecentreerd, in kleine aantallen, overleggen samen en kunnen overdragen aan elkaar.

## Onderschat niet wat voor tegenreacties een klachtbehandelaar kan ontvangen van beklagde ambtenaren

### Sociaal-emotionele belasting

In de trainingen die ik geef aan klachtbehandelaars ruim ik standaard veel tijd in om stil te staan bij afwijkend klaaggedrag. De praktijkvoorbeelden van grensoverschrijdend gedrag zijn talloos. De klager die de klachtbehandelaar schoffeert of kleineert, onder druk zet en intimideert. De klachtbehandelaar doet er goed aan het agressieprotocol van de eigen organisatie goed te kennen.

Onderschat daarnaast niet wat voor tegenreacties een klachtbehandelaar kan ontvangen van beklagde ambtenaren. Recentelijk vertelde een klachtbehandelaar mij over een situatie dat hij een bejegeningklacht gegrond had verklaard en daarop in de kantine wilde lunchen. Toen hij binnenkwam werd hij hartelijk verwelkomd door een groepje ambtenaren die: 'Hé, matennaaiër!' riepen dwars door de kantine. De ergste situatie die ik ken is de klachtbehandelaar die door een collega 'gegijzeld' is in zijn auto. Deze klachtbehandelaar werd bewust klem gereden door een beklagde als wraak na een gegrondverklaring van een bejegeningklacht aan zijn adres.

### Tweedelijns: waar zijn jullie?

Graag zou ik zien dat lokale en nationale ombudsvoorzieningen vanuit hun verantwoordelijkheid als tweedelijnsklachtbehandelaar meer positieve tegenkracht organiseren. Dat zij zich uitspreken over wat de meerwaarde is van een professionele eerstelijnsklachtbehandelaar die het als een echt vak uitoefent. Bij geconstateerde ongeregelheden in de eerstelijnsklachtbehandeling is het helpend dat er vanuit de ombudsvoorzieningen ook concrete aanbevelin-

gen worden gedaan in hun uitspraken over de beste wijze van klachtbehandeling.

### Bestuurders en directeurs

Ook vraag ik bestuurders, directeurs en indien van toepassing gemeenteraden zich te verdiepen in het precieze hoe en wat van de interne klachtbehandeling. Is er een jaarverslag? Zo nee, vraag hier dan om en vraag door over de functie van klachtbehandeling. Is er een functieprofiel en hoe is de klachtbehandelaar precies opgeleid? Ook horen zij de vraag te stellen of en hoe er werkelijk geleerd is van klachten.

### Aanbevelingen

Ik sluit af met een aantal samenvattende aanbevelingen met als doel professionalisering van de klachtbehandelaar en een stevigere positie voor deze rechtsbeschermer:

- 1) Investeer in een kleine professionele groep klachtbehandelaars die onderling samenwerkt en leert van elkaar.
- 2) Maak een profiel voor klachtbehandelaars met minimale opleidingseisen en leg de nadruk op de competenties, de intrinsieke motivatie en affiniteit met klachten.
- 3) Investeer in goede opleidingen en inwerking van de klachtbehandelaars. Leer klachtbehandelaars hoe zij beweging brengen in het leren van klachten.
- 4) Tot slot: laat een positief tegengeluid horen als er getornd wordt aan wat er nodig is voor dit ambacht. Tweedelijnsklachtvoorzieningen: geef eerstelijnsbehandeling de verdiende impuls voorwaarts.



### Noten

- 1 Caroline Koetsenruijter en Yvette Nass, 'Intern klachtrecht: formeel of informeel? (deel 1)', *Tijdschrift voor Klachtrecht* 2017, nr. 1 en 'deel 2' in *Tijdschrift voor Klachtrecht* 2017, nr. 2.
- 2 Herman Tjeenk Willink, *Groter denken, kleiner doen*, Amsterdam: Promotheus 2018.
- 3 Zie de infographic in het artikel 'Intern klachtrecht: formeel of informeel? (deel 2)', *Tijdschrift voor Klachtrecht* 2017, nr. 2.
- 4 Simon Sinek, *Start with why*, Penguin Putnam 2009.

Mr. C. Koetsenruijter is directeur van Instituut KCB, opleider van klachtbehandelaars bij de overheid en adviseur klachtbehandeling.