

Burgergericht werken bij bezwaren of klachten, gewoon doen!

Sanne Marx, Nick Steenhagen en Mimouna Yahia

Burgergericht werken betekent niet de procedure, maar de burger centraal stellen. Dat is bij de behandeling van bezwaren en klachten ook heel geschikt. De beroepshouding van de ambtenaar is daarbij cruciaal. Jij maakt dus het verschil! Wil jij hier ook mee aan de slag? In dit artikel geven de auteurs vier tips.¹

Een maandagochtend in de apotheek. Zij kwam eerder binnen, hij daarna. Niet veel later klinkt de welbekende 'pling plong!' De man doet een stap naar voren naar de balie. Daarop schreeuwt de dame: 'IK BEN EERST!' 'DAN HAD U MAAR EEN NUMMERTJE MOETEN TREKKEN!', reageert de man direct. De baliemedewerkster geeft meneer aarzelend gelijk, ondanks dat mevrouw eerder was. De vrouw beent woedend weg. Het is de uitdaging van deze tijd in een notendop: we kijken niet meer naar wat er gebeurt in het hier en nu, de leefwereld, maar houden ons vooral vast aan de systeemwereld, de wereld van wetten, regels en procedures. Hoe ga je met dat spanningsveld om wanneer je bezwaren of klachten behandelt? Hoe ga jij als professional die parse krokodillen te lijf? Niet de procedure, maar de burger staat toch centraal? Uit onderzoek blijkt keer op keer dat een belangrijke factor om écht burgergericht te werken een omslag vergt binnen het denken en werken in een organisatie. Daarbij zijn de organisatiecultuur en beroepshouding van de ambtenaar cruciaal.² Jij maakt dus het verschil! We geven je vier tips hoe je hiermee aan de slag kunt.

Wij pleiten voor een burgergerichte behandeling van signalen zoals bezwaren en klachten. Burgergericht kan oplossingsgericht impliceren. Er zijn ook situaties waar verhoudingen dusdanig verstoord zijn dat het zoeken naar oplossingen niet

reëel meer is. Een burgergerichte houding kan wat ons betreft echter altijd; bij zaken over het sluiten van drugspannen tot aan een scootmobiel. Hoe burgergericht werken er precies uit ziet, hangt wat ons betreft af van het concrete geval. Het vraagt in ieder geval om empathie en het vermogen om goed te kunnen verbinden. Ook (en juist) als burgers ontevreden zijn en juridische middelen gebruiken. Bij een burgergerichte behandeling van signalen ga je met de burger in gesprek en zoek je, met hem en je collega's, naar oplossingen, zonder de regels uit het oog te verliezen. Dat betekent niet dat de burger in alles maar gelijk krijgt, maar wel dat je geïnteresseerd bent in zijn belangen en standpunten en die ook serieus neemt. Belangrijk is dat je (h)erkent wat er precies speelt en daar proactief mee aan de slag gaat. Het betekent responsief zijn in bejegening en communicatie, maar ook in regeltoepassing en doelmatigheid. En dat je ook nadenkt over maatschappelijke waarde of impact van een beslissing of gebeurtenis.

Tip 1: Burgergericht werken begint bij jezelf

De praktijk kan soms weerbarstig zijn; er zijn vaste werkwijzen en targets of er moet dwingend volgens een bepaald systeem gewerkt worden. Dat maakt het burgergericht werken er niet altijd makkelijker op. Toch zijn er talloze *best practices* bij organisaties waar het – ondanks al die systemische verplichtingen of weerbarstige praktijk – wél kan.

Het is dan ook de kunst om te kijken waar jij nu al het verschil kunt maken, los van alle systemische beperkingen. Jij bent immers de link tussen de leefwereld van mensen en de systeemwereld van regels. Begin dan ook klein en kijk eens naar je eigen beroepshouding. Iedereen heeft een eigen referentiekader, ook wel selectieve perceptie genoemd; op het moment dat jij een blauwe auto koopt, gaat je pas opvallen hoeveel blauwe auto's er rondrijden. Je ziet sommige dingen wel en andere dingen niet en dat wordt mede bepaald door wat je belangrijk vindt of hebt meegemaakt. Dat is niet fout, maar het is wel belangrijk dat je je er bewust van bent. Stel jezelf eens wat vragen en onderzoek wat jouw sterke punt is. Ben je meer van de regels of juist van de rek? Betekent dat iets voor hoe je de burger tegemoet treedt? Gebruik je veel vakjargon of niet? Hoe leg je contact? Schriftelijk, (beeld)bellend of juist fysiek? Op welke vlakken werk jij samen met burgers of mensen binnen of buiten jouw team of afdeling? Hoe bewust ga je om met die samenwerking? Ken je je eigen patronen in samenwerking? Zou je dat meer willen (of kunnen) doen? Samenwerken gaat een stuk makkelijker als de relatie goed is. Vaak kom je er inhoudelijk dan ook wel uit. Overdenk je bij moeilijke momenten wat de beste reactie is die je kunt geven? En hoe compenseer jij je eigen eenzijdigheid en vooroordelen?

Tip 2: Ga het gesprek aan over de bedoeling van het werk dat je doet

Het is ook waardevol om met je collega's in gesprek te gaan. Burgergericht werken vereist vakmanschap. Wat betekent dat in de praktijk? Zacht waar het kan, hard waar het moet? Wat is nu eigenlijk *de bedoeling* van het behandelen van bezwaren of klachten volgens jou en je collega's? Wat betekent dienstbaar zijn? Waar begint dat en waar houdt dat op? Welke beroepshouding past daar dan bij? Welke verschillen zijn er in het team? Moet iedereen alles kunnen, of mogen de verschillen ook worden gevierd? Hoe kun je elkaar daarbij versterken? Wat verwacht je daarin van elkaar en je leidinggevende?

Dergelijke gesprekken kunnen best even schuren. Begin er daarom niet zomaar aan en zorg dat je er iemand bij haalt die de verschillende gezichtspunten weet te hanteren en het liefst ook expliciteren. Een dergelijk gesprek is een belangrijke stap bij het scherpen van jouw morele kompas en die van het team waar je mee werkt. Realiseer je daarbij dat diverse gezichtspunten welkom zijn. Het zorgt ervoor dat je een vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken kunt bekijken. Je kunt die diversiteit benutten in besprekingen, in een werkoverleg of bij het uitstippelen van een strategie. Juist bij ingewikkelde kwesties is het wenselijk



een collega te zoeken die zaken anders ziet. Mogelijk kunnen jullie elkaar helpen door taken anders te verdelen. Heb je geen team? Zoek dan eens iemand op buiten jouw organisatie in een soortgelijke functie. Het praten over je eigen beroepshouding zorgt ervoor dat je je werk beter kunt doen, en het maakt het ook nog eens leuker!

Tip 3: Aandacht hebben voor ervaren procedurele rechtvaardigheid werkt

Het grootste cadeau dat je een burger kunt geven, is volledige aandacht en een onbevooroordeelde houding in een gesprek. Nog steeds komen we ambtenaren tegen die twijfelen aan de effectiviteit van het concept van procedurele rechtvaardigheid, ondanks al het empirisch bewijs dat daarvoor bestaat. Het werkt, echt!³ Bij veel signalen zien wij dat onvrede veelal niet alleen over de inhoud gaat, maar ook over de (wijze van) communicatie en bejegening. Veel geschillen komen voort uit misverstanden en kunnen eenvoudig worden opgelost. Dat is in ieders belang; een snelle oplossing betekent een blij burger en scheelt ook nog eens tijd en werk.

We nodigen je uit eens na te gaan in hoeverre jij en je collega's oog hebben voor dit concept in contact met de burger. Nemen jullie altijd direct contact op? Passen jullie het ook toe in ander contact, zoals in brieven? Denk ook eens na over de ruimte waar je in zit en over de tafelopstelling. Of je mensen bij de (voor)naam aanspreekt. Ze aankijkt. Uitleg geeft over de procedure of regels en wat hen te wachten staat. En over hoe je ook op papier kunt laten zien dat je de standpunten en belangen van die burger hebt gehoord en hoe je deze hebt afgewogen. Niet alleen de formeel-juridische, maar juist ook de emotionele of psychologische. Weet ook dat de Algemene wet bestuursrecht het niet verbiedt om compassie te tonen in een brief of een bloemetje aan te bieden wanneer iets niet de schoonheidsprijs verdient. Zelfs wanneer iemand juridisch inhoudelijk ongelijk heeft. De ervaring leert dat dit erg gewaardeerd wordt!

Tip 4: Meet en reflecteer

Kijk eens kritisch waar er binnen jouw organisatie op wordt gestuurd. Het gaat veelal over de vraag of iemand wel of geen gelijk krijgt, hoelang het proces heeft geduurd of hoeveel zaken iemand binnen periode X heeft afgedaan. Je bent dan wellicht in staat om de efficiency te beoordelen; de effectiviteit is echter vaak uit beeld. Want, wat zegt deze informatie over de wijze waarop de burger het contact heeft ervaren? Burgergericht werken vraagt

ook om een realistische blik op prestatie-indicatoren. Interessanter is inzichtelijk te maken waarom bezwaar is gemaakt, welke interventie heeft geleid tot welke uitkomst en wat de waardering is van de burger voor de aanpak van het signaal. Ga dus met elkaar in gesprek over de vraag wanneer je effectief bezig bent en hoe je dat meetbaar maakt.

Vergeet daarbij ook niet dat het leren een belangrijke functie van zowel de bezwaar- als klachtenprocedure is. Dit wordt nog weleens vergeten. Het is een goudmijn aan informatie! Door met elkaar aandacht te hebben voor de lessen die uit al die signalen naar voren komen, kun je nieuwe voorkomen en het in de toekomst beter doen. Aan de hand van de inzichten en signalen kunnen verbeteringen in de organisatie of in de werkwijze worden aangebracht. Anders blijft het dweilen met de kraan open.

Afsluiting

Burgergericht werken vraagt om met elkaar dóén en uitproberen. Je hoeft niet alles van tevoren te plannen en managen. Voordat je het weet ben je weer weken verder. Welke waarde creëert dat voor buiten? Een paar graden wijziging is op de lange duur echt een andere koers. Ga experimenteren, fouten maken en het eens een keer anders doen. Bel die burger, of ga eens langs. Zoek contact met die collega van een andere afdeling en vraag naar die kant van het verhaal. Vier successen. En vraag je leidinggevende om een open vizier en ruimte en vertrouwen om aan de slag te gaan en problemen op te lossen. Gewoon doen!

Mr. S.L.D. Marx is proces- en organisatieadviseur bij Marx Bezwaarbehandeling. Mr. N. Steenhagen en M. Yahia zijn trainer en facilitator bij adviesbureau Tegendraadsch. De auteurs hebben ruime ervaring als bezwaar- en klachtbehandelaar en helpen samen overheden bij het effectiever en efficiënter organiseren van de publieke zaak.

Noten

- 1 Met dank aan Cornelia de Lange voor haar commentaar op de conceptversie van dit artikel.
- 2 Zie bijvoorbeeld het onderzoek van A.G. Mein en A.T. Marseille, *Informeel aanpak bij bezwaar: eindrapportage*, Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, AKMI 2020.
- 3 Zie bijvoorbeeld K. van den Bos & L. van der Velden, *Legitimiteit van de overheid aanvaarding van overheidsbesluiten en ervaren procedurele rechtvaardigheid* (Prettig contact met de overheid deel 4), Den Haag: Ministerie van Justitie 2013.