

---

# Rapport GS-onderzoek 2022

## Klachtbehandeling

Provincie Utrecht 2022

---

Onderzoek in het kader van artikel 217a van de Provinciewet

Onderwerp	Toelichting	
<i>Betref:</i>	Rapport GS-onderzoek 2022 Klachtbehandeling	
<i>Ambtelijk opdrachtnemer:</i>	M.B. Regenboog	
<i>Ambtelijk opdrachtgever:</i>	J.H.M. Luiks, concerncontroller	
<i>Bestuurlijk opdrachtgever:</i>	Coördinerend gedeputeerde namens Gedeputeerde Staten, R. Strijk	
<i>Vastgesteld in GS:</i>	29 november 2022	Reg.nr.: UTSP-1596111435-757
<i>Versie historie:</i>	Versie 1.0 definitief	21 november 2022
<i>Kopie:</i>	A.G. Knol-van Leeuwen (algemeen directeur)	

## Managementreactie van het concernmanagement

Het rapport van het GS-onderzoek 2022 naar klachtbehandeling ‘*Op weg naar gezamenlijk leren van klachten. Een onderzoek naar het systeem van externe klachtbehandeling in de provincie Utrecht*’ is behandeld in het CMT.

In het onderzoek is gekeken naar de wijze van behandeling van externe klachten in de organisatie.

In deze reactie op het rapport gaan we in op de conclusies en aanbevelingen in het rapport.

### Systeem van klachtbehandeling

We herkennen de conclusie in het rapport dat klachtbehandeling in de organisatie op verschillende wijzen vormgegeven is, in het verlengde van de verschillende primaire processen, en dat deze variatie en veelkleurigheid waarde heeft.

We herkennen ook dat de klachtbehandelaren in de organisatie als zelfstandige professionals de klachtbehandeling op passende wijze vormgeven en goed uitvoeren. De klachtbehandelaren zijn bevlogen over hun rol en nemen het burgerperspectief serieus. De verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor klachtbehandeling is decentraal belegd binnen de domeinen en teams en dit wordt serieus en consistent opgepakt.

Door de verschillen tussen de klachtbehandeling en omdat de uitvoering redelijk tot goed verloopt en goed georganiseerd is, zijn we van mening dat een generieke centrale visie over het ‘waarom’ (waarom doen we aan klachtbehandeling?) en over het ‘hoe’ (welke waarden zijn belangrijk?) van klachtbehandeling geen meerwaarde biedt. Wel zullen we gezamenlijke doelstellingen van klachtbehandeling als gemeenschappelijk kader formuleren en uitdragen in de organisatie. Het te vormen netwerk zal hierin een rol hebben (zie volgende alinea).

### Verdere professionalisering van klachtbehandeling

We onderschrijven de aanbeveling om als organisatie te bewegen van losse deelsystemen voor klachtbehandeling naar een organisch en lerend klachtsysteem. We zullen deze beweging stimuleren door een netwerk voor klachtbehandelaars te vormen voor collegiaal overleg en intervisie zodat klachtbehandelaren ook van elkaar kunnen leren. Ook de medewerkers van het secretariaat van de Awb-adviescommissie zullen gevraagd worden om aan het netwerk deel te nemen. Het netwerk zal ook een rol hebben in het formuleren en uitdragen van de gezamenlijke doelstellingen van klachtbehandeling in de organisatie en het ontwikkelen van de wijze waarop de verbinding met klagers versterkt kan worden (zie volgende alinea). Een dergelijke netwerk aanpak vervult ook een voorbeeld functie voor minder georganiseerde onderwerpen in de organisatie

### Verbinding met klagers versterken

We herkennen de conclusie dat in het proces van klachtbehandeling al regelmatig contact opgenomen wordt met de klager. We zullen de verbinding met klagers verder versterken zodat we als organisatie van klagers kunnen leren. De wijze waarop de verbinding met de klagers versterkt kan worden is ook een onderwerp dat in het netwerk aan de orde zal komen.

# Op weg naar gezamenlijk leren van klachten

Een onderzoek naar het systeem van externe klachtbehandeling in de provincie Utrecht

**KWINK**  
GROEP

# Op weg naar gezamenlijk leren van klachten

Een onderzoek naar het systeem van externe klachtbehandeling in de provincie Utrecht

Den Haag, 14/09/2022

Auteurs: Frederique Uytterlinde en Lara Janssen

Met medewerking van: Yvonne van der Vlugt

**KWINK**  
GROEP

## Managementsamenvatting

De doelstelling van dit onderzoek is om de provincie Utrecht inzicht te geven in het eigen systeem van externe klachtafhandeling in de organisatie en om daarvan te kunnen leren. Op basis van de verkregen inzichten worden aanbevelingen gedaan voor het verbeteren van het systeem van klachtbehandeling binnen de provincie Utrecht. Drie hoofdonderzoeksvragen staan in het onderzoek centraal:

1. Wat zijn de visie/beleid/kaders/definities/kwaliteitseisen voor het systeem van klachtenafhandeling bij de provincie?
2. Hoe ziet het proces van klachtbehandeling eruit binnen de provincie?
3. Wat kan verbeterd worden in het systeem van klachtenafhandeling in de organisatie en onder welke randvoorwaarden?

Het onderzoek richt zich dus op het systeem en proces van de behandeling van externe klachten. Een aantal opmerkingen over de scope van het onderzoek:

- Dit onderzoek gaat niet in op de inhoudelijke aspecten van klachtbehandeling, noch op de ervaring van klagers en beklagden. Dit betekent dat niet is gesproken met klagers over hun ervaringen met de behandeling van hun klachten. De conclusies (over wat goed gaat en wat nog beter kan) en aanbevelingen zijn dus geformuleerd op basis van het perspectief van de provincie Utrecht, zonder het perspectief van klagers.
- Dit onderzoek is gericht op inzicht in een beperkt gedeelte van het geheel van klachtbehandeling, namelijk de structuur van klachtbehandeling: het beleid, proces en rollen en verantwoordelijkheden in dat proces. De cultuur van klachtbehandeling en de wijze waarop wordt omgegaan met de inhoud van klachten en de mogelijk bredere boodschap daarachter vielen buiten de scope van dit onderzoek.
- De afhandeling van klachten, bezwaren en administratief beroep door de Awb-adviescommissie vallen buiten de scope van dit onderzoek, evenals interne klachtenprocedures van medewerkers, klachten die binnenkomen bij de Regionale Uitvoeringsdienst (RUD).

## Conclusies

Binnen de provincie Utrecht is geen sprake van één systeem van klachtbehandeling, maar bestaat de klachtbehandeling uit losse deelsystemen. De verschillende domeinen en teams hebben alle hun eigen primaire taken, variërend van beheer en onderhoud van (vaar)wegen en openbaar vervoer (tram/bus) tot het begeleiden van aanbestedingen. In het verlengde van deze verschillende primaire taken heeft de klachtbehandeling behorende bij deze domeinen en teams ook vorm gekregen. In gesprekken is duidelijk naar voren gekomen dat klachtbehandelaren op verschillende manieren vormgeven aan hun werk van klachtbehandeling. Zo gaat het er klachtbehandelaren in een meer juridische omgeving om dat klagers krijgen waar ze recht op hebben. In een meer uitvoerende omgeving is men erop gericht het probleem snel aan te pakken en op te lossen. Deze variatie zit niet alleen in de wijze van klachtbehandeling, maar is ook terug te zien in de vormgeving van het proces, de registratie en de rolopvatting van klachtbehandelaren.

We concluderen dat de variatie en veelkleurigheid zeker waarde heeft, omdat daarmee wordt aangesloten bij het primaire proces en klachtbehandeling die daarbij past. Klachtbehandelaren werken als zelfstandige professionals die proberen klachtbehandeling op een passende wijze vorm te geven en zo goed mogelijk uit te voeren. Uit gesprekken komt ook naar voren dat klachtbehandelaren vaak bevlogen zijn over hun rol en dat zij hun rol en het proces dat is vormgegeven serieus nemen.

Vanuit een afstand bekeken kunnen we echter ook concluderen dat hiermee losse deelsystemen zijn ontstaan, waartussen nauwelijks contact of uitwisseling bestaat. Bovendien zijn het losse deelsystemen waar vanuit de organisatie geen richting aan wordt gegeven, noch randvoorwaarden aan worden gesteld. Er is geen organisatiebrede visie/beleid voor klachtbehandeling. Klachtbehandeling als professe en als waardevol (beleids)instrument om het burgerperspectief een plek te geven lijkt daarmee niet volledig tot zijn recht te komen.

## Aanbevelingen

Om de klachtbehandeling meer te benutten als waardevol instrument om het burgerperspectief binnen de organisatie vorm te geven is het nodig dat de organisatie beweegt van losse, geïsoleerde deelsystemen voor klachtbehandeling naar een organisch en lerend klachtsysteem. Daarmee bedoelen we een systeem waarin deelsystemen met elkaar in verbinding staan, en waarin deelsystemen van en met elkaar leren over klachtbehandeling. We doen drie aanbevelingen die helpen de stap naar een organisch en lerend klachtsysteem te maken.

### *Aanbeveling 1. Formuleer een visie en doelstellingen van klachtbehandeling*

We bevelen de (bestuurders en het management van de) provincie aan om een visie te formuleren, waar de doelstellingen van de Nationale ombudsman onderdeel zijn (de burger (op weg) helpen en leren van de klacht voor de toekomst). Een visie en doelstellingen geven meer vorm en richting aan de bestaande losse deelsystemen van klachtbehandeling. Dit betekent overigens niet dat binnen de organisatie één en hetzelfde proces moet worden uitgerold voor klachtbehandeling. Het betekent wel dat er een helder kader komt waarbinnen klachtbehandeling plaatsvindt. De organisatie ontwikkelt een gedeeld beeld over het 'waarom' (waarom doen we aan klachtbehandeling?) en over de 'hoe' (welke waarden zijn belangrijk?). Het 'wat' (op welke manier richten we het proces in?) kunnen domeinen en teams zelf blijven vormgeven, maar binnen het gezamenlijke kader.

Minstens zo belangrijk als het formuleren van een visie en doelstellingen, is het uitdragen daarvan. Niet voor niets benadrukt de Nationale ombudsman de voorbeeldfunctie die bestuurders hebben: *"Hoe hoger klachtbehandeling bij hen op de agenda staat, hoe eerder ook de medewerkers dit belangrijk gaan vinden."* (Nationale Ombudsman, 2018, Visie professionele klachtbehandeling, p.10). We bevelen de provincie aan om de visie en doelstellingen onder de aandacht te brengen op alle lagen van de organisatie en hier ook blijvend aandacht aan te geven. Stuur als bestuur, management en/of leidinggevenden op de doelstellingen van klachtbehandeling. Maak expliciet welke informatie je

daarvoor nodig hebt (bijvoorbeeld in rapportages) en koppel ook helder terug naar klachtbehandelaren en anderen betrokken wat met deze informatie gedaan wordt.

### *Aanbeveling 2. Breng de verschillende deelsystemen voor klachtbehandeling met elkaar in verbinding*

We bevelen de provincie aan om de professionalisering van klachtbehandeling verder te versterken door de verschillende deelsystemen voor klachtbehandeling met elkaar in verbinding te brengen. Zoals ook in de visie van de Nationale ombudsman staat, is een netwerk voor klachtbehandelaren belangrijk om verschillende redenen. Een netwerk kan inzicht verschaffen in welke medewerkers binnen de organisatie betrokken zijn bij klachtbehandeling en bij wie men moet zijn voor welke oplossing. Bovendien kan een netwerk bijdragen aan de verdere professionalisering van de klachtbehandeling door contact tussen klachtbehandelaren te faciliteren in de vorm van bijvoorbeeld collegiaal overleg of intervisie, over onder meer ingewikkelde dossiers en goede voorbeelden. Het stelt klachtbehandelaren in staat om van en met elkaar te leren. De waardevolle kennis en ervaring die bij de klachtbehandelaren aanwezig is wordt dan benut om te leren en verbeteren.

In het kader van dit onderzoek is een werksessie georganiseerd waarin betrokken medewerkers van de provincie hebben gereflecteerd op waar een netwerk van klachtbehandeling binnen de organisatie zich op zou kunnen richten en de manieren waarop dit netwerk vorm zou kunnen krijgen. Deelnemers waren positief over deze werksessie en hebben ervaringen, vragen en suggesties uitgewisseld. In het rapport (pp. 26-27) is een overzicht opgenomen van de verschillende suggesties en wensen die uit de sessie naar voren kwamen.

### *Aanbeveling 3. Versterk de verbinding met klagers*

In dit onderzoek zijn de verschillende deelsystemen van klachtbehandeling binnen de provincie Utrecht in kaart gebracht. Zoals eerder aangegeven, gaat het hier uitsluitend om het perspectief van de provincie. De ervaringen van klagers

zijn buiten beschouwing gebleven. Om een goed geïnformeerd en volledig beeld te krijgen van de kwaliteit van (het proces van) de klachtbehandeling is het van belang om ook het perspectief van de klagers in beeld te brengen.

In het proces van individuele klachtbehandeling wordt al regelmatig contact opgenomen met de klager. Veel klachtbehandelaren gaven aan dat zij, in aanvulling op het formele proces, regelmatig telefonisch contact opnemen met de klagers en soms zelfs op locatie afspraken met een klager. We bevelen aan om het proces van klachtbehandeling verder te verbeteren door de verbinding met de klager verder te versterken:

- Bevraag klagers na afloop van de klachtbehandeling naar de ervaringen. Hoe hebben zij het proces ervaren? Op welke manier kan het proces nog worden verbeterd?
- Ook los van de casussen kan de verbinding met klagers versterkt worden. Onderzoek breder wat klagers belangrijk vinden en leer daarvan.

# Inhoud

Managementsamenvatting	3	5.3. Percepties medewerkers	23
1. Inleiding	7	6. Conclusies en aanbevelingen	24
1.1. Aanleiding en doel onderzoek	7	6.1. Vooraf	24
1.2. Scope van het onderzoek	7	6.2. Conclusies en aanbevelingen	24
1.3. Analyse kader	9	Bijlage I. Procesbeschrijvingen	28
1.4. Onderzoeksmethoden	11	Bijlage II. Gesprekspartners	31
1.5. Leeswijzer	11	Bijlage III. Deelnemers werksessie	32
2. Schets binnenkomst klachten	12	Bijlage IV. Leden klankbordgroep	32
3. Visie en beleid	14	Bijlage V. Overzicht geraadpleegde documenten	33
3.1. Onze bevindingen	14		
3.2. Percepties medewerkers	16		
4. Het proces	17		
4.1. Onze bevindingen	17		
4.2. Percepties medewerkers	20		
5. Leren van klachten	22		
5.1. Introductie	22		
5.2. Onze bevindingen	22		



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding en doel onderzoek

De Gedeputeerde Staten van de provincie Utrecht kiezen elk jaar, in het kader van artikel 217a van de Provinciewet, een onderwerp binnen de organisatie waarvan ze de doeltreffendheid en doelmatigheid willen laten onderzoeken. Deze onderzoeken worden gebruikt voor het verder ontwikkelen en verbeteren van het handelingsrepertoire en de randvoorwaarden van de provincie. De Gedeputeerde Staten hebben gekozen om in 2022 onderzoek te laten doen naar het systeem van de externe klachtafhandeling van de provincie Utrecht.

De doelstelling van het onderzoek is om de provincie Utrecht inzicht te geven in het eigen systeem van externe klachtafhandeling in de organisatie en om daarvan te kunnen leren. Op basis van de verkregen inzichten doet KWINK groep aanbevelingen voor het verbeteren van het systeem van klachtbehandeling binnen de provincie Utrecht.

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Wat zijn de visie/beleid/kaders/definities/kwaliteitseisen voor het systeem van klachtafhandeling bij de provincie?
  - a. Wat staat daarover op papier?
  - b. Hoe wordt daar tegen aangekeken door betrokken professionals binnen de provincie?

2. Hoe ziet het proces van klachtbehandeling eruit binnen de provincie?
  - a. Welke processtappen voor klachtafhandeling zijn er te onderscheiden?
  - b. Welke verantwoordelijkheden worden in de processtappen onderscheiden?
3. Wat kan verbeterd worden in het systeem van klachtafhandeling in de organisatie en onder welke randvoorwaarden?
  - a. Wat gaat er al goed in de klachtafhandeling?
  - b. Wat kan er nog beter in de klachtafhandeling?
  - c. Wat is er nodig om verbeteringen door te voeren?

## 1.2. Scope van het onderzoek

### Systeem van behandeling externe klachten

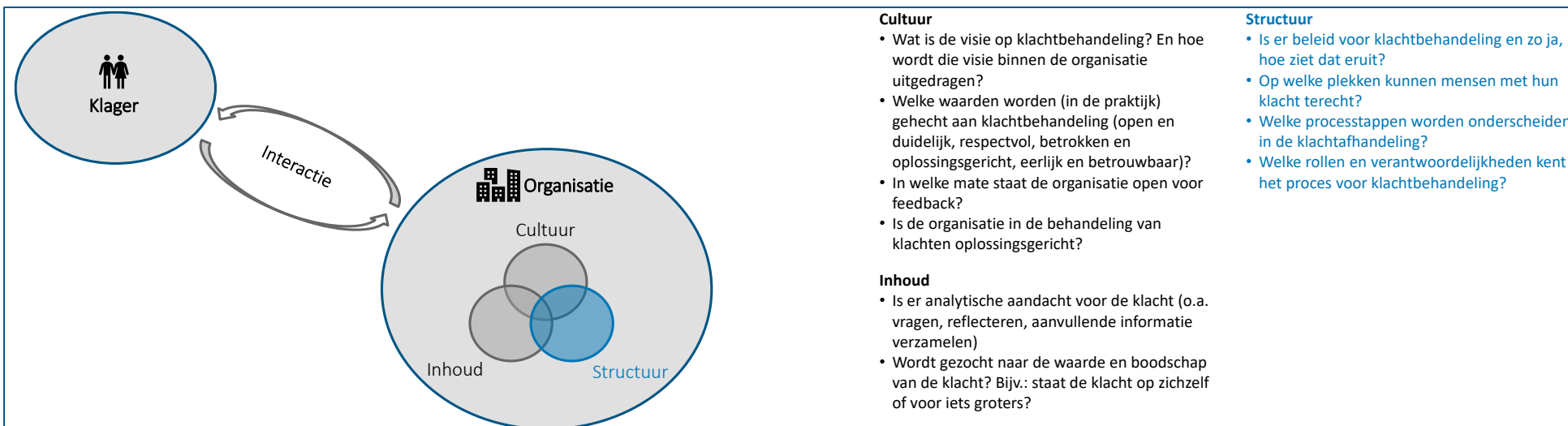
Dit onderzoek richt zich op het systeem en proces van de behandeling van externe klachten. Dit onderzoek gaat dus niet in op de inhoudelijke aspecten van klachtbehandeling of de ervaring van klagers en beklagden. De afhandeling van klachten, bezwaren en administratief beroep door de Awb-adviescommissie vallen buiten de scope van dit onderzoek, evenals interne klachtenprocedures van medewerkers, en het verstrekken van een oordeel en het geven van zekerheid in termen van de International Federation of Accountants (IFAC).

Ook klachten die binnenkomen bij de Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) vallen buiten de scope van dit onderzoek. De RUD voert milieutaken uit voor de provincie. Het proces van klachtbehandeling door de RUD viel buiten de scope van dit onderzoek. Wel is gesproken met de coördinator van de opdrachtgeversunit over het opdrachtgeverschap richting de RUD (welke afspraken worden met de RUD over klachtbehandeling gemaakt en hoe wordt over klachtbehandeling gerapporteerd).

## Structuur van klachtbehandeling

In onze visie is klachtbehandeling niet enkel het volgen van een voorgeschreven procedure (structuur), zoals ook de Nationale ombudsman benadrukt in zijn Visie op klachtbehandeling (Nationale ombudsman, 2018). Het gaat ook om het serieus nemen van bijvoorbeeld de inhoud van de klacht en de mogelijk bredere boodschap daarachter (inhoud), als mede de manier waarop binnen de organisatie tegen klachtbehandeling wordt aangekeken en omgegaan en het contact met klagers (cultuur). Figuur 1 geeft dit weer. Overigens is het figuur niet uitputtend: er kan ook aan andere aspecten gedacht worden.

Dit onderzoek is gericht op inzicht in een beperkt gedeelte van het geheel van klachtbehandeling, namelijk de structuur van klachtbehandeling: het beleid, proces en rollen en verantwoordelijkheden in dat proces. De cultuur van klachtbehandeling en wijze waarop wordt omgegaan met de inhoud van klachten en de mogelijk bredere boodschap daarachter vallen buiten de scope van dit onderzoek.



Figuur 1. Schematische weergave van de klachtbehandeling. Interactie tussen klager en organisatie.

## Klagers vallen buiten de scope

Wat ook buiten de scope van dit onderzoek valt is het perspectief van de klager. In lijn met de vereisten uit de aanvraag voor dit onderzoek, zijn externe klagers zoals burgers, verbonden partijen en leden van de Provinciale Staten geen bron van informatie. Het onderzoek is gebaseerd op (beleids-)documenten en gesprekken met ambtenaren van de provincie Utrecht die (in)direct betrokken zijn bij de behandeling van externe klachten. Dit betekent dat een belangrijk perspectief, namelijk het perspectief van de klager, niet is meegenomen.

### Cultuur

- Wat is de visie op klachtbehandeling? En hoe wordt die visie binnen de organisatie uitgedragen?
- Welke waarden worden (in de praktijk) gehecht aan klachtbehandeling (open en duidelijk, respectvol, betrokken en oplossingsgericht, eerlijk en betrouwbaar)?
- In welke mate staat de organisatie open voor feedback?
- Is de organisatie in de behandeling van klachten oplossingsgericht?

### Inhoud

- Is er analytische aandacht voor de klacht (o.a. vragen, reflecteren, aanvullende informatie verzamelen)
- Wordt gezocht naar de waarde en boodschap van de klacht? Bijv.: staat de klacht op zichzelf of voor iets groters?

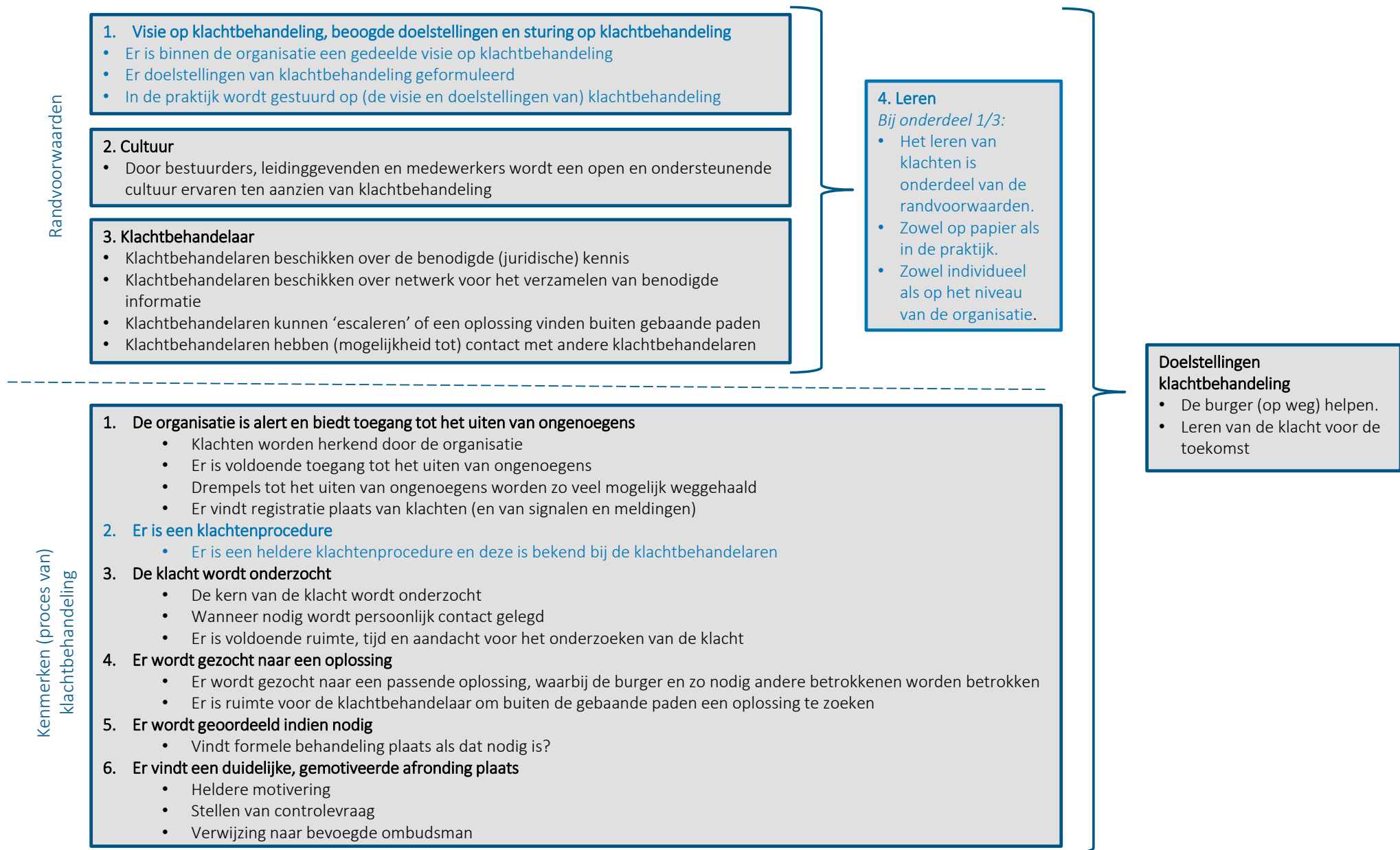
### Structuur

- Is er beleid voor klachtbehandeling en zo ja, hoe ziet dat eruit?
- Op welke plekken kunnen mensen met hun klacht terecht?
- Welke processtappen worden onderscheiden in de klachtafhandeling?
- Welke rollen en verantwoordelijkheden kent het proces voor klachtbehandeling?

## 1.3. Analysekamer

In dit onderzoek is een analysekamer gehanteerd dat is gebaseerd op de visie van de Nationale ombudsman (zie figuur 2 op de volgende pagina). Het analysekamer maakt onderscheid tussen randvoorwaarden voor klachtbehandeling en kenmerken van (het proces van) klachtbehandeling. Gezamenlijk dragen die bij aan de doelstellingen voor professionele klachtbehandeling. Binnen de randvoorwaarden worden vier aspecten onderscheiden en binnen de kenmerken van (het proces van) klachtbehandeling zes aspecten.

Gegeven de onderzoeksvragen van dit onderzoek, ligt in dit onderzoek de nadruk op aspect 1 van de randvoorwaarden (*“Visie op klachtbehandeling, beoogde doelstellingen en sturing op klachtbehandeling”*), aspect 4 van de randvoorwaarden (*“Leren”*), en op aspect 2 van de kenmerken van klachtbehandeling (*“Er is een klachtenprocedure”*). Onze conclusies en aanbevelingen beperken wij daarom in beginsel tot die betreffende aspecten. Tegelijkertijd bleven wij ons gedurende het onderzoek bewust van het bredere perspectief op klachtbehandeling. We verzamelden daardoor ook signalen over andere aspecten zoals weergegeven in figuur 2. Dit hebben we meegenomen in onze conclusies en aanbevelingen, omdat die informatie ook aanknopingspunten geeft voor de toekomst en de verbetering van klachtbehandeling binnen de provincie.



Figuur 2. Analyse kader gebaseerd op de visie van de Nationale ombudsman (de blauw gemarkeerde elementen zijn onderdeel van de scope van dit onderzoek).

## 1.4. Onderzoeksmethoden

Om inzicht te krijgen in de afhandeling van externe klachten bij de provincie Utrecht zijn de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- Er zijn gesprekken gevoerd met klachtbehandelaren van verschillende domeinen en teams en met andere professionals die vanuit hun functie zicht hebben op externe klachtafhandeling.
- Voor zover beschikbaar zijn relevante documenten over het beleid en proces van klachtbehandeling bestudeerd. De mate waarin dergelijke documenten beschikbaar waren verschilde per domein en team waar klachten worden behandeld.
- Er heeft een werksessie plaatsgevonden waarbij door de deelnemers één van de aanbevelingen uit dit onderzoek verder is verdiept (namelijk: Breng de verschillende deelsystemen voor klachtbehandeling met elkaar in verbinding). De uitkomsten van deze werksessie zijn meegenomen in de verdere uitwerking van de aanbeveling in dit rapport.

## 1.5. Leeswijzer

### Term 'klachten'

In dit rapport wordt gesproken over klachten en klachtbehandeling. Als het gaat om uitingen van ongenoegens dan wordt vaak onderscheid gemaakt tussen de termen 'meldingen' en 'klachten'. Binnen de provincie Utrecht wordt hier geen onderscheid in gemaakt. Waarin in dit rapport dus wordt gesproken over externe klachten en klachtbehandeling, dan betreft dat dus alle uitingen van ongenoegens door externen en de behandeling daarvan (maar niet de klachten die worden behandeld door de Awb-adviescommissie).

### Onderscheid bevindingen en percepties

In het rapport wordt steeds onderscheid gemaakt tussen bevindingen en percepties. Bevindingen betreffen steeds de bevindingen van de onderzoekers, gebaseerd op de documenten die zijn bestudeerd en de gesprekken die zijn gevoerd. De percepties zijn de percepties van onze gesprekspartners over het betreffende onderwerp.

### Opbouw van het rapport

Het vervolg van dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt geschetst op welke plekken binnen de organisatie en op welke manier klachten kunnen binnenkomen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op visies en beleid binnen de organisatie voor klachtbehandeling. In hoofdstuk 4 wordt geschetst hoe de verschillende processen van klachtbehandeling binnen de provincie zijn vormgegeven. In hoofdstuk 5 wordt beschreven hoe in de organisatie wordt geleerd van klachten. Daarna staan in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen die uit dit onderzoek volgen. Tot slot zijn er drie bijlagen. Bijlage I bevat de procesbeschrijving van de domeinen en teams waar dit schriftelijk is vastgelegd. Bijlage II bevat een overzicht van de gesprekspartners voor dit onderzoek en de deelnemers van de werksessie. Bijlage III bevat een overzicht van de leden van de klankbordgroep en bijlage IV een overzicht van de deelnemers van de werksessie. Bijlage V bevat een overzicht van de geraadpleegde documenten.

## 2. Schets binnenkomst klachten

Bij de provincie Utrecht kunnen burgers, organisaties en bedrijven op verschillende manieren en op verschillende plekken en over uiteenlopende onderwerpen een klacht indienen. Zo zijn er op de website van de provincie verschillende loketten voor het indienen van klachten. Bijvoorbeeld over eikenprocessierups, milieu en wegen, verkeer en vervoer. Klachten kunnen bij deze loketten digitaal worden ingediend via een online formulier of e-mail en vaak ook telefonisch. De klachten komen vervolgens terecht bij het domein of team dat verantwoordelijk is voor de behandeling van de klacht. Hiernaast kunnen klachten ook telefonisch of per mail worden ingediend bij het Service Centrum. Het Service Centrum zet de klacht vervolgens door naar het betreffende domein of team om de klacht te behandelen. Op de pagina hierna is weergegeven op welke plekken externe klachten kunnen worden ingediend en waar deze klachten dan binnen de provincie Utrecht terecht komen.

Klachten worden behandeld door het domein of team waar het onderwerp van de klacht betrekking op heeft. Zo worden bijvoorbeeld klachten over de tram behandeld door het domein Mobiliteit en klachten over een aanbesteding behandeld door team Inkoop, juridische zaken en subsidies. In dit onderzoek is het proces van klachtbehandeling in beeld gebracht van de volgende domeinen en teams:

- **Domein Mobiliteit.** Behandelt onder meer klachten over het trambedrijf.
- **Team Beheer en Monitoring (BEM), onderdeel van domein mobiliteit.** Behandelt onder meer klachten over wegen.

- **Team Inkoop, juridische zaken en subsidies (IJS), onderdeel van domein Bedrijfsvoering.** Behandelt klachten over aanbestedingen.
- **Service Centrum, onderdeel van team facilitair binnen domein Bedrijfsvoering.** Nemen klachten van allerlei aard in ontvangst en zetten deze door naar het betreffende domein of team.
- **Team Bestuurlijke ontwikkeling, Europa en Interbestuurlijk toezicht (BEI), onderdeel van domein Bestuurs- en directieondersteuning.** Behandelen klachten over de uitvoering van wettelijke taken door gemeenten, waterschappen en gemeenschappelijke regelingen waarop de provincie toeziet (waaronder: omgevingsrecht, informatiebeheer, huisvesting vergunninghouders, financieel toezicht en waterschappen).

Het aantal klachten dat per jaar bij de domeinen en teams binnenkomt loopt uiteen. Zo komen bij interbestuurlijk toezicht (team BEI) gemiddeld zo'n 18 klachten per jaar binnen, bij team Beheer en Monitoring (BEM) circa 2000 klachten per jaar en bij het domein Mobiliteit de afgelopen jaren gemiddeld tussen de 100 en 380 klachten. Het Service Centrum ontvangt jaarlijks ongeveer 1200 klachten in de mailbox van team BEM, 1600 telefonische klachten waarvan de meerderheid gaat over wegen en de tram, 400 klachten in de algemene informatie mailbox, 100 in de overige klachten mailbox en 300 klachten via Twitter.



### Website Loket Klacht, bezwaar of melding

Onderwerp klacht	Wijze(n) van indienen	Locatie waar klacht terecht komt
Eikenprocessierups	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Telefonisch</li> </ul>	Service Centrum
Wegen, verkeer en vervoer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Telefonisch</li> </ul>	Service Centrum
Milieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Bellen</li> </ul>	RUD
Luchtvaart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Online formulier</li> <li>• Bellen</li> </ul>	RUD
Tram	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Telefonisch</li> </ul>	Domein mobiliteit
Zwembad en open water	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Online formulier</li> <li>• Bellen</li> </ul>	RUD
Andere klacht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> <li>• Online formulier</li> <li>• Bellen</li> </ul>	Service Centrum



### Website Interbestuurlijk toezicht klacht of melding indienen

Onderwerp klacht	Wijze(n) van indienen	Locatie waar klacht terecht komt
Omgevingsrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Mail</li> </ul>	Team BEI
Informatiebeheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Mail</li> </ul>	Team BEI
Huisvesting vergunninghouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Mail</li> </ul>	Team BEI
Financieel toezicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Mail</li> </ul>	Team BEI
Waterschappen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online formulier</li> <li>• Mail</li> </ul>	Team BEI



### Service Centrum

Onderwerp klacht	Wijze(n) van indienen	Locatie waar klacht terecht komt
Alle onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bellen</li> <li>• Mail</li> <li>• Twitter</li> </ul>	Service Centrum



### Website Inkopen en aanbesteden



#### Aanbestedingsdocumenten

Onderwerp klacht	Wijze(n) van indienen	Locatie waar klacht terecht komt
Aanbestedingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail</li> </ul>	Team IJS

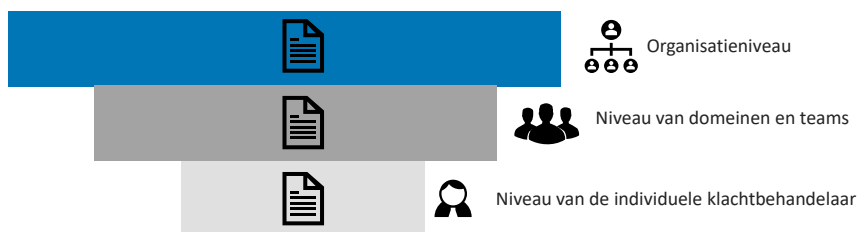
# 3. Visie en beleid

In dit hoofdstuk staan volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Wat zijn de visie/beleid/kaders/definities/kwaliteitseisen voor het systeem van klachtenafhandeling bij de provincie?
  - a. Wat staat daarover op papier?
  - b. Hoe wordt daar tegen aangekeken door betrokken professionals binnen de provincie?

## 3.1. Onze bevindingen

De provincie Utrecht is georganiseerd in vijf domeinen<sup>1</sup> en teams die vallen onder deze domeinen. In dit onderzoek is in beeld gebracht wat de visie en het beleid zijn voor klachtbehandeling op drie verschillende niveaus binnen de organisatie: het organisatiebrede niveau, het niveau van de domeinen en teams, en het niveau van de individuele klachtbehandelaren.



Figuur 3. Visie en beleid op drie niveaus in de organisatie.

<sup>1</sup> De domeinen zijn: Bedrijfsvoering, Mobiliteit, Stedelijke Leefomgeving, Landelijke Leefomgeving, Bestuurs- en Directieondersteuning.

### Visie en beleid op organisatieniveau

De behandeling van externe klachten is de verantwoordelijkheid van domeinen en/of teams. Dat wil zeggen dat domeinen en teams zelf verantwoordelijk zijn voor de behandeling van klachten die betrekking hebben op onderwerpen die vallen onder hun takenpakket. De externe klachtbehandeling is dus per domein/team georganiseerd. Er is binnen de provincie Utrecht geen organisatiebrede visie of beleid voor de behandeling van externe klachten. Met visie of beleid bedoelen we het vastleggen van ambities en doelstellingen voor klachtbehandeling, zoals het expliciteren van een antwoord op de vraag waar de behandeling van klachten aan zou moeten bijdragen. Er is ook geen organisatiebrede definitie van het begrip 'klacht'. In de praktijk lijken alle ongenoegens te worden aangemerkt als klacht.

### Visie en beleid op het niveau van domeinen en teams

Ook op het niveau van individuele domeinen en teams is geen visie noch beleid voor klachtbehandeling geëxpliciteerd of vastgelegd. Daarmee bedoelen we onder meer ambities voor klachtbehandeling (waar moet het aan bijdragen?) en de wijze waarop men doelstellingen en ambities voor klachtbehandeling wil realiseren. Overigens hebben betrokken klachtbehandelaren en -coördinatoren vaak wel een eigen visie en doelstellingen die zij nastreven met klachtbehandeling.

Een aantal domeinen en teams hebben wel een procesbeschrijving op papier staan. Het verschilt per domein/team wat hierin is vastgelegd. Bij sommigen is een reglement of procesbeschrijving waarin uitgangspunten en het proces staan beschreven en de verschillende betrokken per stap in het proces. Bij anderen is



het proces (op hoofdlijnen) beschreven. Er zijn ook domeinen/teams waar het proces voor klachtbehandeling niet is vastgelegd.

Het begrip ‘klacht’ is beperkt geëxpliciteerd en vastgelegd. Er is één team waar het begrip klacht is geëxpliciteerd in de klachtenregeling: *“Een klacht is een door een belanghebbende via het klachtenformulier ingediende melding van ongenoegen over een aanbesteding.”*<sup>2</sup> Als gevolg hiervan wisselen de definities die klachtbehandelaren en -coördinatoren hanteren voor wat een klacht is en ook wat het verschil is tussen een melding en een klacht. We merken hierbij wel op dat door vrijwel alle gesprekspartners is aangegeven dat het niet uitmaakt welk label wordt geplakt op een uiting van ongenoegen voor de wijze waarop het wordt behandeld. Meldingen en klachten worden op dezelfde manier opgepakt.



*Geen formeel verschil tussen een klacht of een melding. Een melding is vaak een eenmalig iets, of iets nieuws waar men tegen aanloopt. Wanneer iets vaker terugkomt, of een patroon te vinden is in de meldingen, dan is er sprake van een klacht. (Een klachtbehandelaar)*

*Een klacht is wanneer mensen het persoonlijk raakt en wanneer ze vinden dat de gemeente niet goed heeft gehandeld. Maar kan ook dat er over één onderwerp veel meldingen binnenkomen en dan kun je ook zien dat er iets niet goed is. (Een klachtbehandelaar)*

*Een klacht is volgens de handreiking van het Rijk, en onze eigen regeling, kortgezegd een melding van ongenoegen over een concrete aanbesteding. (Een klachtbehandelaar)*



### Visie en beleid op het niveau van klachtbehandelaren

Zoals hiervoor beschreven, hebben domeinen en teams beperkt doelstellingen voor klachtbehandeling geëxpliciteerd en vastgelegd. Wel hebben sommige betrokken klachtbehandelaren en -coördinatoren eigen doelstellingen voor het behandelen van klachten en proberen daarnaar te handelen. Anderen hebben desgevraagd enkele impliciete doelstellingen genoemd. Doelstellingen die door vrijwel alle klachtbehandelaren, -coördinatoren en andere betrokken professionals zijn genoemd zijn:

- De burger serieus nemen/ gevoel geven dat wordt geluisterd.
- Leren van klachten en het systeem/werkwijze van de organisatie verbeteren.
- Helderheid en transparantie over de procedure van klachtbehandeling.

Andere doelstellingen die ook regelmatig in gesprekken zijn benoemd zijn:

- Bieden van een laagdrempelige manier om ongenoegen te uiten.
- Goed contact met de burger (snel reageren, burger netjes behandelen).
- Zo goed mogelijk een oplossing vinden.
- Ontevredenheid van burgers wegnemen.
- Verantwoorden over het handelen van de organisatie.



*Zo snel mogelijk contact opnemen met de klager en zo goed mogelijk proberen om een oplossing te vinden. Zij zijn de ogen en oren van de provincie en we willen dan ook uitstralen dat we de klacht snel oppakken en serieus nemen. We willen het klassieke beeld van de ambtenaar in een log systeem proberen te voorkomen. (Een klachtbehandelaar)*



<sup>2</sup> Klachtenregeling aanbesteden Flevoland, Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht.

## 3.2. Percepties medewerkers

De meeste klachtbehandelaren en betrokken professionals geven aan geen toegevoegde waarde te zien in een organisatiebreed vastgelegd beleid voor of visie op klachtbehandeling. Zij geven daarbij aan dat de aard van de klachten, en de manier waarop deze behandeld worden, verschilt per domein of team. Een enkele klachtbehandelaar geeft aan wel meerwaarde te zien in een organisatiebrede visie/beleid dat dient als kader waarbinnen klachtbehandeling plaatsvindt.

# 4. Het proces

In dit hoofdstuk staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

2. Hoe ziet het proces van klachtbehandeling eruit binnen de provincie?
  - a. Welke processtappen voor klachtenafhandeling zijn er te onderscheiden?
  - b. Welke verantwoordelijkheden worden in de processtappen onderscheiden?

## 4.1. Onze bevindingen

### Verschillende, losse deelsystemen van klachtbehandeling

Binnen de provincie Utrecht is geen sprake van één systeem van klachtbehandeling, maar bestaat de klachtbehandeling uit losse deelsystemen van domeinen en teams die zelf nader vorm en invulling hebben gegeven aan hun klachtbehandeling. Deze domeinen en teams hebben allen hun eigen primaire taken, variërend van het onderhouden van wegen tot het begeleiden van aanbestedingstrajecten. In het verlengde van deze verschillende primaire taken heeft de klachtbehandeling behorende bij deze domeinen en teams ook vorm gekregen. Deze variatie zit niet alleen in de wijze van klachtbehandeling, maar is ook terug te zien in de vormgeving van het proces, de registratie en de rolopvatting van klachtbehandelaren.

In de paragrafen hierna worden de deelsystemen van klachtbehandeling verder toegelicht. Voor een uitgebreidere toelichting op het proces zijn van domeinen en teams waar dit beschikbaar van was de eigen, uitgebreidere procesbeschrijvingen opgenomen in bijlage I.

### Ontvangst en behandeling en afronding

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 kan een klacht op verschillende plekken bij de provincie binnenkomen. Klachten kunnen binnenkomen bij het Service Centrum, waarna de klacht wordt doorgestuurd naar het juiste domein/team. De klacht kan ook direct binnenkomen bij het betreffende domein/team.

Ontvangst
<b>Service Centrum</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klachten kunnen binnenkomen per mail of telefonisch.</li><li>• Binnengekomen klachten worden geregistreerd in Excel (de datum en de persoon waar het naar wordt doorgestuurd).</li><li>• Service Centrum zet klachten door naar het betreffende domein/team. Men gebruikt hiervoor een handboek met contactgegevens van klachtbehandelaren of -coördinatoren bij de verschillende domeinen en teams.</li></ul>
<b>Domein Mobiliteit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klachten komen binnen via het online meldingsformulier of via het Service Centrum en worden geregistreerd in het e-Handboek (registratiesysteem).</li><li>• Een klager ontvangt binnen twee werkdagen een ontvangstbevestiging.</li></ul>
<b>Team Beheer en Monitoring (BEM)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klachten komen binnen via het Service Centrum of via het online meldingsformulier. Klachten worden geregistreerd in het programma RX-Mission (tot voorkort maakte team BEM gebruik van het registratiesysteem Elvhis)</li></ul>
<b>Team Inkoop, juridische zaken en subsidies (IS)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klachten komen per mail binnen bij het klachtenmeldpunt.</li><li>• De voorzitter van het meldpunt bevestigt zo spoedig mogelijk de ontvangst van de klacht per e-mail aan de klager en verstrekt informatie over de klachtenprocedure.</li></ul>
<b>Team Bestuurlijke ontwikkeling, Europa en Interbestuurlijk toezicht (BEI)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klachten komen binnen via het Service Centrum of via het online meldingsformulier. Klachten worden geregistreerd in Documentum.</li><li>• De coördinator neemt de klacht in ontvangst en stelt vast op welk onderwerp het betrekking heeft.</li></ul>

Tabel 1. Ontvangst van klachten door domeinen en teams.

Behandeling
<p><b>Domein Mobiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het domein kent één klachtencoördinator (interne en externe klachten) en één klachtbehandelaar voor externe klachten. Klachten die direct kunnen worden behandeld worden ze door de klachtbehandelaar zelf behandeld. Het is aan de klachtbehandelaar zelf om daar een inschatting van te maken. Zo niet, dan wordt de klacht naar een actiehoudster gestuurd (de collega die het probleem achter de klacht moet oplossen). Wanneer de actiehoudster de verbetermaatregel heeft doorgevoerd (onderwerp van klacht opgelost) bericht deze binnen acht werkdagen de klachtbehandelaar daarover.</li> <li>In aanvulling op de stappen zoals beschreven in het procesdocument wordt regelmatig ook telefonisch contact opgenomen met de klager.</li> </ul>
<p><b>Team Beheer en Monitoring (BEM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De klacht wordt toebedeeld aan een klachtbehandelaar (een wegenspecteur). Die beoordeelt of hij/zij de klacht zelf kan oplossen of dat dit moet worden belegd bij een collega. De klachtbehandelaar blijft verantwoordelijk voor het contact met de klager en het bijhouden van de status van de klachtbehandeling in Elvhis.</li> <li>Regelmatig hebben klachtbehandelaren met klagers telefonisch contact. Ook komt het voor dat ze naar een locatie gaan waar een klacht over is gedaan om de situatie te bekijken, al dan niet in aanwezigheid van klager.</li> </ul>
<p><b>Team Inkoop, juridische zaken en subsidies (IJS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De klacht wordt behandeld door de voorzitter of een van de andere twee klachtbehandelaars. De klacht wordt door de behandelaar onderzocht en deze verstrekt binnen een redelijke termijn advies over de gegrondheid van de klacht aan de aanbestedende dienst.</li> <li>In aanvulling op de stappen zoals beschreven in het klachtenreglement wordt regelmatig ook telefonisch contact opgenomen met de klager.</li> </ul>
<p><b>Team Bestuurlijke ontwikkeling, Europa en Interbestuurlijk toezicht (BEI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klachten worden behandeld door de toezichthouder met het onderwerp van de klacht in de portefeuille. De klachtbehandelaar neemt contact op met de gemeente waar de klacht betrekking op heeft en vraagt om toelichting. Indien van toepassing wordt geprobeerd een oplossing te vinden en daar afspraken over te maken.</li> </ul>

Tabel 2. Behandeling van klachten door domeinen en teams.



*Ik neem regelmatig ook telefonisch contact op met klagers. Dat zie ik als een vorm van service voor de klager. Bovendien straal je als provincie uit dat de klacht serieus wordt genomen. Dit kan soms al een deel van de kou uit de lucht halen of zelfs voldoende zijn voor de klager. (Een klachtbehandelaar).*

*Hoewel het niet opgenomen staat in het proces, vind ik persoonlijk contact opnemen met klagers het allerbeste. Dit kan veel kou uit de lucht halen. Het belangrijkste is aandacht voor de klager. (Een klachtbehandelaar)*



Afronding
<p><b>Domein Mobiliteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer een klacht is afgehandeld wordt dit in het e-Handboek geregistreerd.</li> <li>Uiterlijk binnen 10 werkdagen na ontvangst van de klacht wordt een bericht naar de klager gestuurd over de voortgang c.q. afdoening van de klacht.</li> <li>Wanneer de klacht is afgedaan staat in dit bericht onder meer hoe met de klacht is omgegaan. Ook wordt aangegeven met wie de klager contact kan opnemen als de klacht niet naar tevredenheid is afgehandeld. De klager wordt in dit bericht ook gevraagd naar een reactie over de tevredenheid.</li> </ul>
<p><b>Team Beheer en Monitoring (BEM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wanneer de klacht is afgehandeld wordt dit in RX-Mission geregistreerd.</li> <li>De klager krijgt een bericht van de klachtbehandelaar over de wijze waarop de klacht is afgehandeld.</li> </ul>
<p><b>Team Inkoop, juridische zaken en subsidies (IJS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indien de klacht niet ontvankelijk is of om andere redenen niet in behandeling wordt genomen, wordt dit gemotiveerd medegedeeld aan de klager.</li> <li>Indien de aanbestedende dienst na advies van het klachtenmeldpunt beslist dat de klacht ongegrond is, dan wordt de klacht gemotiveerd aan de klager afgewezen.</li> </ul>

- Indien de aanbestedende dienst na advies van het klachtenmeldpunt beslist dat de klacht gegrond of gedeelte gegrond is, dan kan de dienst passende maatregelen nemen. De dienst licht de klager zo spoedig mogelijk schriftelijk in over de inhoud van de maatregelen.

#### Team Bestuurlijke ontwikkeling, Europa en Interbestuurlijk toezicht (BEI)

- Klagers krijgen altijd een terugkoppeling over wat de provincie heeft besproken en eventueel afgesproken met de gemeente. De terugkoppeling is via mail of brief en soms ook telefonisch.

Tabel 3. Afronding klachten door domeinen en teams.



*Soms geven we telefonisch terugkoppeling maar we geven vrijwel altijd terugkoppeling via mail of brief. Hierin wordt ook uitgelegd wat de rol van de provincie is en welke stappen zijn doorlopen. Het komt voor dat klagers gebeld worden zodat ze tips kunnen krijgen over vervolgstappen die ze kunnen zetten. Het ligt aan de specifieke werknemer welke stappen gezet worden, mail of bellen. (Een klachtbehandelaar)*



### Registratie

Er is geen organisatiebreed zicht op de ingediende externe klachten, maar binnen de domeinen en teams is daar wel zicht op. Registratie wordt vooral gebruikt voor verantwoording en overzicht. De domeinen en teams waar klachten binnenkomen hebben een eigen wijze van registratie:

- Enkele domeinen en teams werken met een eigen registratie softwaresysteem. Op andere plekken wordt gebruik gemaakt van archiveringsprogramma's of worden klachten handmatig geregistreerd in een Excel-document.
- Alle domeinen en teams registreren het aantal binnengekomen klachten, het onderwerp en de status (in behandeling of afgerond). Vaak wordt ook

geregistreerd wie de behandelaar is en op welke momenten contact is geweest met de klager.

- Eén domein registreert en monitort ook KPI's (namelijk: aantal, verdeling interne/externe, doorlooptijd behandeling).

### Registreren

#### Service Centrum

- Registratie en archivering in Excel (datum binnenkomst en het moment en de persoon waarnaar de klacht is doorgezet).
- Het Service Centrum zet klachten van team BEM in het registratiesysteem RX-Mission.

#### Mobiliteit

- Registratie en archivering van klachten in het e-Handboek, inclusief bijhouden van KPI's (namelijk: aantal, verdeling interne/externe, doorlooptijd behandeling).
- Informatie die onder meer wordt geregistreerd: het contact met de melder/klager, soort melding ((bijna) voorval, idee, compliment, klacht, vraag), omschrijving melding/klacht, team/cluster waar het betrekking op heeft, categorie, doorgevoerde corrigerende- en/of preventieve maatregelen.

#### Team Beheer en Monitoring (BEM)

- Registratie en archivering in het programma RX-Mission (tot voorkort maakte team BEM gebruik van het registratiesysteem Elvhis). In het systeem staat een overzicht met klachten en de status van de behandeling. Aan elke klacht is een verantwoordelijke/actiehouder gekoppeld. Aan klachten kunnen ook documenten worden toegevoegd en er kan worden teruggezien welke acties hebben plaatsgevonden.

#### Team Inkoop, juridische zaken en subsidies (IJS)

- Registratie en archivering van klachten in eigen documenten.

#### Team Bestuurlijke ontwikkeling, Europa en Interbestuurlijk toezicht (BEI)

- Registratie en archivering van klachten in Documentum.
- Informatie die onder meer wordt geregistreerd: aantal klachten, verantwoordelijke behandelaar, en de acties die zijn ondernomen in het kader van de behandeling van de klacht.

Tabel 4. Registratie van klachten door domeinen en teams.

### Rollen en verantwoordelijkheden van klachtbehandelaren

De rollen en verantwoordelijkheden van klachtbehandelaren en -coördinatoren zijn beperkt geëxpliciteerd en vastgelegd op papier. Klachtbehandelaren en -coördinatoren hebben ook geen of nauwelijks zicht op de wijze waarop rollen en verantwoordelijkheden zijn vormgegeven bij andere domeinen en teams. De invulling van deze rol wordt daardoor grotendeels bepaald door de verantwoordelijke medewerker.



*De rollen en verantwoordelijkheden zijn niet formeel belegd. In de praktijk is het voor mij wel duidelijk, maar het is niet formeel en duidelijk belegd en zal ook zeker niet voor de hele organisatie duidelijk zijn. (Een klachtbehandelaar)*



Klachtbehandelaren opereren dus grotendeels zelfstandig en lijken daar ook tevreden over te zijn. Er is geen netwerk van klachtbehandelaren binnen de organisatie, om kennis en ervaringen uit te wisselen of om mee te sparren bij lastige casussen. Wel is er één klachtbehandelaar die onderdeel uitmaakt van een landelijk netwerk van klachtbehandelaren op het specifieke thema waar deze klachtbehandelaar bij betrokken is.

Enkele domeinen hebben een klachtcoördinator of een voorzitter van een klachtenmeldpunt. Over het algemeen behelst deze functie:

1. Het toedelen van klacht aan een klachtbehandelaar;
2. Zicht houden op de registratie (en soms monitoring) van klachten;
3. Vaak vervult de klachtcoördinator ook de rol van klachtbehandelaar.

## 4.2. Percepties medewerkers

### Ontvangst, behandeling en afronding

Hoewel het proces van klachtbehandeling niet altijd op papier beschreven staat, zijn klachtbehandelaren en -coördinatoren over het algemeen positief over de wijze waarop het proces is vormgegeven. Ze vinden het een helder en logisch proces. Klachtbehandelaren en -coördinatoren benoemen daarbij ook vaak dat klachten over het algemeen snel worden opgepakt.

Veel klachtbehandelaren geven aan dat zij, in aanvulling op de (formele) processtappen, vaak ook telefonisch contact opnemen met de klager. Zij zijn hierover positief, omdat het volgens hen vaak al veel kou uit de lucht kan halen en/of de aard en het doel van de klacht kan verduidelijken.

Ook hebben een aantal klachtbehandelaren aangegeven dat er binnen hun domein/team voorbeeldmails en standaardteksten beschikbaar zijn voor het schriftelijk contact met klagers. Zij geven aan dat dit een prettige houvast kan bieden voor informatie die aan de klager moet worden verschaft of inspiratie voor de wijze waarop een bericht kan worden opgesteld.

Als verbeterpunt is enkele keren aangegeven dat de (inhoudelijke) opvolging van binnengekomen klachten soms (te) lang duurt. Het gaat klachtbehandelaren en -coördinatoren daarbij niet alleen om de snelheid waarmee een verbetermaatregel door een actiehouders wordt doorgevoerd, maar ook om de communicatie daarover. Klachtbehandelaren ervaren dat ze veel moeten blijven vragen naar de voortgang en/of het oppakken van de klacht. Bovendien is het voor de communicatie richting een klager belangrijk om hierover op de hoogte te worden gehouden.

### Registratie

Uit de gesprekken met klachtbehandelaren en -coördinatoren komt naar voren dat zij verschillende doelen hebben met het registeren van klachten. Veel gaven aan te registreren om te kunnen verantwoorden over het eigen functioneren richting bijvoorbeeld het management. Het verantwoorden gaat meestal over het aantal klachten en de onderwerpen waar klachten betrekking op hadden. Een aantal klachtbehandelaren en -coördinatoren gaf aan te registreren om de voortgang van de behandeling te kunnen monitoren. Men wil dan bijvoorbeeld zicht houden op de voortgang van de behandeling om te voorkomen dat de klacht blijft liggen en om tijdig een bericht te kunnen sturen aan de klager wanneer de klacht is afgehandeld. Een aantal klachtbehandelaren en -coördinatoren gaf aan ook te registreren om ervan te kunnen leren. Daarmee werd dan vaak bedoeld dat men patronen en trends wil kunnen herkennen in veel terugkerende meldingen of klachten over een bepaald onderwerp.

Enkele domeinen/teams maken gebruik van een specifiek softwareprogramma voor de registratie van klachten. Uit gesprekken blijkt dat deze klachtbehandelaren en -coördinatoren positief zijn over het werken met een dergelijk systeem, met name doordat alle zaken overzichtelijk op één plek zijn geregistreerd en gearchiveerd. Het geeft hen een overzicht en informatie over een specifieke zaak kan snel gevonden worden. Ook is genoemd dat het de monitoring van klachten vergemakkelijkt: in het systeem is gemakkelijk een overzicht te krijgen van nog lopende zaken en de status of voortgang daarvan.

### Rollen en verantwoordelijkheden

Klachtbehandelaren en -coördinatoren geven aan dat zij hun rol en de bijbehorende verantwoordelijkheden helder vinden. Ook geven ze aan dat wanneer ze behoefte hebben aan ondersteuning of advies, ze dat goed weten te vinden binnen hun domein/team en in één geval ook buiten de organisatie, namelijk binnen een netwerk van collega's met een vergelijkbare functie bij andere provincies.

Uit de gesprekken komt ook naar voren dat het voor medewerkers niet helder is hoe de rollen en verantwoordelijkheden voor de behandeling van klachten elders zijn belegd. Het kan daardoor voor lastig zijn de juiste persoon te pakken te krijgen. Enkele gesprekspartners hebben ook de zorg geuit dat klachten kunnen verzanden, op meerdere plekken tegelijk worden behandeld, of worden vergeten wanneer rollen en verantwoordelijkheden onvoldoende helder zijn belegd.

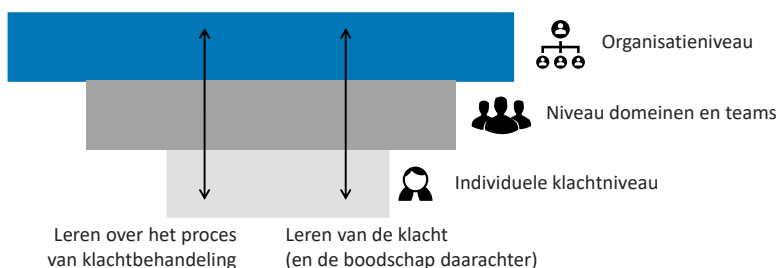
# 5. Leren van klachten

In dit hoofdstuk staat het onderwerp *leren van klachten* centraal.

## 5.1. Introductie

Binnen een organisatie kan op verschillende manieren worden geleerd van klachten. Allereerst op het niveau van de individuele klacht en klachtbehandelaar of -coördinator. Ten tweede op het niveau van een domein of team. Als derde op organisatieniveau: de organisatie als geheel leert van klachten of op beleidsmatig niveau.

Bovendien kan ook over verschillende aspecten geleerd worden: er kan worden geleerd over het *proces* van klachtbehandeling (wat gaat er goed en wat kan er beter in het klachtbehandelingsproces?) en er kan worden geleerd over de *inhoud* van een klacht (bijvoorbeeld: wat vertelt deze klacht over ons als organisatie en de wijze waarop wij onze taken uitvoeren?). Het figuur hieronder geeft de verschillende niveaus en onderwerpen van leren van klachten weer.



Figuur 4. Leren van klachten op verschillende niveaus en over verschillende aspecten.

## 5.2. Onze bevindingen

Het leren van klachten binnen de provincie lijkt met name gericht op het niveau van de individuele klacht (en dan vooral de inhoud) waarbij de klacht volgens de klachtbehandelaren zoveel mogelijk wordt opgepakt en opgelost. Op het niveau van het domein of team wordt er dus geleerd, in die zin dat de voorliggende klacht wordt opgelost. Daarnaast wordt in sommige gevallen ook geleerd op het niveau van het domein of team, waarbij bijvoorbeeld een thema waarover meerdere klachten werden ingediend apart aandacht krijgt.



*Er wordt geleerd van klachten door te kijken naar wat een klager aangeeft en daar verbetermaatregelen aan te koppelen. Idealiter gaat dat leereffect nog verder: wanneer er veel meldingen komen over een bepaald onderwerp, dan proberen we ook bij vervolgtrajecten daar goed op letten. Bij een nieuw project worden zo veel mogelijk lessons learned uit andere projecten meegenomen. (Een klachtbehandelaar)*



Het leren is beperkt gericht op het proces van klachtbehandeling. Door de meeste domeinen en teams wordt het eigen proces voor klachtbehandeling soms wel aangepast of verbeterd, maar over het algemeen wordt het proces niet standaard geëvalueerd, of aangepast naar aanleiding van een klacht. Uitzondering is het domein Mobiliteit, waar men aangeeft het proces rondom klachtbehandeling periodiek te evalueren en indien nodig tussentijds bij te stellen. Ook wordt er beperkt naar ervaringen van klagers gevraagd. Eén domein vraagt standaard naar de waardering van de klager bij afronding van de klachtbehandeling.



Tot slot valt op dat er nauwelijks onderling contact is tussen klachtbehandelaren en -coördinatoren van verschillende domeinen en teams in het kader van leren van klachten en leren (van elkaar) over het proces van klachtbehandeling. Er zijn verschillende deelsystemen van klachtbehandeling, waarbij onderlinge uitwisseling van ervaringen met klachtbehandeling lijkt te gebeuren.

### 5.3. Percepties medewerkers

Uit de gesprekken met klachtbehandelaren, -coördinatoren en andere professionals komt naar voren dat alle betrokkenen het leren van klachten als een belangrijke doelstelling zien. De meeste gesprekspartners geven aan dat het leren van klachten een manier is om te blijven verbeteren en hechten er veel waarde aan dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Vaak is in gesprekken ook benoemd dat de provincie Utrecht het lerend vermogen als organisatie hoog in het vaandel heeft staan. Tegelijkertijd is ook regelmatig door gesprekspartners aangegeven dat ze de wens om een lerende organisatie te zijn vaak horen, maar dat voor hen niet altijd duidelijk is hoe wordt geborgd dat er ook daadwerkelijk wordt geleerd.



*Een klacht is een klankbord. Het brengt je als ambtenaar op de hoogte van wat er speelt in 'de buitenwereld'. (Een klachtbehandelaar)*



Uit gesprekken blijkt dat voor de meeste klachtbehandelaren niet duidelijk is hoe het proces van klachtbehandeling bij andere domeinen/teams is ingericht. Verschillende klachtbehandelaren en -coördinatoren geven aan dat ze wel

behoefte hebben hier meer inzicht in te krijgen, bijvoorbeeld om hun eigen proces te verbeteren.

Tot slot hebben verschillende gesprekspartners opgemerkt dat zij beperkt aandacht voor klachtbehandeling ervaren vanuit het managementniveau. Zo is door verschillende gesprekspartners aangegeven dat in kwartaal- of jaarrapportages niet of slechts beperkt wordt gerapporteerd over klachten en dat informatie vaak beperkt blijft tot aantallen klachten en/of onderwerpen. Eén domein geeft aan elk kwartaal te rapporteren aan het MT in rapportages en dit ook te bespreken in het overleg. De rapportage bevat naast het aantal meldingen ook een overzicht van het soort meldingen en eventuele trends.

# 6. Conclusies en aanbevelingen

*In dit hoofdstuk staan volgende onderzoeksvragen centraal:*

3. *Wat kan verbeterd worden in het systeem van klachtenafhandeling in de organisatie en onder welke randvoorwaarden?*
  - a. *Wat gaat er al goed in de klachtenafhandeling?*
  - b. *Wat kan er nog beter in de klachtenafhandeling?*
  - c. *Wat is er nodig om verbeteringen door te voeren?*

## 6.1. Vooraf

De provincie Utrecht wil met dit onderzoek inzicht krijgen in het systeem van klachtbehandeling met als doel om daarvan te kunnen leren. Het onderzoek is gericht op een beperkt gedeelte van het geheel van klachtbehandeling, namelijk de structuur van klachtbehandeling (het beleid, het proces, en rollen en verantwoordelijkheden in dat proces). Het zwaartepunt van dit onderzoek lag dan ook op het in kaart brengen van het proces van klachtbehandeling. Gedurende het onderzoek werd duidelijk dat er, enkele uitzonderingen daargelaten, weinig op papier is gezet. Hierdoor zijn veel puzzelstukken bij elkaar zijn gezocht in gesprekken. In hoofdstuk 2 tot en met hoofdstuk 5 is de opbrengst daarvan opgetekend. Die hoofdstukken geven inzicht in hoe het systeem van klachtbehandeling er binnen de provincie uitziet.

Op basis van alle gevoerde gesprekken en het inzicht in het systeem worden in de volgende paragraaf enkele conclusies en aanbevelingen gedaan, om de provincie handvatten te geven om de klachtbehandeling verder te verbeteren.

Het is van belang om te benadrukken dat klagers geen bron van informatie waren voor dit onderzoek. Dit betekent dat niet is gesproken met klagers over hun ervaringen met de behandeling van hun klachten. De conclusies (over wat goed gaat en wat nog beter kan) en aanbevelingen zijn dus geformuleerd op basis van het perspectief van de provincie Utrecht, zonder het perspectief van klagers.

## 6.2. Conclusies en aanbevelingen

Binnen de provincie Utrecht is geen sprake van één systeem van klachtbehandeling, maar bestaat de klachtbehandeling uit losse deelsystemen. De verschillende domeinen en teams hebben allen hun eigen primaire taken, variërend van beheer en onderhoud van (vaar)wegen en openbaar vervoer (tram/bus) tot het begeleiden van aanbestedingen. In het verlengde van deze verschillende primaire taken heeft de klachtbehandeling behorende bij deze domeinen en teams ook vorm gekregen. In gesprekken is duidelijk naar voren gekomen dat klachtbehandelaren op verschillende manieren vorm geven aan hun werk van klachtbehandeling. Zo gaat het er klachtbehandelaren in een meer juridische omgeving om dat klagers krijgen waar ze recht op hebben. In een meer uitvoerende omgeving is men erop gericht het probleem snel aan te pakken en op te lossen. Deze variatie zit niet alleen in de wijze van klachtbehandeling, maar is ook terug te zien in de vormgeving van het proces, de registratie en de rolopvatting van klachtbehandelaren.

We concluderen dat de variatie en veelkleurigheid zeker waarde heeft, omdat daarmee wordt aangesloten bij het primaire proces en klachtbehandeling die daarbij past. Klachtbehandelaren werken als zelfstandige professionals die

proberen klachtbehandeling op een passende wijze vorm te geven en zo goed mogelijk uit te voeren. Uit gesprekken komt ook naar voren dat klachtbehandelaren vaak bevoegen zijn over hun rol en dat zij hun rol en het proces dat is vormgegeven serieus nemen.

Vanuit een afstand bekeken kunnen we echter ook concluderen dat hiermee losse deelsystemen binnen de provincie zijn ontstaan, waartussen nauwelijks contact of uitwisseling bestaat. Bovendien zijn het losse deelsystemen waar vanuit de organisatie geen richting aan wordt gegeven, noch randvoorwaarden aan worden gesteld. Er is geen organisatiebrede visie/beleid voor klachtbehandeling. Klachtbehandeling als professie en als waardevol (beleids)instrument om het burgerperspectief een plek te geven (zie figuur 3), lijkt daarmee niet volledig tot zijn recht te komen.

**De Nationale ombudsman ziet professionele klachtbehandeling als een waardevol instrument om het burgerperspectief binnen de organisatie vorm te geven:** *“Als een organisatie dat algemeen belang vooropstelt, is het belangrijk het burgerperspectief te waarborgen in alles wat de organisatie doet. Klachtbehandeling heeft hierbij een prominente rol, omdat de burger door goede klachtbehandeling eerder een centrale plek krijgt in het overheidshandelen. Klachten van burgers stimuleren een goede taakuitvoering, doordat ze wijzen op waar de dienstverlening beter kan. Vervolgens geeft professionele klachtbehandeling een organisatie een continue impuls tot leren. Als een organisatie weet wat ze kan verbeteren, kan ze dat in de toekomst immers automatisch meenemen bij vernieuwinaen.”*

Figuur 5. Nationale ombudsman over professionele klachtbehandeling als een waardevol instrument om het burgerperspectief binnen de organisatie vorm te geven. Bron: Nationale Ombudsman (2018), *Visie professionele klachtbehandeling*, p. 10.

Om de klachtbehandeling meer te benutten als waardevol instrument om het burgerperspectief binnen de organisatie vorm te geven is het nodig dat de

organisatie beweegt van losse, geïsoleerde deelsystemen voor klachtbehandeling naar een organisch en lerend klachtsysteem. Daarmee bedoelen we een systeem waarin deelsystemen met elkaar in verbinding staan, en waarin deelsystemen van en met elkaar leren over klachtbehandeling. Hierna doen we drie aanbevelingen die helpen de stap naar een organisch en lerend klachtsysteem te maken.

#### **Aanbeveling 1. Formuleer een visie en doelstellingen van klachtbehandeling**

We bevelen de (bestuurders en het management van de) provincie aan om een visie te formuleren, waar de doelstellingen van de Nationale ombudsman onderdeel zijn (de burger (op weg) helpen en leren van de klacht voor de toekomst) . Een visie en doelstellingen geven meer vorm en richting aan de bestaande losse deelsystemen van klachtbehandeling. Dit betekent overigens niet dat binnen de organisatie één en hetzelfde proces moet worden uitgerold voor klachtbehandeling. Het betekent wel dat er een helder kader komt waarbinnen klachtbehandeling plaatsvindt. De organisatie ontwikkelt een gedeeld beeld over het ‘waarom’ (waarom doen we aan klachtbehandeling?) en over de ‘hoe’ (welke waarden zijn belangrijk?). Het ‘wat’ (op welke manier richten we het proces in?) kunnen domeinen en teams zelf blijven vormgeven, maar binnen het gezamenlijke kader.

Minstens zo belangrijk als het formuleren van een visie en doelstellingen, is het uitdragen daarvan. Niet voor niets benadrukt de Nationale ombudsman in de Visie professionele klachtbehandeling de voorbeeldfunctie die bestuurders hebben: *“Hoe hoger klachtbehandeling bij hen op de agenda staat, hoe eerder ook de medewerkers dit belangrijk gaan vinden.”* (Nationale ombudsman, 2018). We bevelen de provincie aan om de visie en doelstellingen onder de aandacht te brengen op alle lagen van de organisatie en hier ook blijvend aandacht aan te geven. Stuur als bestuur, management en/of leidinggevendenden op de doelstellingen van klachtbehandeling. Maak expliciet welke informatie je daarvoor nodig hebt (bijvoorbeeld in rapportages) en koppel ook helder terug

naar klachtbehandelaren en anderen betrokken wat met deze informatie gedaan wordt.

### **Aanbeveling 2. Breng de verschillende deelsystemen voor klachtbehandeling met elkaar in verbinding**

We bevelen de provincie aan om de professionalisering van klachtbehandeling verder te versterken door de verschillende deelsystemen voor klachtbehandeling met elkaar in verbinding te brengen. Zoals ook in de visie van de Nationale ombudsman staat, is een netwerk voor klachtbehandelaren belangrijk om verschillende redenen. Een netwerk kan inzicht verschaffen in welke medewerkers binnen de organisatie betrokken zijn bij klachtbehandeling en bij wie men moet zijn voor welke oplossing. Bovendien kan een netwerk bijdragen aan de verdere professionalisering van de klachtbehandeling door contact tussen klachtbehandelaren te faciliteren in de vorm van bijvoorbeeld collegiaal overleg of intervisie, over onder meer ingewikkelde dossiers en goede voorbeelden. Het stelt klachtbehandelaren in staat om van en met elkaar te leren. De waardevolle kennis en ervaring die bij de klachtbehandelaren aanwezig is wordt dan benut om te leren en verbeteren.

#### **Suggesties van medewerkers voor een netwerk van klachtbehandelaren**

In het kader van dit onderzoek is een werksessie georganiseerd waarin betrokken medewerkers van de provincie hebben gereflecteerd op waar een netwerk van klachtbehandelaren binnen de organisatie zich op zou kunnen richten en de manieren waarop dit netwerk vorm zou kunnen krijgen.

1. Suggesties van medewerkers voor onderwerpen:

- **Inzicht creëren in wie doet wat?**

Er is geen overzicht binnen de organisaties van plekken waar (externe) klachten worden behandeld en wie daarbij betrokken zijn. Medewerkers zouden het netwerk graag benutten om daar inzicht in te creëren, om elkaar vervolgens beter te kunnen bereiken.

- **Bekendheid procedure en rollen en verantwoordelijkheden**  
Medewerkers geven aan dat de procedure voor betrokken klachtbehandelaren en -coördinatoren helder is, maar dat het voor andere betrokkenen lang niet altijd helder is (bijvoorbeeld voor collega's die het probleem achter de klacht moeten oplossen). Medewerkers zouden het netwerk graag benutten om ook andere betrokkenen beter op de hoogte te brengen over het proces en over hun rol en verantwoordelijkheden daarbinnen.
- **Communicatie met de klager**  
Hoe communiceer je op een goede manier met een klager? Waarover en op welke momenten communiceer je met een klager? Wat doe je schriftelijk af en wanneer neem je telefonisch contact op? Dit zijn voorbeelden van vragen waar klachtbehandelaren graag met elkaar over in gesprek gaan en met elkaar over willen leren.
- **Rapporteren van klachten**  
Welke informatie over klachten en klachtbehandeling is waardevol om in rapportages op te nemen? Op welke momenten rapporteer je daarover en aan wie? En ook: wat gebeurt er met deze rapportages en informatie? Dit zijn voorbeelden van vragen waar klachtbehandelaren graag met elkaar over in gesprek gaan en met elkaar over willen leren.
- **Registratie van klachten**  
Met welk doel registreer je over klachten? Welke informatie is waardevol om te registeren? Op welke manier en in welk systeem registreer je? Dit zijn voorbeelden van vragen waar klachtbehandelaren graag met elkaar over in gesprek gaan en met elkaar over willen leren.
- **Communicatie met andere teams/domeinen en externe partijen**  
Klachten kunnen op meerdere plekken binnen de organisatie worden ingediend. Klachtbehandelaren hebben niet altijd zicht op de voorgeschiedenis (is de klacht al elders ingediend en/of behandeld) en dat kan leiden tot bijvoorbeeld dubbel werk of verkeerdere verwachtingen bij de klager. Medewerkers zouden het netwerk graag

benutten om met elkaar na te denken over op welke wijze kan worden gecommuniceerd binnen de organisatie over klachten en er meer inzicht kan komen in het traject dat sommige klagers afleggen binnen de organisatie.

- **Communicatie over een klacht gaat soms verder dan de interne organisatie.** Voor sommige klachtbehandelaren is het belangrijk om te weten of de klager elders de klacht ook heeft ingediend en wat daar toen mee is gedaan, bijvoorbeeld door een gemeente. Medewerkers zouden het netwerk ook graag benutten om meer te leren over hoe met externe partijen contact kan worden gehouden over klachten.

2. Suggesties van medewerkers om het netwerk vorm te geven:

- **Microsoft Teams**

Op dit moment vindt een overgang plaats naar het gebruik van Microsoft Teams. Deze software biedt verschillende, laagdrempelige manieren om met klachtbehandelaren en -coördinatoren vanuit de hele organisatie in contact te komen. Zo zou er bijvoorbeeld een gezamenlijk kanaal kunnen worden aangemaakt waarin informatie wordt uitgewisseld en gezamenlijke documenten worden beheerd. Een aanvullende suggestie die is gedaan, is om in Teams een gezamenlijke agenda te beheren. Daarin is dan zichtbaar welke klachtbehandelaren wanneer aan het werk zijn en wie eventuele vervangende klachtbehandelaren of contactpersonen zijn, bijvoorbeeld bij ziekte of vakantieverlof.

- **Fysieke bijeenkomsten**

Naast een gezamenlijke online omgeving wordt ook gehecht aan periodieke fysieke bijeenkomsten waarin kan worden uitgewisseld en geleerd. Voorbeelden die zijn genoemd zijn werksessies en presentaties (door collega's vanuit de provincie of door externe partijen zoals andere provincies of gemeenten over hoe zijn klachtbehandeling vormgeven).

### Aanbeveling 3. Versterk de verbinding met klagers

In dit onderzoek zijn de verschillende deelsystemen van klachtbehandeling binnen de provincie Utrecht in kaart gebracht. Zoals eerder aangegeven, gaat het hier uitsluitend om het perspectief van de provincie. De ervaringen van klagers zijn buiten beschouwing gebleven. Om een goed geïnformeerd en volledig beeld te krijgen van de kwaliteit van (het proces van) de klachtbehandeling is het van belang om ook het perspectief van de klagers in beeld te brengen.

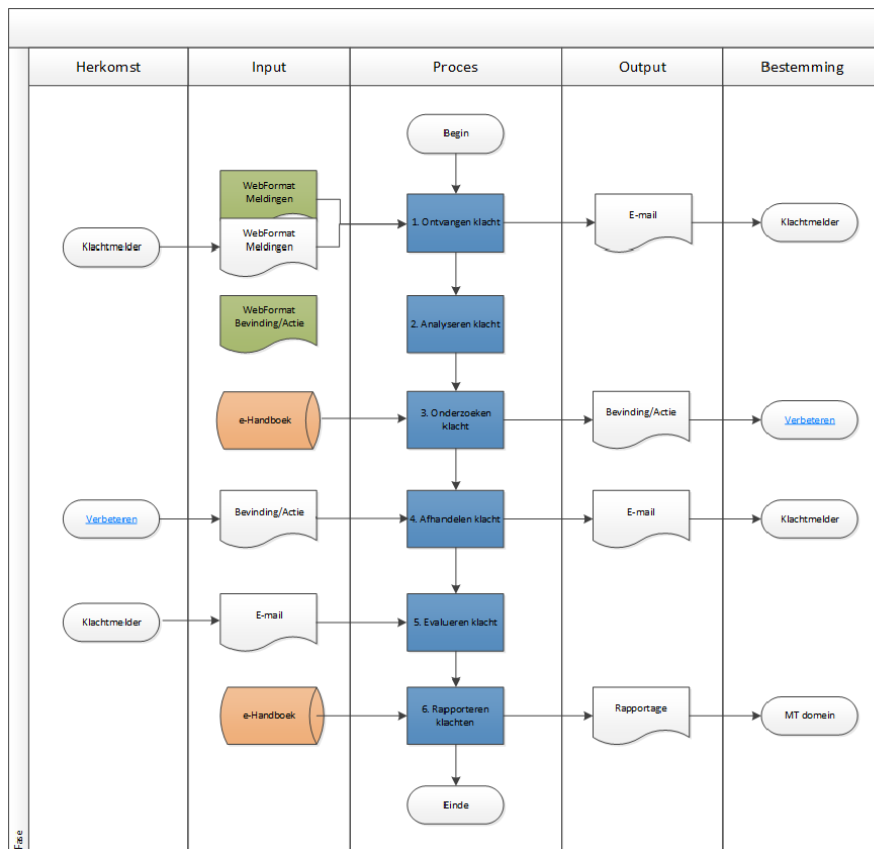
In het proces van individuele klachtbehandeling wordt al regelmatig contact opgenomen met de klager. Veel klachtbehandelaren gaven aan dat zij, in aanvulling op het formele proces, regelmatig telefonisch contact opnemen met de klagers en soms zelfs op locatie afspraken met een klager. We bevelen aan om het proces van klachtbehandeling verder te verbeteren door de verbinding met de klager verder te versterken:

- Bevraag klagers na afloop van de klachtbehandeling naar de ervaringen. Hoe hebben zij het proces ervaren? Op welke manier kan het proces nog worden verbeterd?
- Ook los van de casussen kan de verbinding met klagers versterkt worden. Onderzoek breder wat klagers belangrijk vinden en leer daarvan.

Figuur 6. Suggesties van medewerkers voor een netwerk van klachtbehandelaren.

# Bijlage I. Procesbeschrijvingen

## Domein Mobiliteit inclusief Trambedrijf



### Stappen en Rolverdeling

Stap	Toelichting	Rollen	
1. Ontvangen klacht	Ontvang een telefonisch, email of ander medium een klacht van een melder. Registreer de klacht in het e-Handboek op het formulier Meldingen indien deze niet automatisch is ontvangen. Via de workflow in het Meldingen formulier wordt binnen twee werkdagen een ontvangstbevestiging naar de melder verzonden met het toegekende Meldingsnummer.	R	Communicatie Adviseur, Kwaliteitsmanager
		A	Kwaliteitsmanager
		S	
		C	
		I	
<b>Indicator</b>			
2. Analyseren klacht	Analyseer de klacht op welk proces deze betrekking heeft, klacht terecht is en in	R	Communicatie Adviseur, Kwaliteitsmanager
3. Onderzoeken klacht	behandeling wordt genomen. Vermeld aanvullende informatie in veld toelichting, team/cluster, categorie, subcategorie en sla het Meldingenformulier tijdelijk op met de knop <b>Nu eerst opslaan</b> .  Indien Meldingen in behandeling worden genomen, dan wordt een actie(Bevinding/Actie) met de knop <b>STARTEN</b> naar de betreffende Actiehouder doorgezekt.  De Meldingen die niet in behandeling worden genomen c.q. direct kunnen worden afgehandeld vervolgen in stap 4 van dit proces.  Meld klachten met verstoringen van de exploitatie of blokkerende issue voor de projectuitvoering direct bij de betreffende Teamleider.  Alle gemelde klachten (intern/extern) worden opgeslagen, beheerd en gearchiveerd in het meldingenregister van het e-Handboek.	A	Teamleider CNB
		S	
		C	
		I	Actiehouder, Procesmanager, Teamleider
		I	
<b>Indicator</b>			
3. Onderzoeken klacht	Onderzoek van de klacht waarvoor een Bevinding/Actie wordt opgestart volgt het proces Verbeteren. In dit proces wordt de corrigerende- en/of preventieve maatregel in het Bevinding/Actieformulier opgenomen en nader uitgewerkt.	R	Communicatie Adviseur, Kwaliteitsmanager
		A	Kwaliteitsmanager
		S	
		C	
		I	Actiehouder
<b>Indicator</b>			

4. Afhandelen klacht	Handel de klacht af in het Meldingenformulier op basis van de vermelde afdoening van de Actiehouder. Vul in het Meldingenformulier de velden interne opmerking en de reactie naar de melder in en sla deze tijdelijk op met de knop <b>Opslaan</b> voor een eventuele medebeoordeling door collega. Sluit de Meldingen af, als alle Bevinding/Actie zijn afgerond, met de knop <b>Afsluiten</b> en de datum van opslaan in het e-Handboek.  Zend binnen tien werkdagen na ontvangst van de klacht het antwoord naar de melder.	R	Communicatie Adviseur, Kwaliteitsmanager
		A	Teamleider CNB
		S	Operationeel Omgevingsmanager B&O
		C	
		I	
<b>Indicator</b>	Afdoening klacht uiterlijk 10 werkdagen een reactie naar melder.		
5. Evalueren klacht	Evalueer de klacht als binnen drie werkdagen een gevraagde reactie van de melder is ontvangen over de tevredenheid van afhandelen.	R	Communicatie Adviseur, Kwaliteitsmanager
		A	Teamleider CNB
		S	Kwaliteitsmedewerker
		C	
		I	
<b>Indicator</b>			
6.	Rapporteer door middel van de kwartaal	R	Kwaliteitsmanager
Rapporteren klachten	rapportage over de afhandeling van de klachten, de resultaten van de oorzaakanalyses, de genomen verbetermaatregelen en de eventuele faalkosten. Aggregeer een rapportage tot input voor het jaarverslag.	A	Teamleider CNB
		S	Communicatie Adviseur, Kwaliteitsmedewerker, Operationeel Omgevingsmanager B&O
		C	
		I	
		<b>Indicator</b>	Kwartaalrapportage uiterlijk maand na afloop kwartaal en jaarrapportage uiterlijk 1 februari van ieder jaar.

**Rollen:**

- R = Verantwoordelijk voor uitvoering (uitvoerend)
- A = Eindverantwoordelijk (beslisser)
- S = Ondersteunend voor resultaat (ondersteunend)
- C = Geraadpleegd vooraf (adviseur)
- I = Geïnformeerd worden over beslissing (geïnformeerd)

**Ksf / Kpi**

- Klachtmelder ontvangt binnen twee werkdagen een ontvangstbevestiging.
- Actiehouder geeft binnen acht werkdagen een reactie naar de klachtbehandelaar.
- Klachtmelder ontvangt binnen tien werkdagen bericht over voortgang c.q. afdoening van de klacht.

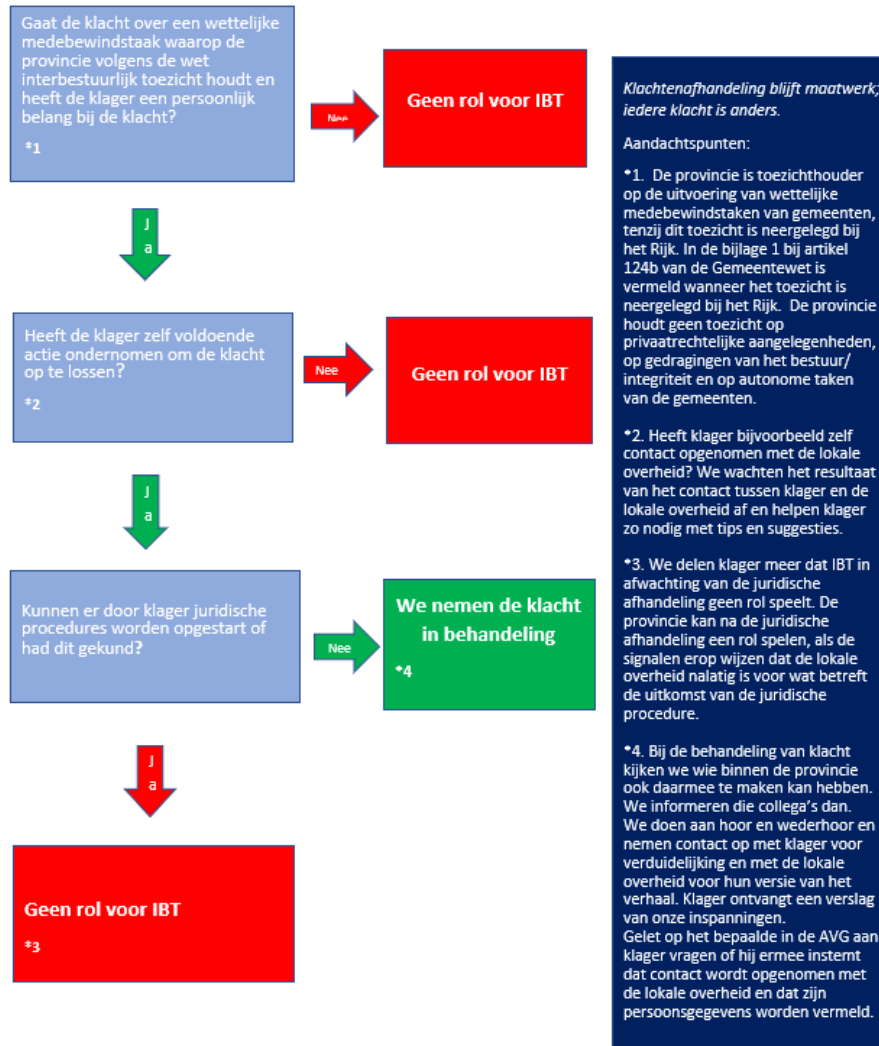
**Risicofactoren**

- Klachten worden niet adequaat opgepakt en afgehandeld.

**ICT applicatie**

[e-Handboek](#) formats [Meldingen](#) en [Bevinding/Actie](#)

## Interbestuurlijk toezicht



## Inkoop en aanbesteden

### BIJLAGE 4: GEMEENSCHAPPELIJK REGLEMENT KLACHTAFHANDELING PROVINCIES FLEVOLAND, NOORD-HOLLAND, UTRECHT EN ZUID-HOLLAND (P4 MIDDEN)

#### Artikel 5: Procedure

1. De coördinator bevestigt zo spoedig mogelijk de ontvangst van de klacht per e-mail aan de klager en verstrekt informatie over de klachtenprocedure.
2. Als het klachtenformulier volledig en correct ingevuld is, neemt het klachtenmeldpunt de klacht in behandeling en onderzoekt of en in hoeverre de klacht ontvankelijk is.
3. Indien de klacht niet ontvankelijk is óf om andere redenen niet in behandeling wordt genomen, wordt dit aan de klager gemotiveerd medegedeeld.
4. De coördinator kan na ontvangst van de klacht op eigen initiatief, of op verzoek van de klager of de aanbestedende dienst, voorstellen dat een bespreking over de klacht plaatsvindt. De bespreking vindt plaats met de klager en de aanbestedende dienst afzonderlijk, tenzij de coördinator een gezamenlijke bespreking wenselijk acht.
5. Het klachtenmeldpunt verstrekt binnen een redelijke termijn een advies over de gegrondheid van de klacht aan de aanbestedende dienst. Het advies is zwaarwegend, maar niet bindend.
6. Indien de aanbestedende dienst na advies van het klachtenmeldpunt beslist dat de klacht ongegrond is, dan wordt de klacht gemotiveerd aan de klager afgewezen.
7. Indien de aanbestedende dienst na advies van het klachtenmeldpunt beslist dat de klacht gegrond of gedeeltelijk gegrond is, dan kan de aanbestedende dienst passende maatregelen nemen. De aanbestedende dienst licht de klager zo spoedig mogelijk schriftelijk in over de inhoud van de maatregelen. De maatregelen worden, indien mogelijk en relevant voor de onderhavige aanbesteding, gepubliceerd in de Nota van Inlichtingen.



# Bijlage II.

## Gesprekspartners

Naam	Functie	Domein/team
Martine Padding	Medewerker	Service Centrum
Geerhard van Wijnen	Kwaliteitsmanager	Mobiliteit/CNB
Ron van Doppen	Communicatieadviseur OV	Mobiliteit/EOV
Frits Doornenbal	Inspecteur wegen	Team BEM
Eric Scholman	Inspecteur wegen	Team BEM
Desiree Krak	Secretaris	Awb-adviescommissie
Annemarie Schemkes	Secretaris	Awb-adviescommissie
Sara Everts	Regisseur integriteit	Interne klachtbehandeling
Florentine Piette	HRM beleidsadviseur	Human Resource Management
Maarten Rauws	Jurist en voorzitter klachtenmeldpunt aanbestedingen	Team IJS
Marjan Evers	Interbestuurlijk toezichthouder	Team BEI

Eric van der Pluijm	Interbestuurlijk toezichthouder	Team BEI
Jan Kippers	Adviseur bestuurlijke zaken	Opdrachtgeversunit
Natasja van de Lagemaat	Coördinator	Opdrachtgeversunit

Tabel 5. Gesprekspartners

## Bijlage III. Deelnemers werksessie

Naam	Functie	Domein/team
Martine Padding	Medewerker	Service Centrum
Ron van Dopperen	Communicatieadviseur OV	Domein Mobiliteit/EOV
Eric Scholman	Inspecteur wegen	Team BEM
Natasja Langemaat	Coördinator	Opdrachtgeversunit
Eric van der Pluijm	Interbestuurlijk toezichthouder	Team BEI

Tabel 6. Deelnemers werksessie

## Bijlage IV. Leden klankbordgroep

Naam	Functie
Michael Regenboog	Concernadviseur
Martine Padding	Medewerker Service Centrum
Geerhard van Wijnen	Kwaliteitsmanager en klachtencoördinator domein Mobiliteit/CNB
Sara Everts	Regisseur integriteit
Florentine Piette	HRM beleidsadviseur
Maarten Rauws	Jurist en voorzitter klachtenmeldpunt aanbestedingen
Jan Kippers	Adviseur bestuurlijke zaken
Saskia Rolsma	Senior beleidsmedewerker
Johan Luiks	Concerncontroller

Tabel 7. Leden klankbordgroep.

# Bijlage V. Overzicht geraadpleegde documenten

<b>Domein Mobiliteit</b>	Jaar- en trendrapportage OV, 2020
	Jaarverslag Beheer Tramsysteem, 2020
	Processchema behandelen klachten Mobiliteit/Trambedrijf
	Klachtenprocedure Trambedrijf, Domein Mobiliteit, 2019
	Proces behandelen klachten Mobiliteit, domein Mobiliteit, 2022
	Meldingsformulier, domein Mobiliteit
	Voorbeeld indirecte afhandeling melding, domein Mobiliteit
	Voorbeeld directe afhandeling melding, domein Mobiliteit
	Proces Verbeteren, domein Mobiliteit
<b>AWB- adviescommissie</b>	Jaarrapportage AWB-adviescommissie, 2020
	Verordening bezwaarschiften, klachten en administratief beroep, 2021, provincie Utrecht
	Jaarverslag Interbestuurlijk Toezicht, 2021

<b>Interbestuurlijk toezicht</b>	Stroomschema klachten Interbestuurlijk Toezicht
	Beleidskader Interbestuurlijk Toezicht (IBT), pagina 14, paragraaf 4.2.5 'klachten/signaaltoezicht'
<b>Team Inkoop, juridische zaken en subsidies</b>	Gemeenschappelijk reglement klachtafhandeling provincies Flevoland, Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland (P4 Midden)
<b>RUD</b>	Jaarverslag, RUD Utrecht, 2021
	Jaarstukken 2019, Omgevingsdienst Regio Utrecht, 2019
	Producten- en dienstencatalogus, RUD Utrecht, 2022
<b>Provincie Utrecht</b>	Regeling Ongewenst Gedrag, Provincie Utrecht, 2020
<b>Nationale Ombudsman</b>	Ombudsvisie op professionele klachtbehandeling. Werken aan oplossingen en leren van klachten, Nationale Ombudsman, 2018
	Behoorlijkheidswijzer. De behoorlijkheidsnormen die de Nationale Ombudsman heeft opgesteld, helpen overheden goed om te gaan met burgers en hun belangen, Nationale Ombudsman, 2019

**KWINK**  
GROEP

Nassaulaan 1  
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955  
[info@kwinkgroep.nl](mailto:info@kwinkgroep.nl)  
[www.kwinkgroep.nl](http://www.kwinkgroep.nl)