



12 juni 2014

 Universiteit  
Antwerpen

# Een klacht ... Een geschenk uit de hemel?

Bernard Hubeau, Universiteit Antwerpen  
Colloquium 15 jaar Ombudsdienst Pensioenen  
12 juni 2014



# Overzicht

1. OEI, EEN KLACHT ... TWEE MOGELIJKE VISIES
2. DE VOOR- EN NADELEN VAN (GOEDE) KLACHTENBEHANDELING
3. EN DIE KLAGER, WIE IS DAT?
4. DE OMBUDSMAN /-VROUW ... EEN GESCHENK UIT DE HEMEL?

**BESLUIT: DE VIJF B'S**

1.

# OEI, EEN KLACHT ... TWEE MOGELIJKE VISIES

## Kloteklanten

**De klant als noodzakelijk kwaad?**

*Het nieuwe, fascinerende onderzoek naar klantentrends,  
klantgericht ondernemen en omgang met klanten in Nederland*

Egbert Jan van Bel



1.

## OEI, EEN KLACHT ... TWEE MOGELIJKE VISIES







2.

## **DE VOOR- EN NADELEN VAN (GOEDE) KLACHTENBEHANDELING**

**(3 x 12)**



# Voordelen voor de overheid

- Herstel** of behoud van
  - Vertrouwen
  - Goede relatie overheid-burger
- Rechtzetten van fout:** de overheid krijgt dankzij de klacht de kans om een fout recht te zetten
- Ontjuridisering/Informelere bemiddeling**
  - Beter voor relatie met burger
  - Filter voor overbelast gerecht
- Professionalisering** van de klachtenbehandeling
  - Explicitering van impliciete regels
  - Klantvriendelijk onthaal
  - Oplossingsgericht
  - Onpartijdigheid
  - Registratie
  - rapportage
- Responsabilisering** van de gehele overheidsdienst, maar ook van de individuele medewerkers
  - Attitudeverbetering
  - Zorgvuldiger en behoorlijker werk
- Zuiverend** (vooral belangrijk voor machtsgerichte organisaties als politie), ook:
  - Overheid krijgt spiegel voorgehouden
  - Doorbreking van het wij-denken
- Werkt preventief:** het loutere bestaan van een kwaliteitsvolle klachtenbehandeling voorkomt fouten
- Leren**
  - Bron van informatie
  - 'Gratis' advies
  - Feedback
  - Signalen over wat er leeft
  - Inzicht in sterke en zwakke punten
- Verhoogt rechtszekerheid** door
  - Regelverfijning
  - regelexplicitering
- Kwaliteit:** verbetering en/of behoud, zowel punctueel als structureel
- Tijd- en geldbesparing** (meestal pas langetermijneffect)
- Imagoverbetering**
  - Marketinginstrument
  - Symbool van openheid, burgergerichtheid

# Voordelen voor de burger

- Herstel** of behoud van
  - Vertrouwen
  - Goede relatie overheid-burger
- Oplossing**
  - Rechtszetten fout
  - Burger geven waar hij recht op heeft
  - verontschuldiging
- Kostenbesparing:** informele bemiddeling is veel goedkoper dan gerechtelijke procedures
- Klankbord**
  - Stoom afblazen, frustraties afreageren
  - Luisterend oor
- Erkenning**
  - Voor sommige burgers is erkenning van fout vaak al voldoende
  - Soms is echte genoegdoening mogelijk
- Klantvriendelijke klachtenbehandeling** biedt
  - Eenvoudige en duidelijke procedures
  - Uniforme regeling voor iedereen
  - Zorgvuldige behandeling
  - Begrip: klachtenbehandelaar is vertrouwd met klachten
- Voorkomt escalatie:** de burger is niet gebaat bij het op de spits drijven van conflicten met de overheid
- Gemakkelijk toegang**
  - Je weet waar je moet zijn
  - Geen hiërarchie van klachten
  - Relatie van gelijkwaardigheid tussen burger en klachtenbehandelaar
- Betere regelgeving:** ook kleine aanpassingen of verduidelijkingen kunnen vaak voordelig zijn voor de burgers
- Meer kwaliteit in dienstverlening aan de burger**
  - Leereffect ten gevolge van klachten is uiteindelijk in het voordeel van de burger
  - Toename van de klantgerichtheid, want slechte dienstverlening kan als boemerang (= klacht) terugkeren
- Betere rechtsbescherming**
  - Versterking van de rechtspositie
  - rechtszekerheid
- Meer invloed van de burger**
  - Opwaardering van de stem van de burger
  - Kan leiden tot meer betrokkenheid van de burger bij het overheidsoptreden

# Enkele bedenkingen vooraf

Klachtenmanagement is een onderdeel van  
klantenmanagement

Belang van een goede klachtenbehandeling kan dus niet los  
gezien worden van het belang dat de overheid heeft bij een  
goede omgang met de burger op alle domeinen

Is het belang van klachtenmanagement voor de overheid anders dan voor een **commercieel bedrijf**?

**Nee:** meestal is er geen of weinig verschil

**Ja:** (1) i.t.t. overheid ondergaat onderneming concurrentie en kan failliet gaan; de klant kan immers opstappen (of daarmee dreigen)

- het belang van een goed klachtenmanagement is essentieel voor de **overleving**

(2) Men spreekt veel meer over ontevredenheid dan over tevredenheid (1-7-12)

# Voordelen voor de overheid

1. **Rechtzetten van fout:** de overheid krijgt dankzij de klacht de kans om een fout recht te zetten
2. **Herstel** of behoud van vertrouwen en de goede relatie overheid-burger
3. **Ontjuridisering:** meer informele bemiddeling: beter voor relatie met burger en filter voor overbelast gerecht
4. **Professionalisering** van de klachtenbehandeling  
(Explicitering van impliciete regels; klantvriendelijk onthaal; oplossingsgericht; onpartijdigheid; registratie; rapportage)

5. **Responsabilisering** van gehele overheidsdienst, maar ook van de individuele medewerkers:
  - attitudeverbetering
  - zorgvuldiger en behoorlijker werk
  
6. **Zuiverend** (vooral belangrijk voor machtsgerichte organisaties als politie)
  - Overheid krijgt een spiegel voorgehouden
  - Wij-denken wordt doorbroken
  
7. **Preventieve** werking: het loutere bestaan van een kwaliteitsvolle klachtenbehandeling voorkomt fouten
  
8. **Leren** (bron van informatie; ‘gratis’ advies; feedback; signalen over wat er leeft; inzicht in sterke en zwakke punten)
  - ✚ Maar je moet er wel iets mee doen!

9. **Rechtszekerheid** verhoogd door regelverfijning en regelexplicitering
10. **Kwaliteit**: verbetering en/of behoud, zowel punctueel als structureel
11. **Besparing** van tijd en geld  
(meestal pas langetermijneffect)
12. **Imagoverbetering**
  -  Goede klachtenbehandeling vormt een marketinginstrument en is een symbool van openheid en burgergerichtheid

# Voordelen van de burger

1. **Klankbord:** stoom afblazen, frustraties afreageren, maar ook praten tegen een begripvol en luisterend oor
2. **Oplossing / rechtzetting:** burger krijgt waar hij recht op heeft (van verontschuldiging tot schadevergoeding)
3. **Herstel** van vertrouwen en van de goede relatie burger-overheid
4. **Erkenning:** voor sommige burgers is erkenning van fout vaak al voldoende



5. **Procedure** eenvoudig en duidelijk voor burger, met uniforme regeling voor iedereen en de garantie dat de klacht zorgvuldig behandeld zal worden
6. **Toegang** gemakkelijker (lage drempel): je weer waar je moet zijn; er geldt geen hiërarchie van klachten
7. **Voorkomt escalatie**: burger niet gebaat bij het op de spits drijven van conflicten met de overheid
8. **Kostenbesparing**: informele bemiddeling is heel wat goedkoper dan gerechtelijke procedures

## 9. **Kwaliteitstoename** dienstverlening aan de burger.

- ✚ Het leereffect voor de overheid ten gevolge van de klachten is uiteindelijk in het voordeel van de burger.  
Er zal immers een toename optreden van klantgerichtheid naar de burger daar een slechte dienstverlening als een boemerang (klacht) kan terugkeren.

10. **Regelgeving** verbeterd: ook kleine aanpassingen of verduidelijkingen kunnen vaak voordelig zijn voor burgers

11. **Rechtsbescherming** neemt toe: versterking van de rechtspositie en de rechtszekerheid

12. **Betrokkenheid** en invloed van de burger neemt toe

# Nadelen

“Ieder voordeel hep z’n nadeel”, J. Cruyff

1. Een klacht krijgen is gewoon **niet leuk**
2. Onvoldoende kwaliteit van klachtenbehandeling (ondeskundigheid, partijdigheid) kan **averechts effect** hebben
3. Zijn de ingediende klachten wel **relevant** voor kwaliteitsverbetering? Raken er wel genoeg klachten over de drempels, zodat ze voldoende representatief zijn?

4. Sommige klachten leiden (terecht of ten onrechte) **niet** tot een voor de burger bevredigend eindresultaat
  
5. Kan te veel **symboolfunctie** vervullen
  - zal vertrouwen eerder ondermijnen
  - kunnen te lang aanslepen
  - zodat de burger de moed verliest
  
6. Klachtrecht kan een **bliksemafleider** zijn voor echte responsabilisering
  - “Als het niet goed is, dan kunnen ze toch een klacht indienen”

7. De **kosten** kunnen soms veel te hoog zijn tegenover baten (voor overheid en burger)
8. Kan tot **bureaucratie** leiden: te veel administratieve rompslomp en tijdrovend
9. Erkenning van fout kan tot **claimedrag** leiden
10. Ontjuridisering kan soms leiden tot een onterechte **barrièrewerking** naar gerecht
  - gerechtelijke weg is soms een meer aangewezen oplossing
  - termijnoverschrijding

11. Veelheid van regelingen kan leiden tot **onoverzichtelijkheid** en ondoorgrondelijkheid voor de burger
  
12. Kan ongewenste **klaagcultuur** bevorderen

3.

## EN DIE KLAGER, WIE IS DAT?





# Profiel van klagers én niet-klagers

Kennis over verzoekersprofiel is nuttig voor antwoord op volgende vragen:

- Wordt het doel om alle betrokken burgers in gelijke mate te bereiken, in de praktijk, ook gerealiseerd?
- In welke mate zijn de conclusies uit de klachten voldoende representatief voor alle betrokken burgers?
- Hoe zit het met de bereidheid om te klagen?

# Mattheus-effect

Gemeenschapsvoorziening voor iedereen werkt eerder kloofverbredend dan kloofversmallend tussen de maatschappelijk redzame en de maatschappelijk minder redzame groepen.

Voorbeeld:

Hogere opleiding is een voordeel:

belang van bureaucratische competentie

# Leeftijd

Oververtegenwoordiging ouderen

Ondervertegenwoordiging jongeren

# Eenmalige klagers

Eenmalige klagers lijken meer op veel-klagers dan op nooit-klagers.

Eenmalige klager is meestal geen zeurkous, maar wel iemand die niet bij de pakken neerzit en in actie komt.

- Het is een mondige burger.

# Veelklagers

Er zijn weinig veelklagers.

Profiel:

vooral mannen van middelbare leeftijd, met neiging tot verontwaardiging of met een bezorgd of angstig karakter.

# Niet-klagers

Er is relatief weinig bekend over het profiel en de motieven van niet-klagers.

Uit grootschalig onderzoek (VSA, 1980) naar klachtengedrag in de totale dienstensector blijkt dat 26 van de 27 klanten niet klagen als er iets misgaat.

Andere bronnen spreken van 1 klager op 500 mensen in dezelfde situatie.

## Oorzaken waarom mensen niet klagen, terwijl ze daar objectief gezien wel aanleiding toe hebben:

- Vermijden van irritatie
- Geen zin of te weinig tijd
- Andere middelen zijn beter
- Communicatiedrempels
- Klagen is de moeite niet waard
- Negatieve ervaring / verwachting



# Vermijden van irritatie

- ❖ Indiening van een klacht zal enkel meer ergernis veroorzaken
- ❖ Er wordt toch maar neergekeken op (individuele) klagers (dan ben je “verzuurd”)
- ❖ Ik heb al eens een klacht ingediend en bij een nieuwe klacht zullen ze denken dat ik een zeurpiet ben
- ❖ Men wel niet vernederd worden

# Geen of te weinig tijd

- ❖ Het is zonde van de tijd
- ❖ Men heft het te druk om te klagen
- ❖ Klagen veroorzaakt een hoop gedoe

# Andere middelen zijn beter

- ❖ Men stapt gewoon over naar de concurrentie (niet bij de overheid!)
- ❖ Het is effectiever om advocaat in te schakelen, naar de pers te stappen of een invloedrijk persoon te benaderen

# Communicatiedrempels

- ❖ Veel mensen weten niet of onvoldoende hoe en waar ze moeten klagen
- ❖ Geen adres of telefoonnummer bekend
- ❖ Klachtendienst telefonisch onbereikbaar
- ❖ Als ik zelf tijd heb om te klagen (avond, weekeinde) is de klachtendienst gesloten

.../...

...../.....

- ❖ Invulformulieren zijn te ingewikkeld of te gestandaardiseerd
- ❖ Geen klachtenbrief via website
- ❖ Foutieve doorverwijzing zodat klacht de klachtendienst niet bereikt

# Klagen is de moeite niet waard

- ❖ Aangekochte producten of diensten zijn de goedkoop (men klaagt wel eerder over goedkoop product dan over goedkope dienst)
- ❖ Ontevredenheid is maar licht
- ❖ Onvoldoende persoonlijk belang bij klacht
- ❖ Kosten wegen niet op tegen baten

# Negatieve ervaring / verwachting

- ❖ Klagen haalt toch niets uit
- ❖ Bij voorbaat slechte dienstverlening verwacht
- ❖ Toen ik vorige keer klaagde, gebeurde er niets en heeft het niet geholpen
- ❖ Eerste reactie van de klachtendienst is dermate ontmoedigend dat men niet bereid is de klacht voort te zetten
- ❖ Men laat niet of onvoldoende blijken dat men klachten op prijs stelt
- ❖ Wantrouwen in discretie klachtendienst

# Wat geeft uiteindelijk de doorslag tussen klagen of niet-klagen? (1)

- ❖ Omvang van het probleem
- ❖ Financieel aspect
- ❖ Er wordt meer geklaagd over gerenommeerde organisaties en producten dan over een “onbekend merk”



# Wat geeft uiteindelijk de doorslag tussen klagen of niet-klagen? (2)

- ❖ Bekendheid van de klachtendienst
- ❖ Mate waarin organisatie het imago uitstraalt dat ze aan zinnvolle klachtenbehandeling doet
- ❖ Mensen klagen op zich graag (vooral tegenover elkaar), maar er zijn heel wat drempels die de mensen er meestal van weerhouden om een klacht in te dienen
  - ✚ Hoe minder drempels, hoe meer klachten!



IK HEB GEEN KLACHTEN!  
IS DAT NORMAAL?

4.

## DE OMBUDSMAN / -VROUW ... EEN GESCHENK UIT DE HEMEL?



# Wat is de ombudsman /-vrouw wel en niet?

## ❖ Een man/vrouw voor alle klachten?

Neen,

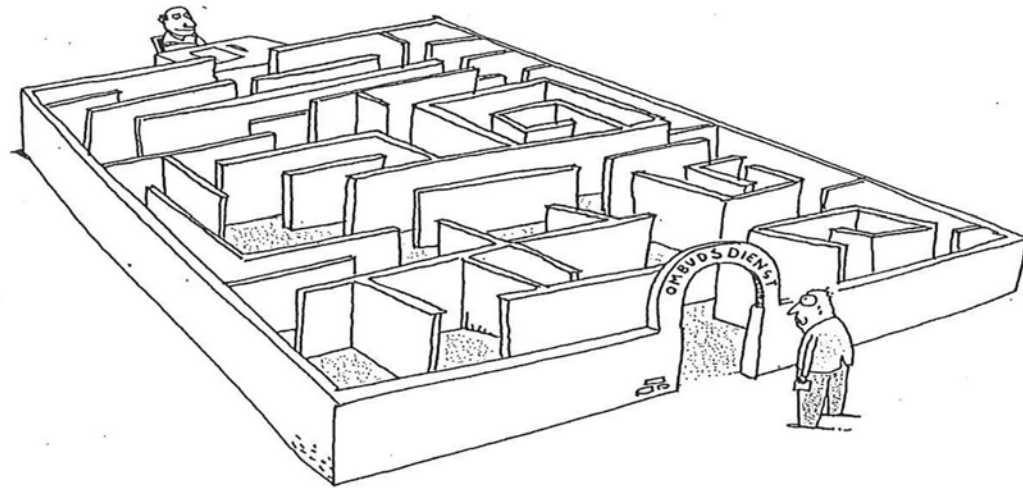
- Ofwel klacht waar hij iets aan kan doen
- Ofwel niet, maar wel luisterend oor en aanspreekpunt voor doorverwijzing

## ❖ Omgaan met klachten is moeilijker, maar wel rijker

# Besluit: waaraan moet een behoorlijke klachtenbehandeling beantwoorden?

## De 5 B's

- ❖ Bereikbaarheid
- ❖ Beschikbaarheid
- ❖ Bruikbaarheid
- ❖ Betaalbaarheid
- ❖ Begrijpbaarheid



# Een zesde B: betrokkenheid?

**Nieuwe uitdagingen na de digitalisering: naar een nieuwe rol voor de ombudsdiensten?**

**Reflectie over de toekomst is nodig**

**“Open Government Partnership” kan richtinggevend zijn**

**Via coproductie kan er worden bijgedragen aan de**

**VERBETERING VAN DE PRIMAIRE PROCESSEN**

**Betere primaire processen is de beste vorm van preventie van klachten.**

Dank voor uw aandacht  
&  
Felicitaties voor 15 jaar ombudsdienst  
pensioenen

[www.ombudsman.be](http://www.ombudsman.be)

