



Zaaknummer: Z/25/244382/D-650025

Raadsvoorstel

Datum collegevergadering: n.v.t.

Datum raadsvergadering: 15 oktober 2025

Portefeuillehouder : Burgemeester
Jaap Velema

Volgnummer : 11

Korte inhoud

De rekenkamer Westerwolde heeft een onderzoek gedaan naar de klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde. De raad wordt voorgesteld om kennis te nemen van de conclusies en de aanbevelingen over te nemen.

Onderwerp

Klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde

Voorgesteld besluit

- Kennis te nemen de rapportage van de rekenkamer van het onderzoek naar de klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde
- **De gedane hoofdaanbevelingen mee te geven aan het college** zijnde:
 - Menselijke maat centraal
 - Betere uitvoering
 - Zorgvuldige beoordeling
 - Lerend vermogen versterken
 - Stimuleer cultuurverandering.

Inleiding

Gemeenten staan voor de uitdaging om klachten niet alleen af te handelen, maar deze te benutten als kans om fouten te herstellen en structurele verbeteringen door te voeren. Elke klacht biedt waardevolle inzichten in knelpunten binnen beleid en processen. Dit vraagt om een cultuurverandering: klachten mogen niet worden gezien als last, maar als kansen om beleid te verfijnen en risico's vroegtijdig te signaleren.

Beoogd effect - wat willen we bereiken?

Door klachten proactief te omarmen, kunnen gemeenten het vertrouwen van hun inwoners versterken en een fundament leggen voor een overheid die echt luistert, leert en handelt.

Argumenten

De klachtbehandeling binnen de gemeente Westerwolde schiet op meerdere vlakken tekort. De formele procedures worden niet altijd correct gevolgd, communicatie richting burgers is summier, dossiervorming is gebrekkig en klachten leiden zelden tot structurele verbeteringen. Dit onderzoek laat zien dat er een noodzaak is voor een fundamentele herziening van de klachtbehandeling.

Dit vraagt om betere registratie, meer transparantie, een lerende aanpak en een cultuur waarin klachten niet als last, maar als kans voor verbetering worden gezien.

Een effectieve klachtbehandeling vereist niet alleen een strikt volgen van wettelijke procedures, maar ook een proactieve houding waarbij burgers zich gehoord en serieus genomen voelen. Pas dan kan de gemeente Westerwolde werken aan herstel van vertrouwen en een constructieve dialoog met haar inwoners.

De rekenkamer formuleert een aantal algemene kaders voor de meer praktische aanbevelingen.

1. Klachtbehandeling als spiegel van bestuur

Klachten vormen een directe graadmeter voor de bestuurscultuur van een gemeente. Een goed functionerende klachtbehandeling toont aan dat een overheid openstaat voor kritiek en bereid is om te leren. Omgekeerd legt een falend klachtsysteem de tekortkomingen in bestuurlijke responsiviteit bloot. In een tijd waarin het vertrouwen in overheidsinstanties onder druk staat, is klachtbehandeling niet slechts een procedurele verplichting, maar een kans om het contact met burgers te verbeteren en geloofwaardigheid te versterken.

2. De verwachting van dialoog

Klachten zijn meer dan formele meldingen van problemen; ze zijn in essentie een poging tot dialoog. Burgers willen gehoord en serieus genomen worden. Wanneer klachten worden genegeerd of afgedaan met standaardreacties, leidt dit niet alleen tot frustratie, maar ook tot verdere escalatie. De overheid zou klachten niet moeten beschouwen als louter administratieve kwesties, maar als een middel om de band met burgers te versterken.

Dit betekent dat er niet alleen formeel, maar ook inhoudelijk gereageerd moet worden op klachten, waarbij aandacht wordt besteed aan de persoonlijke en emotionele context.

3. Transparantie als kernwaarde

Een van de grootste frustraties bij indieners van een klacht is een gebrek aan transparantie in de klachtbehandeling. Het duurt vaak lang voordat burgers weten waar ze aan toe zijn, en soms krijgen ze helemaal geen antwoord. Dit roept vragen op over de toegankelijkheid en betrouwbaarheid van het gemeentebestuur. Transparantie betekent niet alleen dat klachten tijdig en volledig worden beantwoord, maar ook dat de overheid open is over hoe beslissingen tot stand komen. Heldere communicatie over termijnen, procedures en uitkomsten is essentieel om het vertrouwen van burgers te behouden.

4. Klachten als leermomenten

Gemeenten behandelen klachten vaak als incidenten die snel moeten worden opgelost, in plaats van als waardevolle feedback op het functioneren van de overheid. Dit is een gemiste kans. Klachten bieden inzicht in structurele problemen en kunnen gebruikt worden om beleid en dienstverlening te verbeteren. Gemeenten die klachtbehandeling serieus nemen als leerinstrument, kunnen veel effectiever inspelen op de behoeften van burgers en zo herhaling van dezelfde problemen voorkomen. Dit vereist niet alleen betere registratie en opvolging van klachten, maar ook een cultuur waarin kritiek wordt gezien als kans tot verbetering.

5. Menselijkheid boven regelgeving

Hoewel klachtbehandeling een juridische basis heeft, mag het niet uitsluitend benaderd worden als een formaliteit. Achter elke klacht schuilt een persoonlijke ervaring, een probleem dat iemand daadwerkelijk raakt. Een empathische overheid erkent dit en behandelt indieners van een klacht met respect en begrip. Dit betekent dat ambtenaren niet alleen moeten handelen binnen de regels, maar ook oog moeten hebben voor de menselijke dimensie van een klacht. Maatwerk en flexibiliteit in klachtbehandeling kunnen veel escalaties en frustraties voorkomen.

6. Het herstellen van vertrouwen

Vertrouwen in de overheid is kwetsbaar en wordt snel geschaad wanneer burgers zich genegeerd of niet serieus genomen voelen. Klachtbehandeling speelt een cruciale rol in het behoud en herstel van dit vertrouwen. Wanneer een gemeente zorgvuldig en empathisch omgaat met klachten, straalt dit uit dat zij haar burgers respecteert en hun zorgen serieus neemt.

Omgekeerd leidt een onverschillige of bureaucratische houding juist tot verder wantrouwen en een afstandelijke relatie tussen burger en overheid.

Conclusies en aanbevelingen onderzoek klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde

1. Klachtbehandeling is te vaak een administratief proces, geen menselijk contactmoment

Hoewel klachtbehandeling juist een kans biedt voor herstel van vertrouwen, wordt deze in Westerwolde te vaak benaderd als een formele, procedurele handeling. De menselijke maat ontbreekt: burgers krijgen standaardreacties, worden niet gehoord, of ontvangen helemaal geen antwoord. Klachten die voortkomen uit teleurstelling of frustratie worden niet erkend als uitnodiging tot dialoog, maar verdwijnen in een systeem waarin contact plaatsmaakt voor afhandeling. Daardoor voelen burgers zich niet serieus genomen – wat leidt tot herhaalde klachten of escalatie.

Aanbevelingen:

- Introduceer een bel- of gespreksmoment vóór formele afhandeling, om de klacht te verhelderen en de relatie te herstellen voordat het proces start.
- Stel relationele competenties centraal in training van medewerkers: oefenen met luisteren, empathisch reageren en oprechte erkenning van het verhaal van de burger.
- Maak het mogelijk klachten ook informeel af te handelen via persoonlijk contact, met expliciete ruimte voor 'herstel van relatie' naast juridische toetsing.

2. Structurele tekortkomingen in uitvoering: dossiers zijn onvolledig, termijnen worden overschreden

De analyse van 45 dossiers laat zien dat ontvangstbevestigingen vaak ontbreken of veel te laat worden verstuurd. Klachten worden soms niet geregistreerd, documenten raken zoek, en termijnen worden overschreden zonder communicatie richting de burger. In veel gevallen is niet duidelijk of er überhaupt een besluit is genomen, of welke actie erop volgde. De klachten worden daarmee onzichtbaar, wat niet alleen de transparantie schaadt, maar ook het recht van burgers om hun klacht juridisch aan te vechten ondermijnt.

Aanbevelingen:

- Implementeer een uniform sjabloon voor klachtendossiers waarin elke stap wordt vastgelegd (ontvangst, hoorzitting, reactie, afronding).
- Bewaak wettelijke termijnen actief, met geautomatiseerde herinneringen voor medewerkers en verplichte berichtgeving aan burgers bij verlenging.
- Voer periodiek een audit uit op dossiers en behandeltermijnen en rapporteer hierover aan het management en de raad.

3. Klachten worden te vaak afgewezen of omgezet zonder motivering

In meerdere gevallen blijkt dat klachten worden 'geherdefinieerd' als melding of verzoek, zonder dat hierover met de burger wordt gecommuniceerd. Dit is in strijd met de zorgvuldigheidseisen uit de Awb en leidt ertoe dat burgers het hoorrecht en andere waarborgen verliezen. Dit versterkt het gevoel van willekeur en roept wantrouwen op. Sommige klachten worden zonder motivering als 'ongegrond' of 'afgebroken' genoteerd. Voor de gemeente is de zaak daarmee gesloten; voor de burger blijft de ervaring van onrecht bestaan.

Aanbevelingen:

- Leg schriftelijk en begrijpelijk uit waarom een klacht niet als zodanig wordt behandeld, en geef aan welke route dan wel wordt gevolgd.
- Zorg dat de herdefiniëring van klachten alleen in overleg met de burger plaatsvindt, met de mogelijkheid tot bezwaar.
- Herzie interne werkafspraken zodat categorisering en beoordeling van klachten altijd gebeurt door een klachtencoördinator of andere onafhankelijke medewerker.

4. Evaluatie en lerend vermogen ontbreken grotendeels

De gemeente Westerwolde slaagt er onvoldoende in om klachten te gebruiken als bron van verbetering. Er is geen structurele analyse van klachten, geen zicht op trends of herhaalde signalen, en nauwelijks koppeling met beleid of uitvoering. De klachtencoördinatie functioneert vooral als administratief loket, niet als leermechanisme voor de organisatie. Daardoor worden dezelfde fouten herhaald en blijft het risico bestaan dat klachten als hinderlijk worden gezien in plaats van waardevol.

Aanbevelingen:

- Voer periodiek thematische analyses uit op klachten (bijv. per wijk, onderwerp of doelgroep) en bespreek die met management en raad.
- Leg voor iedere gegronde klacht vast welke lessen worden getrokken en koppel dat terug aan beleid, processen of communicatie.
- Richt een feedbackcyclus in waarin medewerkers en leidinggevenden reflecteren op patronen in klachten en successen delen.

5. Een cultuurverandering is noodzakelijk: van afhandeling naar dialoog

De huidige praktijk vraagt om een fundamentele omslag in denken. Klachten zouden niet het sluitstuk van dienstverlening moeten zijn, maar het begin van een gesprek. Een goed werkende klachtbehandeling verbindt de formele zorgvuldigheid van de wet met de relationele nabijheid van empathie, luisteren en herstel. Dat vraagt om ambtenaren die ruimte krijgen om maatwerk te bieden, om leidinggevenden die het goede voorbeeld geven en om een systeem dat niet alleen afvinkt, maar ook reflecteert. Pas dan ontstaat een bestuurscultuur waarin burgers zich gezien en serieus genomen voelen.

Aanbevelingen:

- Formuleer en implementeer een organisatievisie op klachtbehandeling als dialoog en leerinstrument, met ruimte voor maatwerk en herstel.
- Geef ambtenaren structureel tijd en mandaat om maatwerk te leveren bij klachten, ook buiten standaardprocedures om.
- Betrek het bestuur actief bij het stimuleren van een empathische en lerende houding, bijvoorbeeld via voorbeeldgedrag van de burgemeester en wethouders bij gevoelige casussen.

De klachtbehandeling in de gemeente Westerwolde is te formeel, te weinig transparant en mist lerend vermogen. Burgers voelen zich vaak niet gehoord, procedures worden niet zorgvuldig gevolgd, dossiers zijn onvolledig, en klachten leiden zelden tot verbetering.

De rekenkamer doet vijf hoofdaanbevelingen:

1. **Menselijke maat centraal:** Zorg voor persoonlijk contact bij klachten en train medewerkers in empathische communicatie.
2. **Betere uitvoering:** Registreer en documenteer klachten volledig en bewaak wettelijke termijnen actief.
3. **Zorgvuldige beoordeling:** Hanteer heldere motieven bij afwijzing of herdefiniëring van klachten, altijd in overleg met de indiener.
4. **Lerend vermogen versterken:** Analyseer klachten structureel en gebruik inzichten voor verbetering van beleid en dienstverlening.
5. **Stimuleer cultuurverandering:** Maak van klachtbehandeling een kans voor dialoog, herstel en reflectie – met voorbeeldgedrag vanuit bestuur en organisatie.

Aanpak en uitvoering

De rekenkamer stelt de raad voor om in overleg met het college een plan van aanpak te maken voor het invoeren van de aanbevelingen.

Bijlagen

- Bestuurlijke rapportage klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde;
- Klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde

Groningen, 20 augustus 2025

Joop Roebroek
Voorzitter rekenkamer Westerwolde

Nummer 11.

De raad van de gemeente Westerwolde;

Gelezen het voorstel van de rekenkamer d.d. 10 september 2025

gelet op het door de Rekenkamer uitgevoerde onderzoek naar de klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde :

b e s l u i t :

1. Kennis te nemen de rapportage van de rekenkamer van het onderzoek naar de klachtenbehandeling in de gemeente Westerwolde
2. De gedane hoofdaanbevelingen mee te geven aan het college zijnde:
 - Menselijke maat centraal
 - Betere uitvoering
 - Zorgvuldige beoordeling
 - Lerend vermogen versterken
 - Stimuleer cultuurverandering.

Dit is besloten in de openbare vergadering van 15 oktober 2025.

Namens de raad,

Onno Rijkens
Waarnemend raadsgriffier

Jaap Velema
voorzitter