



Retouradres: Postbus 93122, 2509 AC Den Haag



Geachte [REDACTED]

In uw verzoek van 23 mei 2022, door mij ontvangen op dezelfde datum, heeft u de Nationale ombudsman gevraagd om verstrekking van kopieën van de documenten die u meer kunnen vertellen over de ontstaansgeschiedenis van en de ervaringen die zijn opgedaan met het denkproces onderzoek. Daarnaast wilt u graag weten of er gedurende pakweg de afgelopen vijf jaar meer van dergelijke stukken het licht hebben gezien. Ook die documenten ziet u graag getoet.

Op 25 mei 2022 heeft u bericht ontvangen dat uw verzoek in goede orde is ontvangen. Daarbij is medegedeeld dat uw verzoek binnen vier weken na de ontvangst van dit verzoek wordt beoordeeld.

Wettelijk kader

Ik behandel uw verzoek als een verzoek op grond van de Wet open overheid (Woo).

Inventarisatie documenten

Op basis van uw verzoek heb ik de betrokken medewerkers gevraagd de door u gevraagde informatie te verzamelen.

Er zijn documenten aangetroffen

Bij deze inventarisatie zijn acht documenten verzameld. Deze documenten zijn genoemd in de inventarislijst bij dit bericht. In dit besluit wordt hierna verwezen naar de nummers op de inventarislijst, zodat voor u duidelijk is wat ik per document heb besloten en waarom ik dit heb besloten.

Besluit

Geheel openbaar

Ik besluit de documenten met nummers 5 t/m 8 volledig openbaar te maken.

Deels openbaar

Ik besluit de documenten met nummers 1 t/m 4 deels openbaar te maken met uitzondering van de persoonsgegevens die daarin staan en met uitzondering van de daarin opgenomen persoonlijke beleidsopvattingen voor intern beraad.

De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer

Op grond van artikel 5.1, tweede lid, aanhef en onder e, van de Woo kan ik geen informatie openbaar maken als dit de persoonlijke levenssfeer schaadt en dit belang zwaarder weegt dan het belang van openbaarheid. Het gaat om persoonsgegevens die (indirect) te herleiden zijn tot een persoon zoals namen, e-mailadressen, telefoonnummers en functienamen. Bij bepaalde

Pagina 1

Datum

20 JUN 2022

Onderwerp

Woo verzoek

Ons nummer



Uw kenmerk

Bijlage(n)

1

Contactpersoon



T 070 [REDACTED]

Nationale ombudsman

Bezuidenhoutseweg 151
2594 AG Den Haag

Postbus 93122
2509 AC Den Haag

T 070 356 35 63
post@nationaleombudsman.nl
www.nationaleombudsman.nl



passages uit bepaalde documenten is dit het geval. Ik vind het in dit geval belangrijk dat de identiteit van betrokkene niet bekend wordt omdat dit zijn of haar privacy kan schenden. Dat vind ik niet wenselijk.

Pagina 2

Ons nummer



In diverse documenten staan (ook) persoonsgegevens van ambtenaren. Het gaat om gegevens die herleidbaar zijn tot een persoon, zoals onder meer namen, e-mailadressen, functienamen en telefoonnummers. In het kader van goed werkgeverschap vind ik dat het belang van privacy zwaarder moet wegen dan het belang van verzoeker bij toegang tot op hem betrekking hebbende informatie. Dit ter bescherming van de privacy van de betrokken ambtenaren.

Persoonlijke beleidsopvattingen in een document voor intern beraad

Uitgangspunt van de Woo is dat overheidsinformatie openbaar is. Dit geldt in principe ook voor documenten die opgesteld zijn voor intern beraad. Intern beraad is het overleg tussen ambtenaren binnen een bestuursorgaan, of binnen een kring van bestuursorganen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een bestuurlijke aangelegenheid. Documenten die bestemd zijn voor intern beraad kunnen persoonlijke beleidsopvattingen bevatten. Dat is hier het geval.

Ten aanzien van de openbaarmaking van deze persoonlijke beleidsopvattingen geldt het volgende. Op grond van artikel 5.2, eerste lid, van de Woo worden persoonlijke beleidsopvattingen in documenten die bestemd zijn voor intern beraad niet openbaar gemaakt. Persoonlijke beleidsopvattingen zijn ambtelijke adviezen, meningen, visies, standpunten en overwegingen ten behoeve van intern beraad. Persoonlijke beleidsopvattingen zijn niet: feiten, prognoses, beleidsalternatieven, de gevolgen van een bepaald beleidsalternatief of andere onderdelen met een overwegend objectief karakter.

Het is van belang dat ambtenaren intern vrij met elkaar van gedachten moeten kunnen wisselen over beleidskeuzes. Een zekere mate van veiligheid is nodig om te kunnen komen tot een effectieve besluitvorming. In dit geval vind ik dat dit belang zwaarder moet wegen dan het belang van verzoeker bij toegang tot op hem betrekking hebbende informatie. Ik acht het in dit geval ook niet in het belang van een goede en democratische bestuursvoering om met toepassing van artikel 5.2, tweede lid, de persoonlijke beleidsopvattingen toch te verstrekken.

Op de documenten heb ik vermeld bij welke onderdelen artikel 5.2, eerste lid, van de Woo van toepassing is. Daar waar geen artikel is opgenomen, gaat het om artikel 5.1, tweede lid, aanhef en onder e, van de Woo.

Wijze van openbaarmaking

De documenten die aan u worden verstrekt, worden samen met dit bericht digitaal aan u toegezonden.

Vragen

Als u vragen heeft over de afhandeling van uw verzoek, dan kunt u contact opnemen met [REDACTED]. U kunt haar bereiken via telefoonnummer (070) [REDACTED]. Mailen naar woo@nationaleombudsman.nl kan ook. Denk er dan aan om uw dossiernummer te vermelden. Uw dossiernummer is [REDACTED].

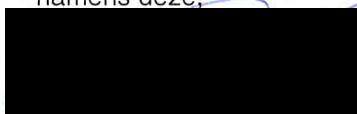


Bezwaar

Bent u het niet eens met onze reactie? Neem dan gerust contact met ons op. Doe dit wel ruim binnen de bezwaartermijn van zes weken. Komt u er daarna nog niet uit? Dan kunt u binnen zes weken na datum besluit bezwaar maken bij de Nationale ombudsman. Vermeld altijd de reden van uw bezwaar en uw dossiernummer.

Op onze website vindt u onze contactgegevens:
<https://www.nationaleombudsman.nl/contact-en-adres>.

Met vriendelijke groet,
de Nationale ombudsman,
namens deze,



Hannèke van Essen
Algemeen directeur

Pagina 3

Ons nummer





Inventarislijst

Nr.	Document	Beoordeling	Woo
1	Rapportage Over effectiviteit gesproken	Deels openbaar	5.1.2.e Woo
2	Bericht op intranet over denkproces onderzoek	Deels openbaar	5.1.2.e Woo
3	Notitie voor MT over onderzoeksplan	Deels openbaar	5.1.2.e Woo 5.2.1 Woo
4	Notitie voor MT over aanpassingen onderzoeksplan n.a.v. evaluatie	Deels openbaar	5.1.2.e Woo 5.2.1 Woo
5	Kennisitem kennisbank over onderzoekplicht	Openbaar	
6	Handreiking klachtbehandeling	Openbaar	
7	Kennisitem kennisbank over hand-out eenduidige werkwijze	Openbaar	
8	Hand-out eenduidige werkwijze	Openbaar	

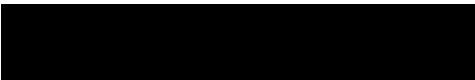


adviseurs

Over effectiviteit gesproken

Onderzoek naar de effectiviteit van de onderzoeken uit eigen
beweging van de Nationale ombudsman

11 april 2017



adviseurs

Rapport

Uitgebracht aan: Nationale ombudsman

Over effectiviteit gesproken

Onderzoek naar de effectiviteit van de onderzoeken uit eigen
beweging van de Nationale ombudsman

11 april 2017




INHOUD

1.	INLEIDING	1
1.1	Achtergrond en vraagstelling	1
1.2	Onderzoeksopzet	1
1.3	Leeswijzer	4
2.	HET EFFECTIVITEITSBEGRIIP EN INVLOEDSFACTOREN	5
3.	TIEN ONDERZOEKEN UIT EIGEN BEWEGING	8
4.	ANALYSE VAN TIEN ONDERZOEKEN UIT EIGEN BEWEGING	15
4.1	Invloedsfactoren Nationale ombudsman	15
4.1.1	De afweging om het instrument onderzoek uit eigen beweging in te zetten	15
4.1.2	Planmatig werken	16
4.1.3	De menselijke factor	17
4.1.4	Het gehanteerde toetsingskader behoorlijkheidsnormen	17
4.1.5	Kwaliteit van het onderzoek(srapport)	18
4.1.6	De mate en wijze waarop het onderzochte bestuursorgaan - vooraf, tijdens en na afloop - betrokken is	19
4.1.7	De stijl, toon, bejegening, opstelling, positionering van de Noten opzichte van het bestuursorgaan	19
4.1.8	De wijze waarop het onderzoek(srapport) naar buiten wordt gebracht en uitgedragen	20
4.1.9	De monitoring van de opvolging van de aanbevelingen uit het rapport	20
4.2	Externe invloedsfactoren	21
4.3	Effectiviteit en toegevoegde waarde	22

5.	INZICHTEN EN AANBEVELINGEN	23
5.1	Belangrijkste inzichten	23
5.2	Strategische keuzes	24
5.3	Verbetermogelijkheden	25
5.3.1	Behoorlijkheidsnormen	25
5.3.2	Strategische agenda	25
5.3.3	Taak- en rolverdeling	25
5.3.4	Signalering	26
5.3.5	Of-vraag	26
5.3.6	Hoe-vraag	27
5.3.7	Betrokkenheid van bestuursorganen	28
5.3.8	Bijstellen aanpak	29
5.3.9	Afronding van het onderzoek	29
5.3.10	Na afloop van het onderzoek	30
5.4	Hoe verder	31

BIJLAGE 1 SCHEMATISCHE WEERGAVE INSTRUMENTARIUM NATIONALE OMBUDSMAN

BIJLAGE 2 OVERZICHT VAN RESPONDENTEN

1. INLEIDING

1.1 Achtergrond en vraagstelling

In opdracht van de Nationale ombudsman heeft [REDACTED] Adviseurs een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de onderzoeken uit eigen beweging van de Nationale ombudsman. De Nationale ombudsman gaf de onderzoekers de volgende doel- en vraagstelling mee:

Inhoudelijke doel- en vraagstelling	
Doelen	1. Inzicht krijgen in welke acties/instrumenten bijdragen en afbreuk doen aan de gewenste effectiviteit van onderzoeken uit eigen beweging van de Nationale ombudsman en hoe daarop te sturen valt 2. Het verhogen van de effectiviteit van toekomstige onderzoeken uit eigen beweging
Hoofdvraag	Welke acties/elementen dragen bij of doen afbreuk aan de gewenste effectiviteit van onderzoeken uit eigen beweging van de Nationale ombudsman en hoe valt daarop te sturen?
Subvragen	1. Wat is bij dit soort onderzoeken de definitie van effectiviteit? 2. Wat zijn bij dit soort onderzoeken in het algemeen de belangrijkste acties/elementen voor het wel of niet effectief zijn? Voorafgaand, tijdens en na afronding van het onderzoek? 3. Wat zijn de door ons gewenste effecten bij onderzoeken uit eigen beweging? 4. Welke keuzes zijn er in de, in het kader van dit onderzoek bestudeerde, onderzoeken uit eigen beweging gemaakt? Welke middelen zijn daarvoor gebruikt en welke effecten behaald? 5. Zijn we bij dit soort onderzoeken in het algemeen effectief? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

1.2 Onderzoeksopzet

In het onderzoek is eerst toegewerkt naar het onderzoeken en het vaststellen van het effectiviteitsbegrip (subvraag 1 en 3) en de invloedsfactoren die daarbij een rol spelen (subvraag 2).

Deze resultaten vormden het methodologische kader voor het casusonderzoek, waarin voor tien afgeronde onderzoeken uit eigen beweging is onderzocht in welke mate het beoogde effect is bereikt en welke rol de geïdentificeerde invloedsfactoren speelden.

De inzichten opgedaan met behulp van het casusonderzoek zijn vervolgens in samenhang geanalyseerd om antwoord te geven op de hoofdvraag en subvragen 4 en 5. Tot slot zijn concrete verbetermogelijkheden benoemd om de effectiviteit van onderzoeken uit eigen beweging te vergroten.

Definiëren effectiviteitsbegrip en identificeren invloedsfactoren

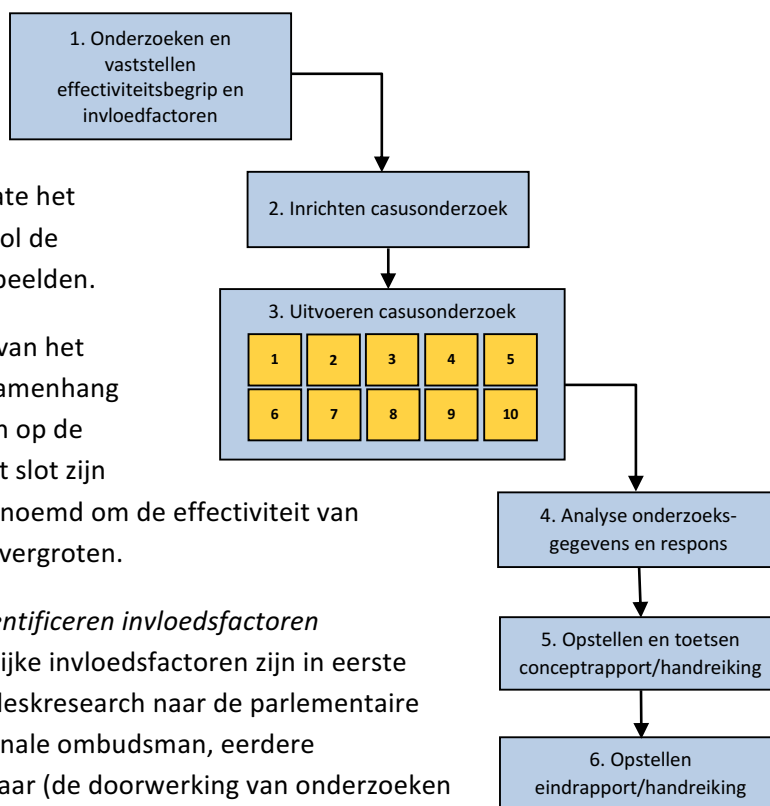
Het effectiviteitsbegrip en de mogelijke invloedsfactoren zijn in eerste instantie verkend door middel van deskresearch naar de parlementaire ontstaansgeschiedenis van de Nationale ombudsman, eerdere (wetenschappelijke) onderzoeken naar (de doorwerking van onderzoeken van) de Nationale ombudsman en communicatie en publiciteit rondom onderzoeken uit eigen beweging. Daarnaast zijn interviews gehouden met verschillende medewerkers van het bureau Nationale ombudsman en de ambtsdrager Reinier van Zutphen.

De resultaten van de verkenning vormden het materiaal voor een verdiepende werkbijeenkomst met mensen die verschillende perspectieven en ervaringen konden inbrengen. Ter voorbereiding van de werkbijeenkomst is ook een schematische weergave gemaakt van het instrumentarium van de Nationale ombudsman. Deze is terug te vinden in Bijlage 1.

De deelnemers aan de werkbijeenkomst bestonden uit:

- vertegenwoordigers van de Nationale ombudsman;
- vertegenwoordigers van bestuursorganen die regelmatig betrokken zijn bij onderzoeken uit eigen beweging;
- vertegenwoordigers van collega-instituten die onderzoek uit eigen beweging als instrument inzetten;
- een vertegenwoordiger van een organisatie die opkomt voor de belangen van (een specifieke groep) burgers.

De werkbijeenkomst had tot doel om de analyse van de onderzoekers te toetsen en te verrijken. De uitkomst van de werkbijeenkomst was een uitgewerkt effectiviteitsbegrip en een dekkende



verzameling invloedsfactoren die bepalend zijn voor de mate van doelrealisatie (zie hoofdstuk 2 voor het resultaat).

Het casusonderzoek

Het vastgestelde effectiviteitsbegrip en de geïdentificeerde invloedsfactoren zijn vervolgens uitgewerkt in een onderzoekkader ten behoeve van het casusonderzoek. Tegelijkertijd vond de selectie van de tien cases plaats die een afspiegeling vormden van de onderzoeken uit eigen beweging die zijn afgerond met een rapport in de periode tussen 2013 en de eerste helft van 2016. Bij de selectie is rekening gehouden met de gewenste spreiding van de betrokken (type) bestuursorganen, diversiteit van de door de Nationale ombudsman toegepaste onderzoeksmethodieken, de verhouding onderzoeken Projectleider SA en Onderzoeker SA en de invulling van de geïdentificeerde invloedsfactoren.

Om een beeld te krijgen van de effectiviteit van elk van de tien geselecteerde onderzoeken uit eigen beweging en van de factoren die daaraan hebben bijgedragen of hebben afgedaan, is voor elke casus deskresearch uitgevoerd. Van elk onderzoek is de beschikbare schriftelijke documentatie opgevraagd. Naast het eindrapport zelf, ging het daarbij om:

- procesdocumenten van de Nationale ombudsman, zoals plannen van aanpak en verslagen van overleggen;
- publicaties, presentaties, radio-/tv-fragmenten waarmee het onderzoek naar buiten is gebracht;
- reacties op het onderzoek, zowel een op een gericht aan de Nationale ombudsman als reacties in de media;
- documenten waaruit blijkt wat de gevolgen waren van het onderzoek.

In aanvulling op de deskresearch is een vragenlijst opgesteld die is voorgelegd aan de personen en organisaties die betrokken waren bij het betreffende onderzoek uit eigen beweging. Dit waren:

- de onderzoekers van de Nationale ombudsman;
- de vertegenwoordigers van het bestuursorgaan;
- de burger(s)vertegenwoordigende organisaties wiens klachten/belangen aanleiding waren voor het onderzoek.

De vragenlijst bevatte vragen over het verloop van het onderzoek, de inschatting van de betrokkenen over de mate waarin het onderzoek effectief is geweest en de werking van de invloedsfactoren.

De betrokken partijen zijn vervolgens in een rondetafelgesprek bevraagd op hoe zij het onderzoek ervaren hebben en hoe zij terugkijken op de effectiviteit van het onderzoek. In de gesprekken is met name gereflecteerd op de keuzes van de Nationale ombudsman en de interactie tussen de Nationale ombudsman en de betrokken organisaties.

Analyse

De bevindingen van de tien casusonderzoeken zijn vervolgens naast elkaar gelegd en in samenhang geanalyseerd. Bekeken is in welke mate de onderzochte onderzoeken uit eigen beweging effectief waren en welke factoren daarop van invloed zijn geweest. Met behulp van deze analyse is door de onderzoekers een eerste antwoord geformuleerd op subvragen 4 en 5 en op de hoofdvraag welke acties/elementen bijdragen of afbreuk doen aan de gewenste effectiviteit van onderzoeken uit eigen beweging en hoe daarop valt te sturen.

Deze eerste beantwoording van de onderzoeksvragen is in een verdiepende werkbijeenkomst voorgelegd aan dezelfde groep die betrokken was bij het verkennen van het effectiviteitsbegrip en het benoemen van de belangrijkste acties en elementen die hieraan bijdragen of afdoen. Naast het toetsen en het verrijken van de analyse leverde de werkbijeenkomst ook concrete ideeën op hoe de Nationale ombudsman de effectiviteit van de onderzoeken uit eigen beweging kan vergroten.

Op basis van de analyse zijn tot slot aanbevelingen geformuleerd waarmee de Nationale ombudsman in staat wordt gesteld om de effectiviteit van toekomstige onderzoeken uit eigen beweging te vergroten. Deze aanbevelingen zijn in een bijeenkomst met de Nationale ombudsman inhoudelijk besproken. De bijeenkomst had tot doel om na te gaan of het onderzoek duidelijke bevindingen oplevert en of het een werkbare handreiking biedt die aansluit bij de praktijk van de Nationale ombudsman.

In Bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de deelnemers aan de werkbijeenkomsten, de respondenten op de vragenlijst en de deelnemers aan de rondetafelgesprekken.

1.3 Leeswijzer

In het hierop volgende hoofdstuk wordt ingegaan op het ontwikkelde effectiviteitsbegrip en de invloedsfactoren die van invloed zijn op de mate van doelrealisatie. Deze begrippen waren het raamwerk waarmee de tien individuele onderzoeken zijn bekeken.

In hoofdstuk 3 volgt een korte introductie van de tien geselecteerde onderzoeken uit eigen beweging die bij het casusonderzoek onder de loep zijn genomen. In hoofdstuk 4 zijn de rode draden uit het casusonderzoek weergegeven. Waarna in hoofdstuk 5 de inzichten en aanbevelingen worden gedeeld waarmee de Nationale ombudsman de effectiviteit van onderzoeken uit eigen beweging kan vergroten. Ook wordt in hoofdstuk 5 een blik vooruitgeworpen op de wijze waarop de Nationale ombudsman de inzichten kan benutten en met behulp van vervolgstappen kan inbedden in de huidige organisatie.

2. HET EFFECTIVITEITSBEGRIIP EN INVLOEDSFACTOREN

Ten behoeve van het casusonderzoek is het effectiviteitsbegrip gedefinieerd en zijn invloedsfactoren benoemd die bepalend zijn voor hoe succesvol een onderzoek is. De samenhang tussen de elementen is op pagina 8 schematisch weergegeven. Hieronder volgt een toelichting op de belangrijkste elementen.

Effectiviteitsbegrip

Het effectiviteitsbegrip is opgebouwd uit de *mate van doelrealisatie* en de *toegevoegde waarde* van het onderzoek. De mate van doelrealisatie geeft aan in welke mate het onderzoek heeft geleid tot het verhelpen van het geconstateerde probleem. Dit kan variëren van het ‘aandacht geven aan het vraagstuk’ tot de hoogste trede ‘burgers ervaren het probleem niet langer’.

De mate van doelrealisatie is op zichzelf onvoldoende om de effectiviteit van een onderzoek te bepalen. Daarvoor moet ook naar de toegevoegde waarde worden gekeken. De toegevoegde waarde is daarbij de optelsom van het aantal burgers dat profijt heeft van beter overheidsoptreden, de ernst van de schade of impact op het leven van de betrokken burger(s) en de mate waarin het onderzoek van de Nationale ombudsman het verschil maakt. Dit laatste element is bedoeld om de werking van het onderzoek te scheiden van bijvoorbeeld een ontwikkeling buiten de macht van de Nationale ombudsman waardoor het probleem wordt verholpen.

Interne en externe invloedsfactoren

De mate van doelrealisatie is het gevolg van de keuzes en handelingen van de Nationale ombudsman, in combinatie met ontwikkelingen die buiten zijn macht liggen. Daarom is onderscheid gemaakt tussen de invloedsfactoren die de Nationale ombudsman in eigen hand heeft en de externe invloedsfactoren waar de Nationale ombudsman hooguit op kan anticiperen of inspelen.

De externe invloedsfactoren zijn niet limitatief op te sommen, maar hebben vaak te maken met maatschappelijke of politieke ontwikkelingen en de bereidwilligheid van bestuursorganen om de aangekaarte problemen op te lossen. Wel kunnen externe ontwikkelingen voor de Nationale ombudsman aanleiding zijn om andere keuzes te maken of gemaakte keuzes te herzien.

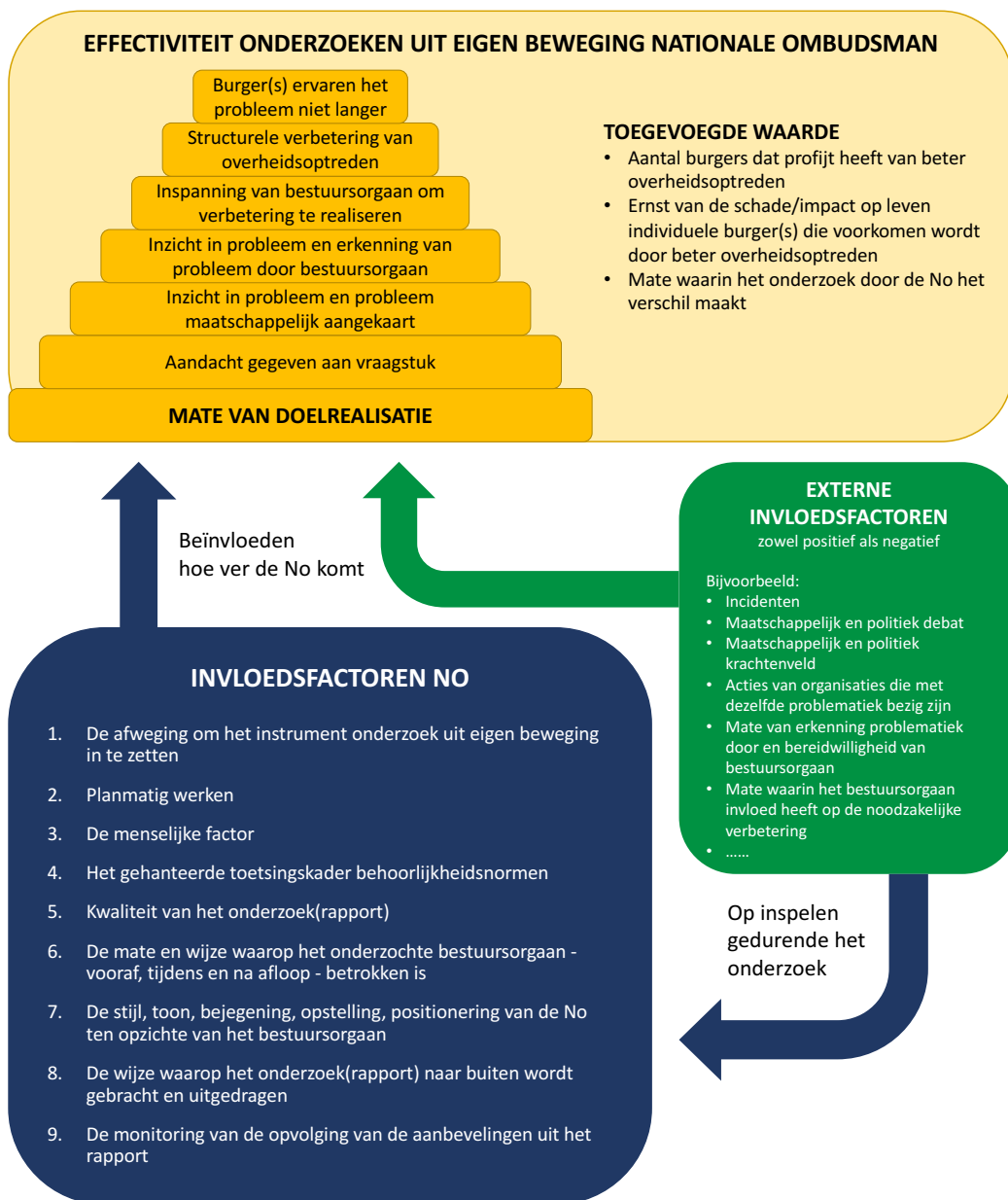
De invloedsfactoren van de Nationale ombudsman bevatten de keuzes die de Nationale ombudsman vooraf, tijdens en na afloop van het onderzoek maakt. De keuzes van de Nationale ombudsman (No) zijn gerubriceerd tot de volgende negen invloedsfactoren, met daaronder enkele vragen die met de invloedsfactor samenhangen:

1. *De afweging om het instrument onderzoek uit eigen beweging in te zetten*
 - Rechtvaardigen klachten/signalen een onderzoek?

- Is onderzoek uit eigen beweging het meest geëigende instrument?
 - Heeft een onderzoek door de No naar verwachting toegevoegde waarde?
 - Zijn er externe factoren die het onderzoek gunstig of ongunstig beïnvloeden?
 - Is de timing goed om het onderzoek nu te doen?
 - Moet het onderzoek onderdeel zijn van een serie instrumenten in de tijd?
2. *Planmatig werken*
- Is er geëxpliciteerd wat het onderzoek moet opleveren?
 - Is de onderzoeksvraag en de aanpak van het onderzoek afgestemd op het doel?
 - Is de aanpak afgestemd op de verwachte externe factoren?
 - Wordt er tussentijds bijgestuurd op basis van het verloop van het onderzoek en van externe factoren?
3. *De menselijke factor*
- In welke mate krijgen de onderzoekers van de No de ruimte en ondersteuning voor het onderzoek?
 - In welke mate zijn de onderzoekers van de No gedreven om de beoogde structurele verbetering te realiseren?
 - In welke mate beschikken de onderzoekers over de benodigde dossierkennis?
 - Zijn de onderzoekers onbevooroordeeld?
4. *Het gehanteerde toetsingskader behoorlijkheidsnormen*
- Is het toetsingskader (expliciet) gehanteerd?
 - Is het toetsingskader en de afweging toegankelijk gemaakt richting het bestuursorgaan?
5. *Kwaliteit van het onderzoek(srapport)*
- Is de analyse adequaat?
 - Zijn de aanbevelingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) en sluiten de aanbevelingen aan bij de werkpraktijk van het bestuursorgaan?
 - Sluit de inhoud en vorm van het onderzoeksrapport aan op de doelgroep(en) van het rapport?
6. *De mate en wijze waarop het onderzochte bestuursorgaan - vooraf, tijdens en na afloop - betrokken is*
- Is het bestuursorgaan meegenomen in doel en aanpak van het onderzoek?
 - In welke fasen is het bestuursorgaan betrokken bij het onderzoek?
 - Op welke wijze is het bestuursorgaan betrokken bij het onderzoek?
7. *De stijl, toon, bejegening, opstelling, positionering van de No ten opzichte van het bestuursorgaan*
- Wordt in het onderzoek(srapport) een beoordelende of ontwikkelingsgerichte (controle)stijl gehanteerd?
 - Kiest de No een positie waarin zij oog heeft voor het perspectief van de burger én de situatie van het bestuursorgaan?

8. *De wijze waarop het onderzoek(srapport) naar buiten wordt gebracht en uitgedragen*
 - Is de wijze waarop het rapport naar buiten is gebracht, afgestemd op de doelgroep(en) en op het gewenste effect?
9. *De monitoring van de opvolging van de aanbevelingen uit het rapport*
 - Op welke wijze wordt de opvolging van de aanbevelingen gemonitord?
 - Op welke wijze is de No betrokken bij het opvolgen van de aanbevelingen?

Een schematische weergave van het effectiviteitsbegrip en de (externe) invloedsfactoren ziet er dan als volgt uit:



3. TIEN ONDERZOEKEN UIT EIGEN BEWEGING

Hieronder worden de tien geselecteerde cases kort geïntroduceerd.

In het krijt bij de overheid (2013/003)	
Onderwerp	In dit onderzoek is gekeken naar de rol van de overheid als schuldeiser en de wijze van invordering van schulden. De centrale vragen in dit onderzoek waren: Hoe kan de overheid op een verstandige en behoorlijke wijze invorderen en oog hebben voor de maatschappelijke gevolgen? Wat mag de burger hierbij in redelijkheid van de overheid als schuldeiser verwachten?
Bijzonderheden	- Aanvankelijk is ingezet op een rondetafelgesprek met enkele bestuursorganen die invorderen en later is gekozen voor het uitbrengen van een rapport - Er zijn een visie en spelregels ontwikkeld met betrekking tot behoorlijk invorderen. De normen in de behoorlijkheidswijzer zijn daarbij niet expliciet gebruikt - Er is een groot aantal bestuursorganen die de ontwikkelde spelregels ter harte moeten nemen, namelijk alle bestuursorganen die invorderen - Aanbevelingen zijn gedaan aan de ministers voor Wonen en Rijksdienst, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Veiligheid en Justitie (V&J), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Financiën - Eén van de aanbevelingen werd mede namens CVZ, CJIB en Belastingdienst gedaan - De Nationale ombudsman heeft bij het naar buiten brengen van het rapport opgetreden in een televisieprogramma - In het rapport is aangekondigd dat de klachten gemonitord worden

Verantwoord politiegeweld (2013/055)	
Onderwerp	Met dit onderzoek wilde de No inzichtelijk maken welke dilemma's spelen bij politiemensen die van invloed zijn op het gebruik van geweld. Zo wilde de No bijdragen aan duidelijkheid over de basale uitgangspunten voor politiegeweld
Bijzonderheden	- De uitgangspunten uit het rapport zijn opgenomen in de geweldsinstructies voor politieagenten - De geconstateerde problemen werden door de politietop al erkend. Bij de politie waren reeds beleidsinitiatieven en ontwikkelingen om de opleiding en geweldsinstructies aan te scherpen - De vorming van de Nationale Politie met dan één baas aan het roer, gaf een gemakkelijkere ingang om met het thema politiegeweld aan de slag te gaan, dan met allemaal losse korpsen

	- Ervaring van de politiemensen is als vertrekpunt genomen - De politie is voorafgaand en gedurende het onderzoek nauw betrokken geweest, van het opstellen van het onderzoeksplan tot aan het formuleren van de uitgangspunten en aanbevelingen - Er is geen behoorlijkheidsoordeel uitgesproken. Wel zijn op basis van ombudsprudentie (met name uitspraken over individuele klachten) de uitgangspunten geformuleerd. De behoorlijkheidsnormen liggen dicht tegen de beroepscode van de politie. Die link is niet gelegd - De toon van het voorwoord viel in eerste instantie niet goed bij de politie - Het werd gewaardeerd dat de politie de kans kreeg om voor publicatie zich voor te bereiden
--	--

De burger gaat digitaal (2013/170)	
Onderwerp	Met dit onderzoek wilde de No de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), en alle andere overheidsinstanties die hun digitale dienstverlening intensiveren, van informatie voorzien. Informatie over wat voor burgers belangrijk is bij het verder uitwerken van de digitale dienstverlening door de overheid. De vraag was waar burgers in de praktijk tegenaan lopen en wat zij in redelijkheid van de overheid mogen verwachten
Bijzonderheden	- Met het onderzoek is aangesloten bij het programma Digitaal 2017, waarin de overheid een digitaliseringsambitie uitwerkte - Het naar voren brengen van het perspectief van de burger stond centraal - Er is ten behoeve van het onderzoek samengewerkt met een televisieprogramma waarin een oproep is gedaan de enquête in te vullen - De normen in de behoorlijkheidswijzer zijn niet expliciet gebruikt, maar met de aanbevelingen worden wel specifieke normen neergelegd voor digitale dienstverlening - De aanbevelingen zijn gedaan aan alle bestuursorganen die hun digitale dienstverlening intensiveren en in het bijzonder aan de minister van BZK. - De aanbevelingen zijn gebruikt als toetssteen voor de behandeling van individuele klachten van burgers

Geen fraudeur, toch boete (2014/159)	
Onderwerp	Met dit onderzoek wilde de Nationale ombudsman de uitvoering van de Fraudewet - en met name de opgelegde boetes - door UWV, SVB en gemeenten toetsen aan de behoorlijkheidsvereisten van evenredigheid. Daarnaast werden in het onderzoek uitspraken gedaan over de doeltreffendheid van de wet. De aanleiding voor het onderzoek waren signalen van mensen die sinds het inwerking treden van de wet hoge boetes ontvingen in een situatie waarin volgens hen geen sprake was van fraude, maar van een vergissing
Bijzonderheden	- De bestuursorganen ervoeren zelf al de weeffouten in de wet. Daarnaast was een nieuwe minister aangetreden die openstond voor aanpassingen - Er is overwogen om de problemen in een gesprek met de minister aan te kaarten, maar daarvan is afgezien omdat het lastig is voor de No om zich over wet- en regelgeving uit te spreken. Daarnaast bood een rapport volgens de onderzoekers meer garantie op verandering - Met een uitspraak van de Centrale Raad van Beroep (enkele weken voor het verschijnen van het rapport) werd de wet <i>de facto</i> van tafel geveegd en pasten uitvoeringsorganisaties hun werkwijze aan - Er is getoetst of de opgelegde boetes voldeden aan de behoorlijkheidsnorm 'evenredigheid'. Ook deed het rapport uitspraken over de doeltreffendheid van de wet. Hiermee begaf de No zich op of net over de grens met het rechtstreeks toetsen van wetten in plaats van (alleen) gedragingen - De aanbevelingen waren specifiek, uitvoerbaar en richtten zich tot de juiste partij - De onderzoekers waren zich ervan bewust dat de bestuursorganen binnen zeer nauwe, wettelijke kaders werkten en dus ook weinig ruimte hadden om het boetebeleid aan te passen. Bij het schrijven van het rapport is hier rekening mee gehouden door het probleem met de wet bloot te leggen zonder naar de uitvoeringsinstanties te wijzen met een beschuldigende vinger

Pgb-trekkingsrecht en de (niet) lerende overheid (2015/123)	
Onderwerp	Met dit onderzoek beoogde de No in eerste instantie een antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre de belangen van burgers een rol hebben gespeeld bij de afweging om het pgb-trekkingsrecht per 1 januari 2015 in te voeren. Omdat gedurende het onderzoek al erkenning kwam dat de invoering van de trekkingsrechten niet goed verlopen was, is besloten de focus van het onderzoek te verleggen naar de vraag hoe er bij een volgende vergelijkbare transitie voor gezorgd kan worden dat er voldoende oog is voor de belangen van burgers. Met andere woorden: wat mogen burgers in redelijkheid verwachten van de overheid bij de voorbereiding en invoering van een dergelijke grote stelselwijziging?

Bijzonderheden	- Een uitgebreid rapport van de Algemene Rekenkamer (AR) was aanleiding om het onderwerp van het onderzoek te verleggen - Gedurende het onderzoek moest regelmatig ingespeeld worden op actuele ontwikkelingen - Rondom de aanbevelingen is een rondetafelgesprek gehouden met betrokken bestuursorganen - Het rapport leverde behoorlijkheidsnormen op voor wat burgers van de overheid mogen verwachten bij (omvangrijke) stelselwijzigingen. Deze normen zijn deels ontleend aan de behoorlijkheidswijzer, maar ook zijn normen zelf toegevoegd - De aanbevelingen waren gericht op toekomstige stelselwijzigingen en werden geadresseerd aan overheidsorganen in een toekomstige situatie. Hierdoor waren de aanbevelingen noodzakelijkerwijs erg algemeen en weinig concreet - Na afloop heeft de No het rapport toegelicht bij de SVB. Dit hielp om intern beweging op gang te krijgen
----------------	---

Het verdwijnen van de blauwe envelop (2016/030)	
Onderwerp	Onderzoek in reactie op een grote hoeveelheid klachten naar aanleiding van het aangekondigde digitaliseren van het berichtenverkeer van de Belastingdienst. De onderzoeksvragen waren: Hoe gaat de Belastingdienst om met mensen die post van de Belastingdienst niet digitaal kunnen of willen ontvangen? Heeft de Belastingdienst voldoende oog voor deze mensen?
Bijzonderheden	- Aanleiding voor dit onderzoek waren het grote aantal klachten in korte tijd, maatschappelijke onrust en politieke aandacht voor het onderwerp - Voor het uitvoeren van het onderzoek is een zorgenbrief gestuurd naar de staatssecretaris, waarbij werd aangegeven dat afhankelijk van de reactie besloten zou worden om een onderzoek in te stellen - Er is niet getoetst aan de behoorlijkheidsnormen. Wel is het eerdere rapport 'De burger gaat digitaal' als uitgangspunt gehanteerd - Bij het verschijnen van het rapport waren de meeste aanbevelingen al eigenhandig door de Belastingdienst of het ministerie opgepakt - Aanbevelingen zijn gedaan aan de Belastingdienst, waarbij opgemerkt dat een deel van de aanbevelingen door het Ministerie van BZK opgepakt moest worden

Het burgerperspectief op schuldhulpverlening (2016/050)	
Onderwerp	Naar aanleiding van klachten en de evaluatie van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening door het Ministerie van SZW wilde de Nationale ombudsman de ervaringen van burgers (het ‘burgerperspectief’) inbrengen in de wetsevaluatie. Het onderzoek diende om antwoord te geven op de vraag wat een burger in redelijkheid van de overheid mag verwachten als het gaat om gemeentelijke schuldhulpverlening. Op basis van het antwoord op deze vraag zijn aanbevelingen geformuleerd
Bijzonderheden	- Het onderzoek is getimed om samen te vallen met de evaluatie van de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening. Het rapport is vlak voor de afronding van de evaluatie van het ministerie gepubliceerd - Het burgerperspectief is in het onderzoek centraal gezet omdat dit perspectief ontbrak bij de technische wetsevaluatie van het ministerie en de gelijktijdige onderzoeken van de Algemene Rekenkamer en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). De insteek van het onderzoek en datum voor publicatie is vooraf afgestemd met de AR en de WRR - In een vroeg stadium is door middel van verkennende rondetafelgesprekken gebruikgemaakt van de inbreng van experts - Er is niet getoetst aan de behoorlijkheidsnormen. Wel is als uitgangspunt genoemd dat de overheid in haar handelen de burger centraal stelt - In het rapport is geprobeerd rekening te houden met de complexiteit van schuldhulpverlening, de beperkte financiële middelen van gemeenten, de diversiteit in de aanpak van gemeenten en de verantwoordelijkheid van burgers voor hun schulden - Het rapport is gericht aan de staatssecretaris van SZW als stelselverantwoordelijke, terwijl de problemen van de burgers te maken hebben met de gefragmenteerde aanpak van gemeenten - Naast het rapport is gebruikgemaakt van een infographic, die is verspreid onder alle gemeenten. De infographic maakte inzichtelijk waar burgers tegenaan lopen en wat gemeenten daaraan kunnen doen - De bevindingen van de No, AR en WRR zijn gezamenlijk gepresenteerd aan de vaste Kamercommissie

Met voeten getreden (2013/150)	
Onderwerp	Naar aanleiding van een toenemend aantal klachten over (het te hoog vaststellen van) de beslagvrije voet wilde de No met dit onderzoek antwoord geven op de vraag: wat mag een schuldenaar in redelijkheid van een deurwaarder verwachten als deze beslag legt op zijn periodieke inkomsten? Eerder had de No in het onderzoek ‘In het krijt bij de overheid’ spelregels geformuleerd voor behoorlijke invordering door onder andere

	gerechtsdeurwaarders. In dit onderzoek formuleert de No aanvullende waarborgen voor het beschermen van de beslagvrije voet en doet de No aanbevelingen aan de minister en staatssecretaris om de wetgeving te verhelderen en op de naleving toe te zien
Bijzonderheden	- De afweging om het onderzoek te starten, was dat: a) het aantal klachten was gestegen, b) 'In het krijt bij de overheid' een bruikbaar vertrekpunt bood en c) dat er al tien jaar geen uitspraak was gedaan over de werkprijktijk van de gerechtsdeurwaarders - Het onderzoek kwam onverwacht voor de beroepsorganisatie van gerechtsdeurwaarders (de KBvG: de Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders), temeer omdat zij al een aantal jaren een intensieve focus hadden op het beschermen van de positie van de schuldenaar - Er is expliciet getoetst aan de behoorlijkheidsnormen. Ook is verdere invulling gegeven aan de spelregels van 'In het krijt bij de overheid' - De aanbevelingen richtten zich hoofdzakelijk tot het ministerie. Desondanks had de KBvG de indruk dat de gerechtsdeurwaarders verantwoordelijk werden gehouden voor de geconstateerde problemen - De kritiek van de KBvG bestond eruit dat de No te weinig oog had voor de unieke positie en (werk)situatie van gerechtsdeurwaarders, geen rekenschap werd gegeven aan de ontwikkelingen die reeds waren ingezet, dat het rapport hen de zwarte piet toeschoof (met name door de titel en subtitel), dat er een eenzijdig beeld is gegeven omdat er geen onderzoek bij de gerechtsdeurwaarders heeft plaatsgevonden en de No in een tv-programma bij heeft gedragen aan de negatieve beeldvorming rondom gerechtsdeurwaarders - Het ministerie had kritiek op het geringe aantal klachten in relatie tot het hoge aantal beslagleggingen - De beroepsorganisatie van gerechtsdeurwaarders (KBvG) is niet betrokken bij het onderzoek terwijl hun medewerking een belangrijke factor was voor het in de praktijk brengen van de aanbevelingen

Contrasterende beelden (2014/078)	
Onderwerp	Naar aanleiding van signalen in de media en klachten van een actiecomité is een onderzoek gestart naar het optreden door politieambtenaren van Bureau De Heemstraat in de Haagse Schilderswijk. De No heeft gedurende het onderzoek geconstateerd dat het beeld dat hij voorafgaand aan het onderzoek kreeg voorgehouden niet door het onderzoek werd bevestigd. Mede hierom is gekozen voor een beschouwend rapport waarmee een kader is gegeven voor wat burgers en politie over en weer redelijkerwijs van elkaar mogen verwachten

Bijzonderheden	- Voorafgaand aan het onderzoek heeft de No uitspraken gedaan in Buitenhof over het 'racistische politieoptreden' van de agenten in de Schilderswijk. De uitspraken waren aanleiding voor een Actiecomité in de Schilderswijk om zich met zestig klachten te richten tot de No - Het was een tactische en pragmatische keuze van de No om de klachten te bundelen in een onderzoek uit eigen beweging - Toen de klachten vrijwel zonder uitzondering ongegrond bleken, is gekozen om de focus te verschuiven naar een beschouwend rapport dat een kader zou opleveren voor wat burgers en politie van elkaar mogen verwachten - Er is niet getoetst aan de behoorlijkheidsnormen. Wel is het beoordelingskader dat het onderzoek opleverde, toegepast in de individuele klachtenbehandeling - De politiek is intensief betrokken bij het onderzoek. Deels om het vertrouwen te winnen, maar ook om de dynamiek tussen politie en burgers beter te doorgronden - De keuze om zowel het burgerperspectief als het perspectief van de politie centraal te stellen, was volgens de politie een randvoorwaarde om effectief te zijn - Het handelingskader is door de politie geïntegreerd in de politieopleiding. Ook de andere aanbevelingen zijn nauwgezet opgevolgd
----------------	---

Zorg over de grenzen (2015/053)	
Onderwerp	In dit onderzoek beoordeelde de No, naar aanleiding van een klacht van een advocaat, de werkwijze van het Bureau Medische Advisering bij het uitbrengen van een medisch advies aan de Immigratie- en Naturalisatiedienst over of de benodigde zorg voor een vreemdeling aanwezig is in het land van herkomst. Tien dossiers werden bekeken
Bijzonderheden	- Er was sprake van een reeds geëscaleerde relatie tussen advocatuur en IND met betrekking tot medische procedures - Er is bewust gekozen voor een klassiek rapport met een oordeel over de werkwijze van het Bureau Medische Advisering - Een tiental concrete situaties moesten model staan voor een breder vraagstuk - Ten aanzien van elk van de tien situaties heeft de No een oordeel uitgesproken die expliciet werd gestoeld op een norm uit de behoorlijkheidswijzer - De aanbevelingen zijn gedaan aan de minister/staatssecretaris van V&J en bevatten gedragsinstructies voor de IND en BMA - Het rapport en de communicatie naar aanleiding van het rapport zijn niet goed ontvangen door de betrokken bestuursorganen

4. ANALYSE VAN TIEN ONDERZOEKEN UIT EIGEN BEWEGING

Onderstaande analyse is gebaseerd op een casusonderzoek naar tien onderzoeken uit eigen beweging. De geselecteerde onderzoeken zijn allen afgerond met een rapport en vonden plaats tussen begin 2013 en medio 2016. Het casusonderzoek bestond uit deskresearch, gevolgd door een vragenlijst die is voorgelegd aan de bij het onderzoek betrokken vertegenwoordigers van de Nationale ombudsman, de bestuursorganen en de burger(s)vertegenwoordigende organisaties. De resultaten van de deskresearch en antwoorden op de vragenlijst zijn vervolgens met de betrokkenen uitgediept in een rondetafelgesprek.

Deze tien casusonderzoeken zijn vervolgens in samenhang beschouwd, wat heeft geleid tot onderstaande analyse. Onderstaande analyse is de opmaat voor de inzichten en aanbevelingen die in hoofdstuk 5 volgen.

4.1 Invloedsfactoren Nationale ombudsman

4.1.1 ***De afweging om het instrument onderzoek uit eigen beweging in te zetten***

Het proces van afwegen

De afweging om een onderzoek uit eigen beweging te starten, gebeurde in de onderzochte cases in een afwegingsproces van individuele onderzoekers in afstemming met de Ombudsman.

- De onderbouwing van de afweging was daarbij vormvrij. In de afweging voor het starten van de onderzoeken, komen verschillende typen argumenten terug zoals: veel klachten in korte tijd, maatschappelijke onrust, het bundelen van individuele klachten, de ernst van de gevolgen voor burgers van onbehoorlijk overheidsoptreden en het voortbouwen op eerder onderzoek.
- Daarnaast was er een groot verschil in de mate waarin de afweging geëxpliciteerd werd.
- In de keuze voor het uitvoeren van een onderzoek uit eigen beweging werd geen integrale afweging gemaakt ten aanzien van het inzetten van de onderzoekscapaciteit van de No.

Klachten en signalen

In alle onderzochte cases lagen er klachten en signalen ten grondslag aan het besluit om een onderzoek uit eigen beweging te starten.

- Het beschikken over klachten en signalen door de No wordt door de bestuursorganen belangrijk gevonden als legitimatie voor een onderzoek. Signalen worden wel eerder ter discussie gesteld als deze niet gepaard gaan met klachten, omdat er soms uiteenlopende opvattingen zijn over hoe de signalen geïnterpreteerd moeten worden.
- De hoeveelheid klachten in relatie tot de hoeveelheid handelingen van het bestuursorgaan in de praktijk roept bij de bestuursorganen vragen op ten aanzien van de urgentie van het gesignaleerde probleem en daarmee de noodzaak tot een onderzoek. Om effectief te zijn zal de No aan de ene kant oog moeten hebben voor de verhouding tussen aantal handelingen en

keren dat het niet goed loopt en aan de andere kant de urgentie moeten overbrengen dat ook bij een gering aantal probleemgevallen aandacht van de No nodig is. De mate waarin problemen impact hebben op het leven van de individuele burger is daarbij een belangrijk argument, het vertrouwen van burgers in de overheid is een ander argument.

- Er ligt een duidelijke uitdaging voor de No om ook een licht te schijnen op de problemen van minder mondige groepen in de samenleving. De No heeft de taak om problemen te signaleren bij groepen die niet zelf de weg naar de No weten te vinden. Als dit niet actief gebeurt, zou er sprake kunnen zijn van verdringing, waarbij alleen mondige groepen de No weten te activeren en er geen capaciteit is voor het 'ophalen' van klachten bij minder mondige burgers. Suggesties die gedaan zijn: het actief uitsturen van bijvoorbeeld een vragenlijst, het uitvragen bij zowel bestuursorganen als belangenorganisaties en meer gebruikmaken van publiek beschikbare data.
- Naast reactief werken, is gesuggereerd dat de No zijn effectiviteit kan vergroten door proactief bij te dragen aan behoorlijk overheidsoptreden. Los van klachten en signalen kunnen de behoorlijkheidsnormen als zodanig door de No ingebracht worden bij bijvoorbeeld de totstandkoming van wetten en beleid. Ook kan de No op thematisch niveau proactief meepraten over voorgenomen beleid, mits er strikt vanuit burgerperspectief wordt meegepraat. Het gaat hierbij om het aangeven van risico's, niet het goedkeuren van voorgenomen beleid en/of wetgeving. Vermeden moet worden dat de indruk wordt gewekt dat de No een OK-stempel verleend.

4.1.2 **Planmatig werken**

Aanpak van het onderzoek

- Bij enkele onderzoeken is gebruik gemaakt van een format plan van aanpak waarin vragen aan bod kwamen die dwongen tot reflectie op het doel van het onderzoek en de in te zetten middelen. Het systematisch ingaan op deze kritische vragen hielp de onderzoekers om in het onderzoek effectief en efficiënt te werk te gaan.
- Bij het bepalen van de aanpak van een onderzoek uit eigen beweging wordt een beperkt aantal instrumenten overwogen.
- Er lijkt een ongeschreven regel te zijn dat een onderzoek uit eigen beweging afgerond wordt met een klassiek onderzoeksrapport met een rondetafelbespreking met de bestuursorganen rondom de conceptrapportage. Verschillende aspecten lijken daarbij een rol te spelen:
 - de vooronderstelling dat de No echt serieus wordt genomen als er een onderzoeksrapport ligt;
 - het beperkt aantal alternatieven dat in gebruik is;
 - de wens om spelregels, normen, aanbevelingen vast te leggen om daar in de toekomst op terug te kunnen komen;
 - maar ook de behoefte bij onderzoekers om een tastbaar eindproduct te maken.

- Wanneer onderzoeken (ook) meer handzame eindproducten opleverden (zoals een infographic die inzage gaf in knelpunten of concrete contextnormen bevatte voor de uitvoering), werden deze eindproducten enthousiast omarmd door de bestuursorganen en vonden deze gemakkelijk hun weg naar de uitvoeringspraktijk.

4.1.3 ***De menselijke factor***

Inzet van onderzoekers

- De onderzoekers waren in de ogen van bestuursorganen zeer gedreven om kwalitatief goed onderzoek te doen en de beoogde structurele verbetering te realiseren.

Organisatorische ondersteuning

- Bij enkele cases waren de onderzoekers ontevreden over de interne organisatorische ondersteuning. De onderzoekers misten in deze gevallen de steun en expertise van anderen waardoor het gevoel ontstond dat de integrale verantwoordelijkheid voor het onderzoek bij hen lag.

Dossierkennis

- Onderzoekers van de No werken aan veel verschillende onderwerpen en zijn geen 'super' experts op al deze gebieden. Aan de kant van de bestuursorganen is per definitie meer dossierkennis aanwezig. Dit maakte de onderzoekers in enkele onderzochte cases kwetsbaar voor het in twijfel trekken van hun vermogen om onderzoek te doen, met name wanneer de inhoudelijke expertise van actoren in het bestuursorgaan een belangrijke rol speelde in de uitvoeringspraktijk. Andersom was dit minder snel het geval wanneer in het onderzoek nadrukkelijk vanuit het burgerperspectief werd geredeneerd.

4.1.4 ***Het gehanteerde toetsingskader behoorlijkheidsnormen***

Behoorlijkheidswijzer

- In enkele cases wordt er getoetst aan de normen uit de behoorlijkheidswijzer en een oordeel uitgesproken. In de meeste onderzoeken zijn elementen uit de behoorlijkheidswijzer wel herkenbaar, maar zijn deze niet geëxpliciteerd als kader. Bestuursorganen hebben een expliciet normenkader niet gemist, maar geven wel aan dat het prettig is om behoorlijkheid meer handen en voeten te geven.

Nieuwe/toegepaste behoorlijkheidsnormen

- In de meeste cases worden meer of minder expliciet nieuwe/toegepaste behoorlijkheidsnormen geformuleerd voor een specifiek domein. De betekenis en houdbaarheid van nieuwe/gespecificeerde behoorlijkheidsnormen is niet eenduidig. Soms worden ze gebruikt bij het beoordelen van individuele klachten, soms worden ze in later onderzoek gebruikt als referentiekader en soms blijft het bij een eenmalige impuls richting bestuursorganen.

- De ontwikkelde behoorlijkheidsnormen/spelregels worden niet actief beheerd of gesystematiseerd.

4.1.5 **Kwaliteit van het onderzoek(srapport)**

Kwaliteit van het onderzoek

- De bestuursorganen en burger(s)vertegenwoordigende organisaties zijn over het algemeen positief over de kwaliteit van de onderzoeken en rapporten.
- Tot zover er discussie was over de kwaliteit van het onderzoek en het rapport ging deze over de conclusies/aanbevelingen, de (onder)titel en de inleidende beschouwing.
- Het feitenonderzoek leidde maar in een enkel geval tot discussie. Wel had dit direct gevolgen voor de acceptatie van het rapport en de bevindingen.

Aanbevelingen

- In de onderzochte cases worden verschillende keuzes gemaakt in het adresseren van de aanbevelingen en is er sprake van indirecte adressering. Vaak wordt in deze gevallen de minister en/of de staatssecretaris aanbevolen om instructies richting een uitvoeringsorganisatie af te geven. Andere keren ontvangen de uitvoeringsorganisaties aanbevelingen waar ze hun eigenaar/opdrachtgever voor nodig hebben. In dat laatste geval leidt dat tot een gevoel van onmacht bij de uitvoeringsorganisatie en niet tot een zekere beweging aan de kant van de eigenaar/opdrachtgever.
- Aanbevelingen aan uitvoeringsorganisaties waar deze niet achter staan, lijken niet opgevolgd te worden zonder druk vanuit hun eigenaar/opdrachtgever.
- Wanneer een onderzoek aanbevelingen voor een groot aantal bestuursorganen bevatte, werd besloten om deze onder een algemene noemer te adresseren. Dit had tot gevolg dat de betrokken bestuursorganen zich niet direct aangesproken voelden en minder snel verantwoordelijkheid voelden om in actie te komen.
- Aanbevelingen waren in veel gevallen niet specifiek, meetbaar en tijdsgebonden. Dit nodigde bestuursorganen uit om ook in algemene bewoordingen te reageren op de aanbevelingen.

De rol van de No

In de gesprekken over de cases kwam de discussie naar voren hoe ver de No moet gaan in het (doen) realiseren van de noodzakelijke verbeteringen. Drie opvattingen over de rol van de No werden genoemd:

- alleen vaststellen van het probleem en aanbevelingen doen;
- actief stimuleren dat partijen aan de slag gaan met de noodzakelijke verbeteringen;
- regievoeren over het verbetertraject.

4.1.6 ***De mate en wijze waarop het onderzochte bestuursorgaan - vooraf, tijdens en na afloop - betrokken is***

Aankondiging onderzoek

- Enkele bestuursorganen gaven aan dat de aankondiging van het onderzoek als een verrassing kwam. Dit was zeker het geval wanneer het bestuursorgaan al werk maakte van het oplossen van de problemen. Zij ervaren dat hun bijdrage aan het onderzoek ten koste gaat van de eigen aanpak van dezelfde of andere problemen.

Betrokkenheid bestuursorganen

- De bestuursorganen waren vaker positief over het rapport in de onderzoeken waar ze meer intensief werden betrokken. In hun ervaring was de No in die onderzoeken erin geslaagd om een meer evenwichtig verhaal te vertellen waarbij oog was voor zowel de problemen van de burgers, de beperkingen van de bestuursorganen, alsook de inspanningen die de bestuursorganen al verrichtten om de problemen te verhelpen. De bestuursorganen hadden in deze cases ook een grotere mate van acceptatie van de bevindingen en aanbevelingen, ook als deze kritisch van aard waren.
- Omgekeerd waren de bestuursorganen eerder kritisch op het onderzoek in de cases waar de bestuursorganen niet intensief betrokken werden. De kritiek was in het algemeen dat er geen oog was voor de opdracht van het bestuursorgaan en de specifieke uitdagingen waarmee die gepaard gaan. Meer in het bijzonder was er in enkele gevallen kritiek dat er geen erkenning is voor de inspanningen die het bestuursorgaan al deed om de (vermeende) problemen te verhelpen/voorkomen. De kritiek dat er geen oog was voor hun dagelijkse praktijk was het luidst bij bestuursorganen die in hun werk regelmatig tegenover burgers komen te staan (zoals de politie en gerechtsdeurwaarders).

4.1.7 ***De stijl, toon, bejegening, opstelling, positionering van de No ten opzichte van het bestuursorgaan***

Geadresseerden

- In de onderzochte cases is er een verschil tussen enerzijds de formeel geadresseerde van het onderzoek uit eigen beweging en anderzijds de bestuursorganen en andere actoren die betrokken werden bij het onderzoek. Dat onderscheid werd door de bestuursorganen/actoren niet als zodanig ervaren. De betrokken bestuursorganen voelen zich bijna altijd geadresseerde.
- Ook als de No in de aanbevelingen de verantwoordelijkheid voor de oplossing bij de minister legt, voelen de uitvoeringsorganisaties zich vaak door de No in een kwaad daglicht gesteld wanneer het rapport de nadruk legt op de problemen in de uitvoering. Dit ligt extra gevoelig wanneer de uitvoeringsorganisatie in de beeldvorming in de media de zwarte piet toegespeeld krijgt. De bevestiging van dit beeld door de Nationale ombudsman blijft lang doorwerken en draagt volgens hen niet bij aan het veranderproces. De Nationale ombudsman kan dit

voorkomen - of op z'n minst minimaliseren - door zich in het rapport en de daaropvolgende media-uitingen nadrukkelijk te richten tot de verantwoordelijke minister.

Onafhankelijkheid

- Bij een aantal cases had de No impliciet of expliciet (in de media) al een oordeel uitgesproken voordat een onderzoek van start was gegaan. Dit werd door de bestuursorganen als onprettig ervaren, omdat zij het gevoel hadden dat het onderzoek diende om de getrokken conclusie te bevestigen. In een enkel geval leidde het onderzoek ertoe dat de No op dit eerder geuite oordeel moest terugkomen.

4.1.8 De wijze waarop het onderzoek(srapport) naar buiten wordt gebracht en uitgedragen

Naar buiten brengen van het rapport

- In sommige cases voelden de bestuursorganen zich onheus bejegend door een inconsistentie in de toon van het rapport (meestal in de (onder)titel of de inleidende beschouwing), of bij het uitdragen van het rapport in de media, terwijl de bestuursorganen de verdere inhoud van het rapport wel evenwichtig vonden.
- Het werd erg gewaardeerd wanneer de bestuursorganen de kans kregen om zich voor te bereiden op het naar buiten komen van het rapport.

Beïnvloedingsstrategie

- De rapporten van de No werden in de regel zonder uitgebreide beïnvloedingsstrategie naar buiten gebracht. Of het rapport door media en/of de bestuursorganen werden opgepikt, was afhankelijk van de mate waarin het onderwerp al hoog op de agenda van respectievelijk de media en/of de bestuursorganen stond.
- De inbreng van de communicatieadviseurs beperkte zich in de regel tot het instrumenteel aanhaken, bijvoorbeeld bij het schrijven van de communicatieparagraaf in het plan van aanpak, bij de opening van het onderzoek en bij het naar buiten brengen van het rapport. In de gevallen dat de communicatieadviseurs nauwer betrokken waren bij de inrichting van het onderzoek was er meer aandacht voor de beïnvloeding van de relevante actoren.

4.1.9 De monitoring van de opvolging van de aanbevelingen uit het rapport

- In de onderzochte cases wordt de opvolging van de aanbevelingen in de regel niet systematisch gemonitord.
- De betrokkenen (No, bestuursorganen en burger(s)vertegenwoordigende organisaties) zijn van mening dat er een wereld is te winnen door na afloop van een rapport een actieve rol te blijven spelen in de opvolging en het uitnutten van de opbrengst van het rapport. Bijvoorbeeld door periodiek te vragen hoe het ervoor staat en te kijken wat nodig is, rode draden uit rapporten te delen, nieuwe aanbevelingen te formuleren als de uitvoering van de aanbevelingen vastloopt, enz.

- Desalniettemin voelen de bestuursorganen zich verantwoordelijk voor het oplossen van de geconstateerde problemen; de regie hierover ligt bij hen. Wel staan de bestuursorganen ervoor open dat de No actief vraagt hoe hij hieraan kan bijdragen.

4.2 Externe invloedsfactoren

- In de onderzochte cases was sprake van de volgende externe invloedsfactoren:
 - maatschappelijke verontwaardiging;
 - media-aandacht;
 - politieke interesse voor het onderwerp;
 - lopende processen ten aanzien van wetten of beleid;
 - Ingewikkeldheid van ketens, waarbij veel organisaties een betrokkenheid hebben bij een probleem;
 - andere organisaties die tegelijkertijd onderzoek doen en/of zich uitspreken over het onderwerp;
 - rechtspraak;
 - bestuursorganen die tijdens het onderzoek van de No al in actie komen om het probleem aan te pakken.
- Externe invloedsfactoren speelden in de meeste cases een aanzienlijke rol in het onderzoek. Soms werd door de No handig ingespeeld op te verwachten externe invloedsfactoren, waarmee vaak de effectiviteit van het onderzoek werd vergroot. Dit gebeurde onder andere door het onderzoek af te stemmen op gelijktijdig onderzoek van collega-instituten, aan te haken bij wetsevaluaties of gebruik te maken van beleidsinitiatieven binnen of buiten het bestuursorgaan.
- Andere keren zorgden externe invloedsfactoren ervoor dat het rapport als 'mosterd na de maaltijd' verscheen omdat ontwikkelingen het onderzoek hadden ingehaald. Dit laatste gebeurde bijvoorbeeld omdat een gerechtelijke uitspraak de uitvoeringspraktijk per direct veranderde of omdat het bestuursorgaan zelf besloot de uitvoering aan te passen.
- Kansen om het onderzoek te laten landen bij het bestuursorgaan werden vaker benut wanneer er geanticipeerd werd op mogelijke externe invloedsfactoren.
- Als onverwachte of onvoorziene ontwikkelingen zich voordeden, werd in de regel (en in ieder geval op hoofdlijnen) vastgehouden aan het vooraf vastgestelde onderzoeksplan. Dit was ook het geval wanneer de ontwikkelingen aanleiding boden om de aanpak te herzien en/of bijsturing had bijgedragen aan de effectiviteit van het onderzoek.

4.3 Effectiviteit en toegevoegde waarde

- De onderzoeken dienden verschillende doelen. Zo was er een aantal onderzoeken dat niet zozeer (on)behoorlijk overheidsoptreden aan de kaak stelde, maar met het rapport nadere normen (kaders/spelregels/uitgangspunten) wilden bieden voor behoorlijk overheidsoptreden. Deze nadere contextnormen zijn in de regel omarmd door de bestuursorganen. Afhankelijk van hoe specifiek de nadere normen waren, leidden deze ook tot aanpassingen van het overheidsoptreden. Met name leven deze contextnormen door in de eigen organisatie omdat ze door de No worden gehanteerd bij de individuele klachtbehandeling.
- Tot zover de onderzoeken zich (ook) uitspraken over (on)behoorlijk overheidsoptreden hadden deze een hoge mate van doelrealisatie wanneer a) de problemen reeds breed erkend werden door de uitvoeringsorganisaties, en b) externe invloedsfactoren eraan bijdroegen dat het rapport in een vruchtbare bodem viel. Randvoorwaarde voor een doelmatig onderzoek is dat de aanbevelingen nauwkeurig aangeven welke actie(s) van welke partij(en) verwacht wordt om de gewenste verbetering te realiseren.
- Bij een substantieel deel van de onderzoeken geven de bestuursorganen aan dat de problemen ook zonder het rapport van de No voldoende in beeld waren. Het feit dat de No een onderzoek uitvoert, zet wel extra druk op de verantwoordelijke bestuursorganen en wordt door burger(s)vertegenwoordigende organisaties ervaren als een steun in de rug. Bij het merendeel van deze onderzoeken wordt door de bestuursorganen gesuggereerd dat verbeteringen ook plaats hadden gevonden als de No voor een kleinere, meer toegespitste interventie had gekozen. Dit geldt in het bijzonder voor de onderzoeken die voortborduurden op eerdere onderzoeken uit eigen beweging. Door de vaak betrokken bestuursorganen wordt dan ook gewaarschuwd dat het grote aantal rapporten op termijn afbreuk kan doen aan het gewicht dan nu aan het instrument wordt gegeven.
- De toegevoegde waarde van de No bestaat in alle gevallen uit het inbrengen van het burgerperspectief. In een aantal onderzoeken heeft de No burgerperspectieven naar voren gebracht die anders waarschijnlijk minder aandacht hadden gekregen (bijvoorbeeld bij het verdwijnen van de blauwe envelop, waarbij het creëren van een vangnet niet het probleem oplost dat bepaalde burgers hun zelfredzaamheid verliezen). Het burgerperspectief is voor bestuursorganen een logische en overtuigende legitimatie voor de No om zich over van alles uit te laten, ook als dit ertoe leidt dat de No zich uitspreekt over (de problematische uitwerking van) wetgeving en beleid.
- Een andere toegevoegde waarde van de No zit in het bijeen brengen van partijen rondom een gezamenlijk probleem. Daar zit volgens de bestuursorganen nog ruimte voor de No om haar effectiviteit te vergroten.

5. INZICHTEN EN AANBEVELINGEN

Op basis van de analyse van de tien individuele casusonderzoeken zijn hieronder inzichten en aanbevelingen geformuleerd die de Nationale ombudsman in staat stellen om de effectiviteit van de onderzoeken uit eigen beweging te vergroten. Als eerste worden de belangrijkste inzichten uitgelicht. Daarna volgen de aanbevelingen, die zijn opgedeeld in de strategische keuzes die voorliggen en de concrete verbetermogelijkheden waarmee de Nationale ombudsman aan de slag kan.

Recent is de Nationale ombudsman begonnen aan een organisatieontwikkeling die buiten de scope van dit onderzoek valt. Het casusonderzoek bevestigt echter op belangrijke punten de sindsdien ingeslagen weg. In onderstaande inzichten en aanbevelingen zijn vervolgstappen genoemd waarmee met vertrouwen kan worden voortgebouwd op deze ontwikkeling. Waar mogelijk worden ook concrete acties of instrumenten aangereikt die hieraan kunnen bijdragen.

5.1 Belangrijkste inzichten

Het onderzoek heeft grote en kleine inzichten opgeleverd. Hieronder de inzichten die de voornaamste aanknopingspunten bieden voor het verbeteren van de effectiviteit.

De behoorlijkheidsnormen hebben potentie, mits strategisch ingezet

Het gebruik van de behoorlijkheidsnormen is tot op heden diffuus. Het nut van de behoorlijkheidsnormen wisselt daardoor sterk van onderzoek tot onderzoek. Geëxpliciteerde behoorlijkheidsnormen hebben echter potentie als effectief middel wanneer deze een strategische plek krijgen in het instrumentarium.

Een kader ontbreekt om een integrale afweging te maken over het inzetten van een onderzoek

Er is een onvoldoende uitgewerkt kader voor het maken van een afweging om aan de slag te gaan met een onderwerp. Hierdoor vindt geen integrale afweging plaats over de noodzaak voor de Nationale ombudsman om onderzoekscapaciteit in te zetten.

Het beperkte aantal instrumenten leidt snel tot een intensief onderzoek

Bij het doen van een onderzoek wordt een beperkt aantal instrumenten ingezet en onderzoeken eindigen bijna altijd met de oplevering van een klassiek rapport. Daarmee ontnemt de Nationale ombudsman zich de mogelijkheid om het 'zware' instrument van een openbaar rapport te gebruiken als escalatiemiddel. Ook wordt hierdoor in sommige gevallen een meer intensief instrument ingezet dan nodig was.

Het gezag van de Nationale ombudsman kan op zichzelf voldoende zijn om beweging op gang te brengen

De Nationale ombudsman staat in hoog aanzien. Het gezag als zodanig biedt mogelijkheden om bestuursorganen met een relatief kleine inspanning in beweging te krijgen.

Onderzoeken zijn vaak op zichzelf staande verbeterimpulsen

Onderzoek uit eigen beweging wordt vooral als eenmalige verbeterimpuls ingezet. Na oplevering van het rapport verdwijnt het onderwerp van de agenda, tenzij een nieuwe aanleiding zich voordoet. Hierdoor ‘springt’ de Nationale ombudsman van rapport naar rapport. Bij complexe vraagstukken laat de Nationale ombudsman de kans onbenut om over langere tijd met een serie relatief kleine inspanningen een onderwerp blijvend aan te kaarten. Het meer programmatisch werken is daarbij een veelbelovende ontwikkeling, zeker wanneer wordt gekozen voor een stapsgewijze benadering en gedoseerde instrumenten (waarmee ook de inzet van onderzoekscapaciteit meer wendbaar wordt).

Beïnvloeding en kennis van het krachtenveld is onderbelicht in de aanpak van onderzoeken

Bij het doen van een onderzoek uit eigen beweging ligt de nadruk vrijwel geheel op het doen van kwalitatief goed onderzoek. De Nationale ombudsman zou aan effectiviteit winnen als er meer aandacht wordt besteed aan het beïnvloeden van partijen in het krachtenveld. Het plan om de communicatieadviseurs vooraf én gedurende het onderzoek te betrekken, zal eraan bijdragen dat het onderzoeksteam beschikt over actuele kennis van (ontwikkelingen in) het krachtenveld, daar beter op kan inspelen en meer expliciet kan aansturen op het realiseren van de gewenste beïnvloeding.

5.2 Strategische keuzes

Het onderzoek heeft een aantal vragen opgeroepen die strategisch van aard zijn en raken aan de rol- en taakopvatting van de Nationale ombudsman. Het is aan de Nationale ombudsman om ten aanzien van deze vragen intern het gesprek te voeren, keuzes te maken en daarnaar te handelen. De keuzes die voorliggen zijn:

- bepaal de functie(s) en het gebruik van de behoorlijkheidsnormen (intern/extern, impliciet/expliciet, adviserend/normstellend);
- bepaal de functie(s) en het gebruik van de contextnormen die voor een specifiek domein/sector/vraagstuk/ontwikkeling door de Nationale ombudsman zijn/worden ontwikkeld;
- besluit hoe contextnormen zich verhouden tot beroepscode, inspectienormen, en gedragsnormen waaraan bestuursorganen zich (moeten) houden;
- bepaal hoever de Nationale ombudsman wil gaan in het proactief interveniëren ten aanzien van maatschappelijke en/of beleidsontwikkelingen en de wijze waarop dit kan met behoud van de mogelijkheid om op een later moment een oordeel te vellen over de uitvoeringspraktijk;

- herdefinieer het instrument onderzoek uit eigen beweging door vast te stellen welke mogelijke instrumenten onder deze noemer ingezet kunnen worden;
- bepaal hoever de Nationale ombudsman wil gaan in het (doen) realiseren van de benodigde verbetering. Wil de Nationale ombudsman alleen signaleren/vaststellen, of ook de realisatie van de oplossing door de bestuursorganen stimuleren (door bijvoorbeeld de partijen bijeen te brengen), of zelf een regierol vervullen bij het realiseren van de verandering?

5.3 **Verbetermogelijkheden**

Hieronder volgen concrete mogelijkheden om de effectiviteit van onderzoeken uit eigen beweging te vergroten. De eerste drie verbetermogelijkheden zijn voorwaardenscheppend. De daaropvolgende verbetermogelijkheden doorlopen de cyclus van signalering tot aan afronding van het onderzoek.

5.3.1 ***Behoorlijkheidsnormen***

- Evalueer en herzie de normen in de behoorlijkheidswijzer. Sommige normen worden zelden of nooit gebruikt, terwijl in de rapporten normen worden opgevoerd die niet zijn opgenomen in de wijzer en evenmin zijn onder te brengen bij een van de bestaande normen.
- Organiseer het gebruik, de toepassing en het beheer van ontwikkelde contextnormen.

5.3.2 ***Strategische agenda***

- Ontwikkel een strategische agenda waarin de prioriteiten voor onderzoek in de komende periode zijn vastgelegd. Maak bij het vast- en bijstellen van de strategische agenda gebruik van de input van stakeholders en bestuursorganen die vaak betrokken zijn bij onderzoeken uit eigen beweging om te weten waar ontwikkelingen verwacht worden. Dit sluit aan bij de al ingezette ontwikkeling om meer programmatisch te werken.

5.3.3 ***Taak- en rolverdeling***

- Leg een scherp gedefinieerde rol- en taakverdeling vast waardoor het goede gesprek wordt gevoerd bij het maken van de krachtenveldanalyse, het bepalen van de beïnvloedingsstrategie, de inrichting van het onderzoek en de integrale afweging voor de inzet van onderzoekscapaciteit. Breng niet meerdere taken onder bij dezelfde persoon als deze taken twee kanten van een beoogde dialoog zijn (zoals bijvoorbeeld de taak om vanuit beïnvloeding naar het onderzoek te kijken en de taak om een gedegen onderzoek uit te voeren). Andersom moeten taken en rollen niet bij meerdere personen liggen omdat dan ook de verantwoordelijkheid te dun wordt uitgesmeerd.

5.3.4 **Signalering**

- Baken tijd af voor een periodiek signaleringsoverleg waarin ontwikkelingen en informatie over de problemen van (minder mondige) burgers worden verzameld en gebundeld. Dit kan bijvoorbeeld door onderzoekers maandelijks de opdracht te geven om informatie te verzamelen via social media, jurisprudentie, kranten, wetgeving, kamer- en raadsstukken, openbare onderzoeksrapporten, enzovoort. Naast onderzoekers kunnen ook anderen bij het signaleringsoverleg worden betrokken. De deelnemers zijn belast met de taak om de 'oren en ogen' van de Nationale ombudsman te zijn. Voor het vervullen van deze taak is het bevorderlijk om het krachtenveld te overzien en frequent contact te onderhouden met bestuursorganen, stakeholders en journalisten. Communicatieadviseurs weten door hun contact met journalisten of onderwerpen op mediabelangstelling kunnen rekenen. Deze informatie is waardevol om in het signaleringsoverleg te betrekken.
- Geef het signaleringsoverleg richting door de deelnemers een aantal onderwerpen mee te geven. Hiermee kan worden geborgen dat voldoende focus ligt op het signaleren van problemen van minder mondige burgers en de monitoring van aanbevelingen van afgeronde onderzoeken (zodat de cirkel signalering-onderzoek-monitoring wordt gesloten).
- Experimenteer met signaleringsinstrumenten om de (in toenemende mate) versplinterde uitvoeringspraktijk (met name bij de gemeenten) te overzien, bijvoorbeeld door bestaande data te bundelen, quick-scans te ontwikkelen, (online) vragenlijsten uit te zetten bij gemeenten en/of signalen op te halen bij cliëntenraden en burger(s)vertegenwoordigende organisaties.
- Ruim aan het einde van het signaleringsoverleg tijd in om de bevindingen te delen en stel deelnemers in staat om op elkaar te reageren en suggesties te doen.

5.3.5 **Of-vraag**

- Ontkoppel de vraag of de Nationale ombudsman een onderzoek uit eigen beweging start, van de vraag hoe het onderzoek wordt aangepakt.
- Ontwikkel een afwegingskader waarin systematisch wordt nagegaan of en waarom de Nationale ombudsman een onderzoek moet starten:
 - Wat is de omvang en de ernst van de klachten en signalen?
 - Welke behoorlijkheidsnormen zijn in het geding?
 - In welke mate is het burgerperspectief in beeld/geborgd?
 - Wat kan het onderzoek opleveren (doelbepaling)?
 - Welke externe omstandigheden spelen mee?
 - Is de timing van het onderzoek gunstig?
 - Wat is de verwachte toegevoegde waarde van het onderzoek van de Nationale ombudsman?
 - Hoe verhoudt het onderzoek zich tot de strategische agenda?

- Organiseer een afwegingsoverleg waarin de ingebrachte onderzoeksonderwerpen worden bediscussieerd en waarin wordt besloten welke onderzoeksvoorstellen worden uitgewerkt. Om tot een gebalanceerde afweging te komen, is een duidelijk rolverdeling vereist tussen enerzijds de onderzoeker die het onderwerp gemotiveerd voorlegt en anderzijds de agendabewaker die kritisch kijkt naar de vereiste onderzoekscapaciteit, toetst of het onderwerp past binnen de strategische doelen en een inschatting maakt van de verwachte effectiviteit van het onderzoek.

5.3.6 **Hoe-vraag**

Een effectief onderzoek vraagt om twee verschillende perspectieven die in gelijke mate de inrichting van het onderzoek bepalen. Dit zijn het beïnvloedingsperspectief en het perspectief van de onderzoeker. Een gesprek tussen beide perspectieven ontstaat alleen als ze ook expliciet in de rolverdeling worden gescheiden.

Daarnaast wordt de nadruk gelegd op de doeltreffendheid van het onderzoek door als eerste vanuit beïnvloeding naar de aanpak van het onderzoek te kijken.

Beïnvloedingsstrategie

- Stel voor ieder onderzoek uit eigen beweging een beïnvloedingsstrategie op waarin het krachtenveld wordt geanalyseerd en wordt aangegeven welke type(n) instrument(en) de gewenste verandering bewerkstellig(t)(en). Dit vergt van de opstellers dat zij beschikken over veranderkundige competenties en kennis van het krachtenveld. Een format beïnvloedingsstrategie kan helpen om aan alle relevante omgevingsfactoren en interventiemogelijkheden te denken en de gemaakte keuzes goed te onderbouwen. De beïnvloedingsstrategie geeft antwoord op vragen zoals:
 - Hoe zit het krachtenveld in elkaar?
 - Bij welke organisatie(s) moet(en) welke beweging plaatsvinden om het beoogde doel te realiseren?
 - Welke organisaties moeten bij het onderzoek worden betrokken en in welke hoedanigheid worden ze aangeschreven (adviseur, expert, onderzochte, probleem verantwoordelijke)?
 - Welke functie vervullen de behoorlijkheidsnormen (geen, inbrengen, toetsen, uitwerken)?
 - Welke interventie(s) en instrumenten zijn in deze situatie nodig om de benodigde beweging op gang te brengen?

Externe toetsing

- Informeer in een zo vroeg mogelijk stadium het bestuursorgaan van het (naderende) onderzoek (bij voorkeur in een gesprek), licht de afweging toe die heeft geleid tot het starten van een onderzoek, toets bij het bestuursorgaan of er ontwikkelingen zijn die aanleiding bieden om de beïnvloedingsstrategie te wijzigen. Ook stakeholders kunnen betrokken worden bij de externe toetsing van de beïnvloedingsstrategie.

Het toelichten van de afweging voorkomt dat het bestuursorgaan zelf invult waarom de Nationale ombudsman zijn schijnwerpers op hen richt. Ook geeft het gesprek een beeld van welke houding het bestuursorgaan bij het onderzoek zal aannemen en geeft het mogelijk inzage in obstakels bij het oplossen van het probleem.

Plan van aanpak

- Werk op basis van de beïnvloedingsstrategie een plan van aanpak uit waarin de voorgenomen interventie(s) word(t)(en) vertaald naar een kwalitatieve onderzoeksopzet. Dit vraagt om de blik van een onderzoeker die onderzoeksvragen formuleert en aangeeft wat nodig is om die te beantwoorden. Ook vraagt dit om dossierkennis, kennis van de wet- en regelgeving en inzicht in de (mogelijke) oorzaken en samenhangende problemen. Een format voor het plan van aanpak kan helpen om scherp te kijken of de ingezette instrumenten toereikend zijn en/of er minder veeleisende alternatieven mogelijk zijn.
- Bepaal eventueel in het plan van aanpak hoe tussentijds wordt bijgestuurd aan de hand van het verloop van het onderzoek.

Bouw eventueel een beslismoment in waarbij een klap wordt gegeven op de beïnvloedingsstrategie en het plan van aanpak, waarna het onderzoek van start kan gaan. Dit zou bijvoorbeeld aansluitend op het periodieke afwegingsoverleg plaats kunnen vinden.

5.3.7 Betrokkenheid van bestuursorganen

- Stem de betrokkenheid van de bestuursorganen af op het type organisatie en de omstandigheden. Enkele voorbeelden:
 - Bij een starre organisatie die vasthoudt aan de eigen werk- en zienswijze heeft een rapport weinig zin. In zo'n geval kan het meer opleveren om bijvoorbeeld iedere twee weken met de directie een binnengekomen klacht te bespreken totdat een mentaliteitsverandering zichtbaar wordt. Een kritisch rapport is dan een escalatiemiddel dat achter de hand wordt gehouden.
 - Bij een beleidsterrein dat volop in beweging is, is een klassiek onderzoek weinig effectief. In die gevallen kan de Nationale ombudsman beter de ontwikkeling van dichtbij volgen en met betrokkenen het gesprek aangaan over de gewenste verbeteringen. Als het stof is neergedaald maar de problemen voortduren, kan alsnog een rapport volgen.
 - Bij complexe problemen met meerdere bestuursorganen is het effectief om de partijen in een zo vroeg mogelijk stadium bij elkaar aan tafel te zetten (en in ieder geval voordat de bevindingen vorm krijgen) zodat zij mede-eigenaar van het probleem en de oplossing worden. In het algemeen geldt dat hoe complexer het probleem is meer overleg en verantwoordelijkheid voor oplossingen bij de gemeenschappelijke bestuursorganen moet komen te liggen. De Nationale ombudsman past bij deze problemen nadrukkelijker de rol van aanjager.

- Stem de gesprekpartners af op het doel van het gesprek: dient het gesprek om het probleem te analyseren, dan is iemand met ‘poten in de modder’ gewenst; dient het gesprek om een oplossing te bewerkstelligen, dan is waarschijnlijk iemand op directie of bestuurlijk niveau noodzakelijk. Benut je beïnvloedingsstrategie om te bepalen wie wanneer waar bij betrokken wordt.
- Zet in de regel op enig moment het hele krachtenveld bij elkaar aan tafel om het probleem te bespreken. Ook als het gesprek niet leidt tot nieuwe inzichten, kan het wel het begrip over en weer versterken.
- Intensiveer de betrokkenheid van bestuursorganen bij het onderzoek.
- Heb in het rapport oog voor de dagelijkse praktijk, complexe opdracht en verbeterinitiatieven van bestuursorganen, met name bij uitvoeringsorganisaties.

5.3.8 ***Bijstellen aanpak***

- Bouw gedurende het onderzoek (een) moment(en) in waarbij het verloop van het onderzoek wordt geëvalueerd in de vorm van interne audits. Interne audits zijn een vorm van georganiseerde tegenspraak waarbij collega's aan de hand van behulpzame vragen met de onderzoekers het verloop evalueren. De ‘frisse blik’ van collega's helpt onderzoekers om mogelijke knelpunten te zien of ontwikkelingen scherp te krijgen die leiden tot het bijstellen van de koers. Een auditformulier en -vragenlijst helpt dit gesprek vormgeven. Bovendien leveren de ingevulde auditformulieren over langere tijd inzichten op over veel voorkomende obstakels en valkuilen.
- Laat de audits uitvoeren door collega's met ervaring in het doen van onderzoeken uit eigen beweging maar die geen deel uitmaken van het onderzoeksteam. Interne audits door collega's hebben als bijkomend voordeel dat in de werkprocessen wordt ingebouwd dat collega's actief kennis en ervaringen delen. Hierdoor worden *best practices* sneller gedeeld en vinden collega's makkelijker steun bij elkaar.

5.3.9 ***Afronding van het onderzoek***

- Leg altijd het volledige conceptrapport voor een feitelijke controle voor aan de bestuursorganen. Dit komt de kwaliteit ten goede en voorkomt onnodige discussies over randzaken.
- Adresseer de aanbevelingen zo precies mogelijk. Stem indien nodig de aanbevelingen af met de bestuursorganen om te controleren of de aanbevelingen op de juiste plek landen.
- Vraag de in het onderzoek geadresseerde bestuursorganen om aan te geven binnen welke termijn(en) welke concrete stappen worden gemaakt bij het opvolgen van de aanbevelingen (of leg deze termijnen en stappen zelf op). Maak duidelijk dat van het bestuursorgaan verwacht wordt dat er binnen de gestelde termijn over de voortgang wordt gerapporteerd.
- Laat de betrokken bestuursorganen weten op welke datum en op welke wijze het rapport naar buiten komt, zodat ze zich hierop kunnen voorbereiden. Het onverwacht naar buiten brengen

van een persbericht of andere uitingen in de media is een paardenmiddel dat het beste alleen bij hoge uitzondering wordt ingezet.

5.3.10 ***Na afloop van het onderzoek***

Evaluatie afgeronde onderzoeken

- Evalueer enige tijd na afronding van het onderzoek het verloop van het onderzoek intern en met de extern betrokkenen. De ervaringen van de bestuursorganen of burger(s)vertegenwoordigende organisaties kunnen inzichten opleveren die bijdragen aan een effectievere aanpak bij volgende onderzoeken. Daarnaast wordt de open houding van de Nationale ombudsman zeer gewaardeerd door de (bij dit onderzoek) betrokken bestuursorganen. De evaluatie hoeft niet veel tijd te kosten met behulp van een (digitaal) evaluatieformulier dat wordt verstuurd naar betrokken partijen, eventueel gevolgd door een rondetafelgesprek.

Rapportage door bestuursorganen

- Ontwikkel een (openbare) rapportagetool (bijvoorbeeld zoals die van de Algemene Rekenkamer) waarin door de bestuursorganen een logboek wordt bijgehouden van de status (stoplichtindicatoren) en termijn(en) voor het opvolgen van de aanbevelingen. De periodieke rapportage draagt bij aan blijvende urgentie.

Monitoring

- Monitor of de aanbevelingen worden opgevolgd en of daarmee de onderzochte problemen zijn opgelost. Maak het terugblikken onderdeel van de periodieke signalering (zie signalering) en gebruik het afwegingskader om te bepalen of de Nationale ombudsman opnieuw aandacht moet besteden aan het probleem.
- Organiseer periodiek overleg tussen de Nationale ombudsman en de bestuursorganen die onder zijn toezicht staan. Benut deze momenten om structureel te spreken over relevante ontwikkelingen, gesignaleerde of dreigende problemen en de opvolging van aanbevelingen. Overweeg de jaarbrieven te herintroduceren als onderlegger voor deze gesprekken.

Tegen het einde van een onderzoek kan van het onderzoeksteam moeilijk verwacht worden dat ze dezelfde geestdrift hebben als bij aanvang. Daarom kan het verstandig zijn om iemand buiten het onderzoeksteam (opnieuw) te laten nadenken over hoe wordt voortgebouwd op de resultaten van het onderzoek. Daarbij gaat het om het in stand houden van de met het onderzoek opgebouwde urgentie, de monitoring van de aanbevelingen, het beheer van eventueel ontwikkelde contextnormen en de overdracht van het onderzoeksthema naar de signalering.

5.4 Hoe verder

Dit onderzoek laat zien dat er geen blauwdruk is voor het doen van een effectief onderzoek uit eigen beweging. Wel heeft het onderzoek een verzameling inzichten opgeleverd die kunnen bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van de onderzoeken van de Nationale ombudsman. Met deze inzichten biedt het onderzoek ook aanknopingspunten voor concrete vervolgstappen.

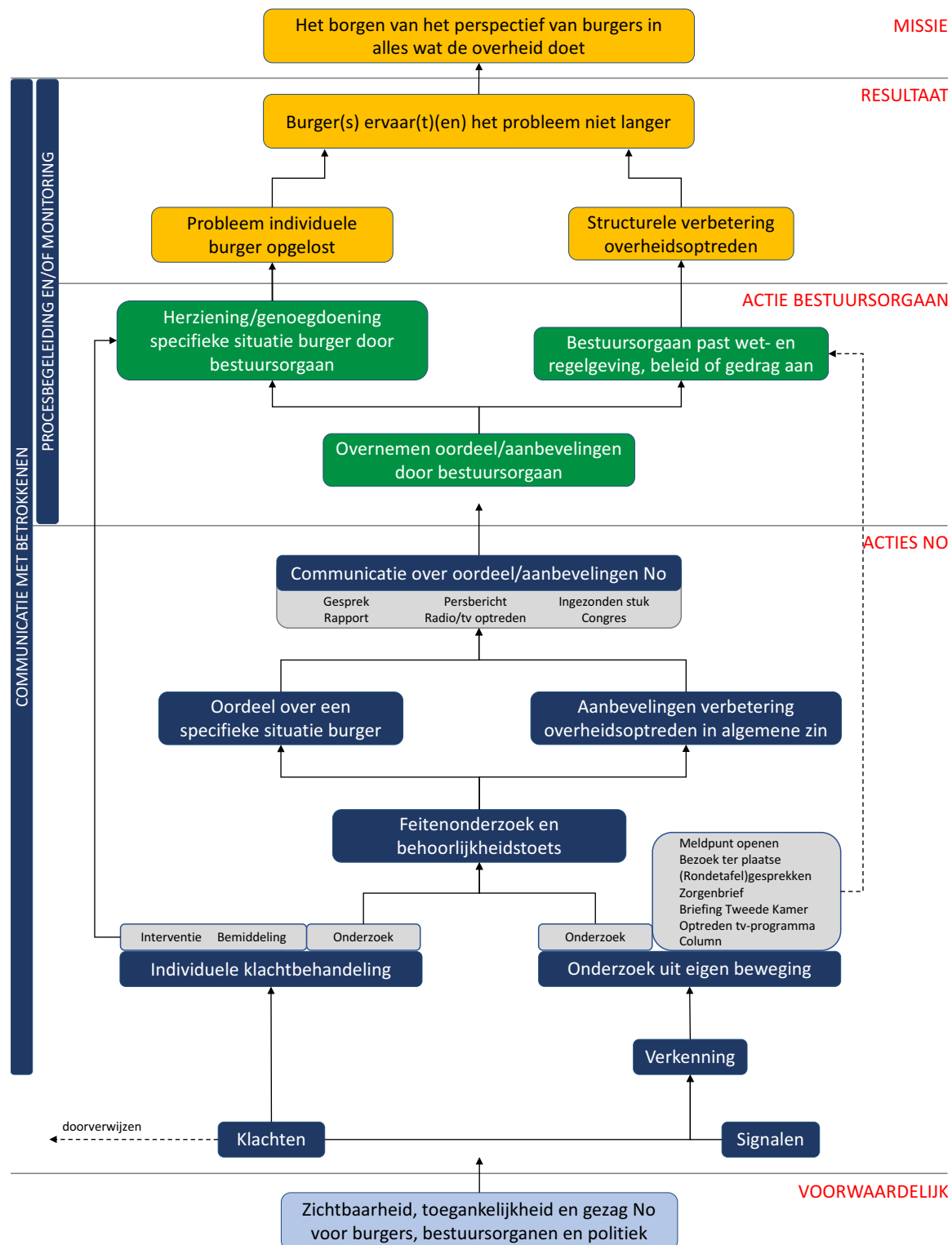
De meest voor de hand liggende vervolgstap is het in de organisatie delen van de resultaten van dit onderzoek en hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Daarnaast worden in dit onderzoek enkele strategische keuzes geïdentificeerd en voorgelegd. In een serie (interne) werkbijeenkomsten kunnen deze strategische keuzes worden besproken om zo te bepalen welke positie de Nationale ombudsman wil innemen.

Naast het bespreken en maken van de strategische keuzes, kan de Nationale ombudsman zijn effectiviteit vergroten door op specifieke momenten in het onderzoeksproces de juiste vragen aan de orde te stellen en de aanpak hierop af te stemmen. De ervaring leert dat deze vragen niet voldoende aan bod komen als deze niet ingebouwd worden in de werkprocessen. Op basis van het onderzoek zijn daarom rollen, taken en overleggen aangereikt die bijdragen aan de gewenste dialoog en aan goed afgewogen besluiten. Daarnaast zijn hulpmiddelen genoemd - zoals agenda's, formats en vragenlijsten - die het gesprek helpen structureren en waarborgen dat de belangrijkste vragen expliciet aan bod komen. De derde vervolgstap is daarmee het uitwerken van deze hulpmiddelen en het afstemmen van de rollen, taken en overleggen op de nieuwe organisatie- en overlegstructuur.

De opgave is om bij de implementatie van de beschreven rollen, taken, overleggen en hulpmiddelen te voorkomen dat dit leidt tot onnodige bureaucratisering, het aanbrengen van een keurslijf of een parallelle structuur. Dit is mogelijk door de in dit onderzoek beschreven noodzakelijke én afdoende kaders voor effectieve onderzoeken te integreren in de organisatie-, overlegstructuur en werkwijze van de Nationale ombudsman.

BIJLAGE 1 - SCHEMATISCHE WEERGAVE INSTRUMENTARIUM NATIONALE OMBUDSMAN



BIJLAGE 2 - OVERZICHT VAN RESPONDENTEN

Deelnemers werkbijeenkomsten

Nationale ombudsman

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Andere organisaties

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Respondenten vragenlijst

Nationale ombudsman

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

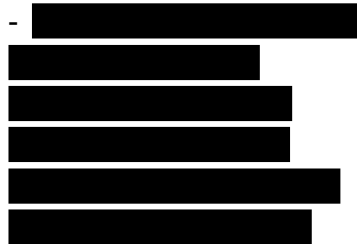
[illegible]

Deelnemers rondetafelgesprekken (per casus)

In het krijt bij de overheid (2013/003)



Verantwoord politiegeweld (2013/055)



De burger gaat digitaal (2013/170)



Geen fraudeur, toch boete (2014/159)



Pgb trekkingsrechten en de (niet) lerende overheid (2015/123)



Het verdwijnen van de blauwe envelop (2016/030)

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Het burgerperspectief op schuldhelpverlening (2016/050)

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Met voeten getreden (2013/150)

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Contrasterende beelden (Schilderswijk) (2014/078)

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Zorgen over de grenzen (2015/053)

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Denkproces onderzoek

1 oktober 2019 - Laatste wijziging op 29 september 2021

Je hebt hem misschien al op verschillende plekken zien hangen: de poster denkproces onderzoek!

Afgelopen donderdag tijdens de slotbijeenkomst [REDACTED] werd de poster gepresenteerd. Maar wat kan je er nu precies mee? En hoe verhoudt de poster zich tot het nieuwe BrainGain-plan? In dit artikel lees je er meer over.

Van de wie? [REDACTED]

Even een stapje terug in de tijd. En niet alleen naar afgelopen donderdag, maar naar ruim een jaar geleden, toen we startten met [REDACTED]. Dit onderzoeksbureau deed een analyse van een aantal door ons verrichte SA-onderzoeken. Daar kwamen een aantal lessen uit. Het rapport vind je [hier](#) terug. Omdat we wilden dat meer collega's van deze lessen konden profiteren, werd er een training opgezet. In die training gingen zowel SA-ers, C&O-collega's, als reguliere onderzoekers met elkaar aan de slag. De focus lag daarbij op de effectiviteit van ons werk. Waarom doen we wat we doen? Moeten WIJ het wel doen? Wie bevinden zich eigenlijk allemaal in het veld en wie is de kantelactor? Vanwege het succes van deze training werd deze dit jaar nogmaals gegeven, zodat ook onderzoekers van KOM en No die eerder niet deelnamen zich het '[REDACTED]-gedachtengoed' eigen konden maken.

Van [REDACTED] naar Van de No naar Van ons allemaal!

Inmiddels raakten we al aardig bekwaam in het elkaar en onszelf stellen van de relevante vragen. Handig hulpmiddel daarbij was het zogenaamde 'recept [REDACTED]'. Maar werd het niet eens tijd daar een No-sausje over te gooien? Geïnspireerd door [REDACTED] én Sharpening Your Teeth (de training van de Ontario ombudsman) ging er een projectgroep aan de slag met het aanpassen van het BrainGain-formulier. Zo werd [REDACTED] Van de No. Vervolgens zijn [REDACTED] en [REDACTED] samen met collega's van de KOM aan de slag gegaan om dat BrainGainformulier samen te brengen met het afwegingskader van de KOM. Zo kwamen we tot een product Van ons allemaal. Omdat het uiteindelijk in ons werk toch om dezelfde vragen gaat. Denk aan: Wat is het probleem? Wie heeft het probleem? Wie kan het oplossen? En wat is onze rol daarin?

Leuk hoor, maar wat hebben we nu dan?

- [Poster/visual denkproces](#): dit zijn de vragen die je jezelf zou moeten stellen wanneer je bezig bent met een zaak en overweegt onderzoek te openen. Maar ook wanneer je in overweging neemt structureel onderzoek te doen.

Natuurlijk hoeft je het niet alleen te doen. Je kunt de vragen ook stellen tijdens een sparsessie met een collega of senior. Kom je op basis hiervan tot de conclusie dat je een onderzoek wilt beginnen, dan pak je door via het voor jouw werk relevante formulier!

Nationale ombudsman

- Vragen en toetsmomenten onderzoek: Ben jij niet zo van de plaatjes en meer van de woorden? Dan kijk je misschien liever naar dit overzicht. Let op dit is een No-document!
- Voorstel onderzoek: Je bent erover uit. Je wilt onderzoek gaan doen. Of je wilt juist graag met So en No sparren over de vraag óf we onderzoek moeten doen en waarnaar dan precies. Vul het voorstel onderzoek in, stem af met senior en leidinggevende en stap – indien nodig – door naar de BrainGain.
- Plan van aanpak: Je gaat onderzoek doen, maar hoe? Dit formulier kan je zowel voorafgaand aan als na de BrainGain invullen en afstemmen met je senior en leidinggevende. Heb je nog grote twijfels of er überhaupt onderzoek gaat komen? Misschien wil je dit formulier dan nog niet invullen voorafgaand aan de BrainGain. Wil je juist met So en No sparren over de aanpak? Je raadt het al, dan vul je het formulier wel in en wordt het juist onderwerp van de BrainGain.

Let op: als je onderzoek gaat doen zonder naar de BrainGain te gaan vul je nog steeds beide formulieren in en neem je die op in je dossier.

Je vindt alle formulieren terug onder invoegtoepassingen > algemeen > sjablonen.

Aanbiedingsformulier

Max 2 A4

Onderwerp	Voorstel nieuw format onderzoeksplan en procesvoorstel implementatie		
Van	projectgroep		
Aan	☒ MT-overleg	☐ Sectorhoofdenoverleg	☐ Bedrijfsvoering
	☐ Anders		
Datum behandeling			
Doel van bespreking	☒ Ter besluitvorming	☒ Ter bespreking	☐ Ter informatie
	☐ Anders		
Beslis-/discussiepunten	Opzet nieuw format ter bespreking en accordering. Voorstel proces implementatie ter bespreking en accordering.		
Voorgeschiedenis / context	Uit het onderzoek van [redacted] en de daarop volgende leertrajecten zijn aanbevelingen gekomen voor ons onderzoeksproces zodat we effectiever zijn in wat we willen bereiken als ombudsman. Ook de cursus van de Ontario ombudsman heeft nieuwe inzichten opgeleverd.		
Samenvatting / toelichting	Het nieuwe onderzoeksformat sluit aan op de inzichten uit het [redacted] traject/ Ontario ombudsman. Daarmee draagt het bij aan onze effectiviteit.		
Financiële gevolgen	☒ Nee ☐ Ja:		
	Omvang:		dekking:
Afgestemd met	☐ FD / secretariaat	☐ ICT	☐ Personeel
	☒ Anders	No	
Eerder behandeld in			
Spelen er privacyaspecten?	☒ Nee	☐ Ja:	
Spelen er integriteitsaspecten?	☒ Nee	☐ Ja:	
Spelen er aspecten t.a.v. (informatie)beveiliging?	☒ Nee	☐ Ja:	
Mogelijke risico's/bezwaren			
Communicatie	☒ Intern		
	☐ Extern		
OR	☒ N.v.t.	☐ Ter informatie	☐ Advies ☐ Instemming
Bij behandeling aanwezigheid gewenst van	[redacted]		
Bijlagen	Voorstel nieuw onderzoeksformat		

Let op! (hieronder tekst notitie invoegen)

Met de opgedane ervaringen uit het rapport en leertraject van [REDACTED] en de inzichten uit de training door de Ontario ombudsman hebben we¹ het huidige BrainGain formulier/onderzoeksplan bekeken. De vraag daarbij was in hoeverre deze formats aansluiten op wat we inmiddels geleerd hebben over effectiviteit. Naar aanleiding daarvan hebben we een nieuw format gemaakt. Dit format kan in beginsel voor ieder type onderzoek worden gebruikt: groot, klein, interventie, schriftelijk onderzoek of wat dan ook. Het gaat uit van verschillende fases die je bij iedere zaak (soms heel kort, soms langer) doorloopt en vragen die je je daarbij moet stellen. En vervolgens wie je nodig hebt om deze vragen te beantwoorden.

In het format wordt de vraag of er iets speelt rond klachtbehandeling en of toetsing daarvan aan de Ombudsvisie gewenst is expliciet een rol. Dit komt tegemoet aan de ambitie om meer zichtbaar te zijn als het instituut op het gebied van klachtbehandeling.

Inmiddels is het voorgestelde nieuwe format besproken met Reinier en hij is akkoord.

[REDACTED] gebruikt in het leertraject een "recept" met als doel de juiste vragen op het juiste moment te stellen. [REDACTED] en [REDACTED] hebben bekeken hoe een en ander op elkaar kan aansluiten/integreren.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

5.2.1 Woo

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

¹ [REDACTED]

BIJLAGE

Vragen en toetsmomenten onderzoek

Bij iedere fase geldt dat de onderzoeker de afweging maakt met wie hier verder afstemming over wordt gezocht. Het ligt voor de hand dat bij de meer complexe, structurele of principiële zaken bredere afstemming wordt gezocht, zoals bijv in de BrainGain en met de collega's van C&O.

Fase 1: Wat? (onderzoeker brengt dit in kaart)

Waarom komt iemand naar de No?

Hulpvragen:

- Wat wil klager?
- Wat verwacht hij van de overheid?
- Wat verwacht hij van de No?

Fase 2: Of? (onderzoeker kan dit toetsen bij collega/senior/BrainGain/zaaksoverleg/oplegger bij brief voor Reinier enz)

Waarom zouden wij iets gaan doen?

Hulpvragen:

- Wat is de ernst van de schade/impact op het leven van burgers?
- Hoeveel burgers hebben profijt van beter overheidsoptreden?
- Hoe betekenisvol is onze actie? (NB voor een individuele burger kan een oordeel van de No heel belangrijk zijn.)
- Is er een specifiek thema of specifieke doelgroep aan de orde? Denk hierbij ook aan Professionele Klachtbehandeling.

Fase 3: Met welk doel? (onderzoeker beantwoordt deze vraag met anderen: BrainGain/zaaksoverleg/enz)

Welk effect wil ik bereiken en waarom? Wie heb ik nodig binnen de organisatie om daarover het gesprek te voeren? En wie moet ik informeren? (denk aan senior, sectorhoofd, ambtsdrager, C&O, SA)

Hulpvragen:

- Welk doel/effect heb ik voor ogen?
- Waarom is de No aan zet?
- Voor wie ga ik effect bereiken?
- Wie is er nog meer mee bezig (geweest)? (stakeholders/omgevingsanalyse)
- Op welke manieren kan ik dit effect bereiken? (meerdere opties bespreken met anderen)

De uitkomst van Fase 3 is dat er overeenstemming is over:

1. Dat we iets gaan doen.
2. Dat we het eens zijn over het effect/doel dat we hiermee willen bereiken.
3. Hoe we het gaan doen en evt. met wie (intern en extern).

Gebruik voor fase 1-3 Bijlage 1

Fase 4 Hoe? (onderzoeker gaat een concreet plan uitwerken en betreft zo nodig C&O daarbij)

Hoe ga ik het gewenste effect bereiken?

Subvragen:

- Wat is het beoogde doel/effect?
- Wie moet er in beweging komen om het effect te bereiken? Zo concreet mogelijk benoemen; bewindspersoon, directeur, teamchef enz..
- Wie moeten erbij betrokken worden? (intern en extern: stakeholders, overheidsinstantie)
- Wat zijn de geplande onderzoeksstappen? Aandachtspunten: mate waarin de instantie vooraf, tijdens en na afloop wordt betrokken. Stijl, toon, bejegening, positionering No ten opzicht van de instantie. Reflectiemomenten gedurende het onderzoek, wie betrek je daarbij? Is bijsturen nodig? Dit kan aanleiding zijn om terug te gaan naar de BrainGain oid.
- Wat lever ik op? (concreet product?)

Fase 5 Evaluatie en monitor (onderzoeker neemt dit mee in het onderzoeksplan)

Hoe zorg ik ervoor dat het doel/effect daadwerkelijk wordt gerealiseerd?

Subvragen:

- Hoe hou ik zicht op het gewenste effect?
- Bij wie moet ik zijn?
- Wat denk ik dat ervoor nodig is?
- Hoe ga ik dat doen?
- Hoeveel tijd kost het enz?

Gebruik voor fase 4-5 Bijlage 2

Bijlage 1

VOORSTEL ONDERZOEK

1. Wat is de casus/het probleem/de klacht? Waarom komt iemand naar de No?

Hulpvragen:

- Wat wil verzoeker?
- Wat verwacht hij van de overheid?
- Wat verwacht hij van de No?

klik en typ tekst

-
2. Waarom zouden wij iets gaan doen, wat is onze toegevoegde waarde?

Hulpvragen:

- Wat is de ernst van de schade/impact op het leven van burger(s)?
- Hoeveel burgers hebben profijt van beter overheidsoptreden?
- Hoe betekenisvol is onze actie, wat is de mate waarin de ombudsman verschil maakt?
- Wat als de Nationale ombudsman niets doet?
- Helpen wij de burger op weg ? (PK)
- Wat kan de overheid hiervan leren? (PK)

klik en typ tekst

-
3. Is er een specifiek thema of een specifieke doelgroep aan de orde? Denk hierbij ook aan Professionele klachtbehandeling.

Hulpvragen:

- Is dat van invloed op onze keuze om wel/niet in actie te komen?
- Zo ja: waarom? Zo nee: waarom niet?

klik en typ tekst

-
4. Zijn er eerder rapporten of publicaties verschenen over deze problematiek? Van BNo of van andere instanties?

Hulpvragen:

- Borduren we voort op een eerder rapport? Terugblikonderzoek oid?
- Zijn er eerder aanbevelingen door ons gedaan op dit gebied? Wat heeft dat opgeleverd?
- Kunnen we aansluiten bij publicaties van anderen?

klik en typ tekst

-
5. Maak een beknopte omgevingsanalyse. Wie zijn op dit onderwerp relevant? Zijn er instanties die aandacht hebben voor deze problematiek? (NB betrek C&O)

klik en typ tekst

-
6. Welk effect wil ik bereiken en waarom? (betrek zo nodig C&O)

Hulpvragen:

- Welk doel/effect heb ik voor ogen?
- Waarom is de No aan zet?
- Voor wie ga ik effect bereiken?
- Wie is er nog meer mee bezig (geweest)? (stakeholders/omgevingsanalyse; denk ook aan intern)
- Wie moet ik informeren? (intern en extern)
- Op welke manieren kan ik dit effect bereiken? (meerdere opties bespreken met anderen)

klik en typ tekst

Bij akkoord door naar Plan van Aanpak vraag 7

Bijlage 2

PLAN VAN AANPAK

Benoem kort het beoogde effect zoals verwoord onder vraag 6. Dit is het vertrekpunt van het plan van aanpak.

klik en typ tekst

7. Wat is de onderzoeksvraag waarmee het beoogde effect wordt behaald? (Betrek zo nodig C&O)

klik en typ tekst

-
8. Wie moet er in beweging komen om het effect te bereiken?

Hulpvragen:

- Kun je de 'wie' zo concreet mogelijk maken? Denk aan bewindspersoon, directeur, teamchef enz...
- Op welk niveau steek je in?
- Zijn er specifieke acties nodig om druk te zetten? (denk bijv. aan publiciteit)

klik en typ tekst

-
9. Wie moeten erbij betrokken worden en op welke manier? Werk hiervoor het antwoord op vraag 5 verder uit.

Hulpvragen:

- Interne partners?
- Externe partners?
- Bepaalde personen/functies bij de overheidsinstantie(s)?
- Moet je collega's informeren over welke partners je gaat betrekken?

klik en typ tekst

-
10. Wat zijn de geplande onderzoekstappen, inclusief de planning in tijd, capaciteit en budget?

Hulpvragen:

- Waarom zijn deze stappen de meest effectieve stappen?
- Op welke manier breng je het burgerperspectief in kaart/ maak je het zichtbaar?
- In welke mate betrek je de instantie vooraf, tijdens en na het onderzoek? Zijn er bepaalde sleutelfiguren die je moet betrekken?
- Wat is je stijl, toon, bejegening en positionering ten opzichte van de instantie?
- Hoe organiseer je reflectiemomenten tijdens je onderzoek en met wie?
- Hoe organiseer je dat je tijdig kunt bijsturen en wie betrek je bij de beslissing?
- Zijn er actuele ontwikkelingen/situaties te voorzien/verwachten waar je rekening mee moet houden?
- Is er een logisch/strategisch gunstig tijdstip waarop je klaar bent of iets organiseert?

klik en typ tekst

11. Wat lever je op? (concreet product)

Hulpvragen:

- Wat is de relatie tussen het product en het gewenste effect?
- Bij wie moet ik zijn?

klik en typ tekst

12. Evaluatie en monitor

Hulpvragen:

- Hoe hou ik zicht op het gewenste effect?
- Bij wie moet ik zijn?
- Wat denk ik dat ervoor nodig is?
- Hoe ga ik dat doen?
- Hoeveel tijd kost het enz?

klik en typ tekst

Aanbiedingsformulier

Max 2 A4

Onderwerp	Nieuw format voor individuele zaken en de BrainGain		
Van	[REDACTED]		
Aan	MT-overleg		
Datum behandeling	7 januari		
Doel van bespreking	Ter besluitvorming		
Beslis-/discussiepunten	Voor individuele zaken de ingebruikname van dit nieuwe format accorderen		
Voorgeschiedenis / context	Na afronding van het [REDACTED] traject, is een nieuw format (Voorstel Onderzoek en een Plan van Aanpak) ontworpen dat in plaats is gekomen van het BrainGain-formulier en het projectplan. Dit format is, zoals afgesproken bij de ingebruikname, inmiddels geëvalueerd. Hieruit blijkt dat het in de praktijk niet goed werkt voor de individuele zaken, wel voor de onderzoeken uit eigen beweging.		
Samenvatting / toelichting	Op basis van de feedback uit de evaluatie hebben de senioren een nieuw format ontworpen voor de individuele zaken dat ook gebruikt wordt voor de BrainGain. Dit nieuwe format is besproken met de ambtsdragers en die kunnen zich erin vinden met dien verstande dat zij alleen de zaken zien die in de BrainGain komen. Voor de onderzoeken uit eigen beweging werkt het Voorstel Onderzoek en Plan van Aanpak wel dus voor die onderzoeken blijft dat gebruikt worden.		
Financiële gevolgen	Nee		
	Omvang:		dekking:
Afgestemd met MT-lid	[REDACTED]		
Eerder behandeld in	nvt		
Spelen er privacyaspecten?	Nee		
Spelen er integriteitsaspecten?	Nee		
Spelen er aspecten t.a.v. (informatie)beveiliging?	Nee		
Mogelijke risico's/bezwaren	geen		
Communicatie	Intern	Voor onderzoekers/senioren moet duidelijk zijn dat dit nieuwe format gebruikt gaat worden en met ingang van wanneer.	
OR	N.v.t.		
Bij behandeling aanwezigheid gewenst van	[REDACTED]		
Bijlagen	1. Nieuw format VOORSTEL ONDERZOEK en PLAN VAN AANPAK voor individuele zaken (BrainGain) 2. Voorstel onderzoek en Plan van aanpak voor onderzoeken uit eigen beweging		

Let op! (hieronder tekst notitie invoegen)

Vorig jaar hebben alle (senior)onderzoekers, structureel aanpakkers en projectleiders het zogenaamde [REDACTED] traject afgerond. Dit traject is erop gericht geweest om effectiever ons werk te doen en hield onder andere in dat wij ons, vooraf, de juiste vragen stellen om te bepalen of en wat we gaan doen met een klacht, signaal of onderwerp. Op basis van dit traject, is het BrainGainformulier en het formulier dat gebruikt wordt voor projectplannen opnieuw bekeken. Er is toen een nieuw format gemaakt dat gebruikt kon worden voor zowel de individuele zaken als de onderzoeken uit eigen beweging. Dit bestaat uit een Voorstel onderzoek (wat zouden we moeten gaan doen en waarom) en een Plan van Aanpak (hoe gaan we het doen). (zie bijlage 2)

Inmiddels hebben we ervaring opgebouwd met het nieuwe format. Er heeft een evaluatie plaatsgevonden over de ervaringen met het nieuwe format. Daarvoor zijn (senior)onderzoekers, structureel aanpakkers en projectleiders bevraagd.

Uit de evaluatie is gebleken dat voor de individuele zaken het format niet goed werkt. Het is daarvoor te omvangrijk en onderzoekers kunnen er niet goed mee uit de voeten.

Op basis van de feedback uit de evaluatie hebben de senioren daarom een nieuw format gemaakt voor de individuele zaken. (zie bijlage 1) Dit format wordt gebruikt als hulpmiddel om te bepalen wat een onderzoeker met een zaak wil doen en waarom. Het dient als leidraad voor het gesprek hierover met collega's/senior. Voor bespreking in de BrainGain wordt het nieuwe format ook gebruikt. Het nieuwe format is een samenvoeging van het Voorstel onderzoek en het Plan van Aanpak en een stuk compacter. Met name de onderdelen met bijbehorende vragen uit het Plan van aanpak zijn op de individuele dossiers niet/minder van toepassing. Die zien vooral op het vooraf beoogde effect en hoe dat te bereiken (welke bewindspersoon moet in beweging komen, welke druk kunnen we uitoefenen, eventueel inzetten van publiciteit). En welk product er wordt opgeleverd en hoe het effect wordt geëvalueerd en gemonitord. Die vragen zijn van toepassing op de onderzoeken uit eigen beweging maar nauwelijks op de individuele zaken, zo is gebleken. Het bestaande format (Voorstel onderzoek & Plan van aanpak) blijft in gebruik voor de onderzoeken uit eigen beweging.

Met de ambtsdragers is het nieuwe format voor de individuele zaken besproken. Op basis van die bespreking is bij Vraag 3 toegevoegd dat eerdere publicaties ook rapportbrieven betreffen. Zij gaven aan dat het voor de BrainGain wat hen betreft een goed format is. Wel werd benoemd dat er ook zaken buiten de BrainGain om worden besproken en waar de ambtsdragers geen of pas tegen het eind betrokkenheid bij hebben. De vraag kwam op of het format in die situaties ook voldoende houvast biedt om het goede gesprek op het juiste moment met de juiste mensen te voeren. We hebben met ze besproken dat de senioren en evt sectorhoofden dat in de gaten zullen houden. Tot slot hebben we afgesproken dat dit nieuwe format ook weer geëvalueerd zal worden als we het een tijd gebruiken.

5.2.1 Woo

BIJLAGE 1

VOORSTEL ONDERZOEK en PLAN VAN AANPAK voor individuele zaken (BrainGain)

Dossiernummer:
Naam verzoeker:
Dossiereigenaar:
Voorstel onderzoek en PvA afgestemd met:

Optioneel:
Wat is de vraag aan No/So?

1. Wat is de casus/het probleem/de klacht? Waarom komt iemand naar de No?

Hulpvragen:

- Wat wil verzoeker?
- Wat verwacht hij van de overheid?
- Wat verwacht hij van de No?

klik en typ tekst

-
2. Waarom zouden wij iets gaan doen, wat is onze toegevoegde waarde?

Hulpvragen:

- Helpen wij de burger op weg ? (PK)
- Wat kan de overheid hiervan leren? (PK)
- Welk effect beogen we, hoe willen we dat bereiken?
- Is er een specifiek thema of een specifieke doelgroep aan de orde? (Denk aan: PK, Ombudsagenda).

klik en typ tekst

-
3. Zijn er eerder rapporten, rapportbrieven of publicaties verschenen over deze problematiek? Van BNo of van andere instanties?

klik en typ tekst

-
4. Maak een beknopte omgevingsanalyse (betrek zo nodig C&O):
 - zijn er naast verzoeker en bestuursorgaan nog andere betrokkenen bij de klacht?
 - Wie moeten we informeren of zelfs betrekken bij het onderzoek?.

klik en typ tekst

5. Tot welke klachtformulering leidt dit?

klik en typ tekst

6. Wat is je planning? Welke onderzoekstappen onderneem je (bijv. openen, horen ambtenaren/opvragen informatie, schrijven vbb, vvb uit, afronden rapport)

Hulpvragen:

- Kun je de verschillende onderzoekstappen uitzetten in tijd?
 - Hebben we voldoende kennis in huis of heb je nog kennis/deskundige hulp nodig van buiten?
 - Zijn er actuele ontwikkelingen/situaties te voorzien/verwachten waar je rekening mee moet houden?
- TIP: organiseer reflectiemomenten tijdens je onderzoek. Bedenk wie je daarbij wilt betrekken en wanneer.

klik en typ tekst

BIJLAGE 2

Voorstel onderzoek

1. Wat is de casus/het probleem/de klacht? Waarom komt iemand naar de Nationale ombudsman?

Hulpvragen

- Wat wil verzoeker?
- Wat verwacht hij van de overheid?
- Wat verwacht hij van de Nationale ombudsman?

2. Waarom zouden wij iets gaan doen? Wat is onze toegevoegde waarde?

Hulpvragen

- Wat is de ernst van de schade/impact op het leven van burgers?
- Hoeveel burgers hebben profijt van beter overheidsoptreden?
- Hoe betekenisvol is onze actie? Wat is de mate waarin de Nationale ombudsman verschil maakt?
- Wat als de Nationale ombudsman niets doet?
- Helpen wij de burger op weg? (PK)
- Draagt klachtbehandeling bij aan wat de burger wil bereiken?
- Wat kan de overheid hiervan leren (PK)

3. Is er een specifiek thema of een specifieke doelgroep aan de orde? Denk hierbij ook aan Professionele klachtbehandeling en of het raakt aan de Ombudsagenda.

Hulpvragen

- Is dat van invloed op onze keuze om wel/niet in actie te komen?
- Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

4. Zijn er eerder rapporten of publicaties verschenen over deze problematiek? Van de Nationale ombudsman of andere instanties?

Hulpvragen

- Borduren we voort op een eerder rapport? Terugblikonderzoek of iets dergelijks?
- Zijn er eerder aanbevelingen door ons gedaan op dit gebied? Wat heeft dat opgeleverd?
- Kunnen we aansluiten bij publicaties van anderen?

5. **Maak een beknopte omgevingsanalyse. Wie zijn op dit onderwerp relevant? Zijn er instanties die aandacht hebben voor deze problematiek?** *(NB betrek C&O)*

6. **Welk effect wil ik bereiken en waarom?** *(NB betrek zo nodig C&O)*

Hulpvragen

- Welk doel/effect heb ik voor ogen
- Waarom is de Nationale ombudsman aan zet?
- Voor wie ga ik effect bereiken?
- Wie is er nog meer mee bezig (geweest)? *(stakeholders/omgevingsanalyse; denk ook aan intern)*
- Wie moet ik informeren? *(intern en extern)*
- Op welke manieren kan ik dit effect bereiken? *(meerdere opties bespreken met anderen)*

Bij akkoord door naar Plan van Aanpak vraag 7

Plan van aanpak

Benoem kort het beoogde effect zoals verwoord onder vraag 6. Dit is het vertrekpunt van het Plan van Aanpak.

7. Wat is de onderzoeksvraag waarmee het beoogde effect wordt behaald? (NB betrek zo nodig C&O)

8. Wie moet er in beweging komen om het effect te bereiken?

Hulpvragen

- Kun je de 'wie' zo concreet mogelijk maken? (Denk aan bewindspersoon, directeur, teamchef enz.)
- Op welk niveau steek je in?
- Zijn er specifieke acties nodig om druk te zetten? (Denk bijvoorbeeld aan publiciteit)

9. Wie moeten erbij betrokken worden en op welke manier? Werk hiervoor het antwoord op vraag 5 verder uit.

Hulpvragen

- Interne partners?
- Externe partners?
- Bepaalde personen/functies bij de overheidsinstantie(s)?
- Moet je collega's informeren over welke partner(s) je gaat betrekken?

10. Wat zijn de geplande onderzoekstappen, inclusief de planning in tijd, capaciteit en budget?

Hulpvragen

- Wie heb je nodig in je onderzoek (denk aan specifieke kwaliteiten/functies) en wie doet wat?
- Wat is je planning, benodigd budget en capaciteit?
- Waarom zijn deze stappen de meest effectieve stappen?
- Op welke manier breng je het burgerperspectief in kaart/maak je het zichtbaar?
- In welke mate betrek je de instantie vooraf, tijdens en na het onderzoek? Zijn er bepaalde sleutelfiguren die je moet betrekken?
- Wat is je stijl, toon, bejegening en positionering ten opzichte van de instantie?
- Hoe organiseer je reflectiemomenten tijdens je onderzoek en met wie?
- Hoe organiseer je dat je tijdig kunt bijsturen en wie betrek je bij de beslissing?
- Zijn er actuele ontwikkelingen/situaties te voorzien/verwachten waar je rekening mee moet houden?
- Is er een logisch/strategisch gunstig tijdstip waarop je klaar bent of iets organiseert?

11. Wat lever je op? (Concreet product)

Hulpvragen

- Hoe behaal ik het gewenste effect?
- Wat is de relatie tussen het product en het gewenste effect?
- Bij wie moet ik zijn?
- Waar stuur ik op?

12. Evaluatie en monitor

Hulpvragen

- Hoe stuur ik en hou ik zicht op het gewenste effect?
- Bij wie moet ik zijn?
- Wat denk ik dat daarvoor nodig is?
- Hoe ga ik dat doen?
- Hoeveel tijd kost het enz.?
- Zou ik het nu anders doen? Wat hebben we geleerd?
- Is er sprake van 'bijvangst'?



Checklist wetsartikelen voor toetsing bevoegdheid en ontvankelijkheid (KI 1331)

[Startpagina](#) > [Kennisbank V - Bevoegdheid en ontvankelijkheid](#) > Checklist wetsartikelen voor toetsing bevoegdheid en ontvankelijkheid

Hieronder staan de belangrijkste wetsartikelen die nodig zijn om te kunnen vaststellen of de NO bevoegd is en het verzoekschrift ontvankelijk. Stel jezelf de hieronder opgenomen vragen. Kijk voor wat de NO hiermee verder kan in de artikelen die hieronder in Kennisbank V artikelgewijs zijn toegelicht en uitgewerkt. De link is alleen naar het wetsartikel, niet naar het Kennisbank-item!

Hoofdregeel: Zijn er geen belemmeringen ten aanzien van de bevoegdheid van de ombudsman ([artikel 9:22 Awb](#))? Dan is hij **verplicht** een onderzoek in te stellen, **tenzij** een van de omstandigheden als genoemd in [artikel 9:23 Awb](#) of [artikel 9:24 Awb](#) zich voordoet.

Artikel 9:18 Awb

- Is de klacht gericht tegen een gedraging, verricht door, namens, of onder verantwoordelijkheid van een bestuursorgaan?
- Is de klacht ingediend bij de relatief bevoegde ombudsman?

Artikel 9:22 Awb (bevoegdheid)

- a. Betreft de klacht het algemeen regeringsbeleid of het algemeen beleid van het betrokken bestuursorgaan?
- b. Betreft de klacht een algemeen verbindend voorschrift?
- c. Is er een openstaande of lopende beklag- of beroepsprocedure?
- d. Is over de gedraging door een administratieve rechter uitspraak gedaan?
- e. Is over dezelfde gedraging een procedure aanhangig bij de gewone rechter of bij de tuchtrechter of staat tegen een uitspraak daarvan nog beroep open?
- f. Is de gedraging onderworpen aan rechterlijk toezicht?

Artikel 9:23 Awb (ontvankelijkheid)

- a1. Bevat het verzoekschrift voldoende duidelijke informatie:
 - over welke gedraging van welke instantie wordt geklaagd;
 - over de grieven tegen de gedraging;
 - over de naam en het adres van verzoeker;
 - over de vraag of en met welk resultaat aan het kenbaarheidsvereiste is voldaan
- a2. Is het verzoekschrift aangevuld met een nodig geachte vertaling?
- b. Is de klacht kennelijk ongegrond?
- c. Is het belang van verzoeker of het gewicht van de gedraging te gering?
- d. Heeft de gedraging jegens een ander plaatsgevonden?
- e. Heeft het verzoek betrekking op een gedraging waartegen bezwaar kan worden gemaakt? Is een bezwaarschrift in behandeling?
- f. Is door verzoeker geen (volledig) gebruik gemaakt van een bestuursrechtelijke voorziening?
- g. Is ten aanzien van dezelfde gedraging door een andere dan een administratieve rechter uitspraak gedaan?
- h. Is, waar nodig, voldaan aan het kenbaarheidsvereiste (9:20)? Is de kwestie spoedeisend?
- i. Is de klacht al in behandeling bij of afgehandeld door de ombudsman? Als de klacht is afgedaan, zijn er nieuwe feiten of omstandigheden die tot een ander oordeel zouden hebben kunnen leiden?
- j. Is over een andere samenhangende gedraging van het bestuursorgaan een procedure aanhangig?
- k. Is over een andere samenhangende gedraging (bijvoorbeeld van verzoeker zelf) anders dan ingevolge een bestuursrechtelijke voorziening, een procedure aanhangig bij een rechterlijke instantie?
- l. Is, na interventie door de ombudsman, naar zijn oordeel tegemoetgekomen aan de klacht?
- m. Is het verzoekschrift ingevolge een wettelijke geregelde klachtvoorziening in behandeling bij of afgedaan door een onafhankelijke klachtinstantie?

Artikel 9:24 Awb

- 1a Is de klacht binnen een jaar na de klachtafdoeing ingediend bij de ombudsman?

- 1b Heeft geen klachtafdoening plaatsgevonden, is de klacht dan ingediend binnen een jaar nadat de klacht afgedaan had moeten worden of binnen een jaar nadat de klachtbehandeling op andere wijze is beëindigd?
- 2 Als niet aan het kenbaarheidsvereiste voldaan behoeft te worden, is de klacht dan bij de ombudsman ingediend binnen een jaar nadat de gedraging heeft plaatsgevonden?
- 3 Zo neen, is dezelfde gedraging binnen een jaar voorgelegd aan een rechterlijke instantie of ingevolge een bestuursrechtelijke voorziening aan een andere instantie, en vervolgens binnen een jaar nadat die procedure onherroepelijk is geëindigd aan de ombudsman?

Artikel 9:28 Awb

- 1 Het verzoekschrift wordt ondertekend en bevat ten minste:
 - a.de naam en het adres van de verzoeker;
 - b.de dagtekening;
 - c.een omschrijving van de gedraging waartegen het verzoek is gericht, een aanduiding van degene die zich aldus heeft gedragen en een aanduiding van degene jegens wie de gedraging heeft plaatsgevonden, indien deze niet de verzoeker is;
 - d.de gronden van het verzoek;
 - e.de wijze waarop een klacht bij het bestuursorgaan is ingediend, en zo mogelijk de bevindingen van het onderzoek naar de klacht door het bestuursorgaan, zijn oordeel daarover alsmede de eventuele conclusies die het bestuursorgaan hieraan verbonden heeft.
- 2 Indien het verzoekschrift in een vreemde taal is gesteld en een vertaling voor een goede behandeling van het verzoek noodzakelijk is, draagt de verzoeker zorg voor een vertaling.
- 3 Indien niet is voldaan aan de in dit artikel gestelde vereisten of indien het verzoekschrift geheel of gedeeltelijk is geweigerd op grond van [artikel 2:15 Awb](#), stelt de ombudsman de verzoeker in de gelegenheid het verzuim binnen een door hem daartoe gestelde termijn te herstellen.

Was dit artikel nuttig?



Ja Nee

Opmerkingen

Versturen



[Startpagina](#) > [Kennisbank V - Bevoegdheid en ontvankelijkheid](#) > [Artikel 9:18 Awb: recht op indienen klacht en doorzending](#) > Onderzoeksplicht voor de NO

Artikel 9:18, derde lid, Awb stelt dat de ombudsman **verplicht** is om "gevolg te geven aan een verzoek tot onderzoek".

Deze verplichting geldt niet wanneer:

- [Artikel 9:22 Awb](#) van toepassing is. Dan is de ombudsman **niet bevoegd** een onderzoek in te stellen.
- [Artikel 9:23](#) of [9:24 Awb](#) van toepassing is. Dan is de ombudsman **niet verplicht** een onderzoek in te stellen.

De omstandigheid dat een klacht bewerkelijk, vervelend of lastig te onderzoeken is (etc.) is geen reden om geen onderzoek in te stellen.

Was dit artikel nuttig?



Ja Nee

Opmerkingen

The image shows a presentation slide with a large, empty rectangular area in the center. On the right side, there are three vertical navigation buttons: a small upward arrow, a larger rectangle, and a small downward arrow. At the bottom, there are two small navigation buttons: a leftward arrow and a rightward arrow. The slide has a light gray background.

Versturen

HANDREIKING KLACHTBEHANDELING

Deze handreiking geeft aan welke stappen je als klachtbehandelaar bij de No kan doorlopen bij de behandeling van een dossier. De handreiking is niet bedoeld om precies uit te leggen hoe je die stappen dan doorloopt en registreert. Daar zijn andere bronnen van informatie (bijv. Kennisbank, B&O-reader en Verseonhandleiding) voor.

Deze handreiking verschilt van de Handreiking Professionele Klachtbehandeling (PK). In de Handreiking PK wordt met name een gezamenlijk denkkader geboden. Daarbij staat centraal 'Hoe kan ik de burger op weg helpen én de overheid stimuleren om te leren?'

De onderhavige handreiking geeft praktisch aan hoe je een klachtdossier kan oppakken en welke stappen je doorloopt om een klacht te behandelen.

De volgorde waarin je bepaalde stappen doorloopt kan verschillen. Gebruik de inhoudsopgave om te kijken welk deel voor jou relevant is.

EERSTE BLIK OP DOSSIER EN CONTACT

- A. Ontvangst en voorstellen als klachtbehandelaar
- B. Bestuderen dossier en eerste contact
- C. Je hebt meer info nodig om te kunnen bepalen wat onze rol is – intake

B&O CHECK

- D. Controleren bevoegdheid over instantie
- E. Controleren kenbaarheidsvereiste
- F. Controleren jaartermijn No
- G. Controleren gedraging

MEER INFORMATIE NODIG?

- H. Je hebt meer info nodig i.h.k.v. B&O
- I. Je hebt meer info nodig om te kunnen bepalen wat we van de klacht vinden

INTERVENTIE

- J. Info nodig i.h.k.v. mogelijke interventie
- K. Contactpersoon beaamt verhaal: interventie
- L. Contactpersoon heeft een heel ander verhaal

KENNELIJK ONGEGROND EN ONVOLDOENDE BELANG (OOK TEAM OMBUDSPLEIN)

- M. De klacht is kennelijk ongegrond
- N. Er is onvoldoende belang bij onderzoek door de No

BEPERKT EN FORMEEL ONDERZOEK (SECTOR)

- O. Info om tot een oordeel te kunnen komen – beperkt onderzoek
- P. Je wilt onderzoek openen – formeel onderzoek
- Q. Je wilt onderzoek openen en de feiten zijn al helder – katestaart
- R. Je wilt onderzoek openen en de feiten zijn nog niet helder – regulier formeel onderzoek

BEMIDDELEN

- S. Je wilt bemiddelen

EERSTE BLIK OP DOSSIER EN CONTACT

A. Ontvangst en voorstellen als klachtbehandelaar

1. Een eerste optie is om verzoeker direct te bellen. Maak van dit contact een registratie in Verseon onder contactmoment. Ook als je verzoeker niet aan de lijn hebt gekregen en wel of geen voicemail hebt ingesproken. In dat geval kan je doorgaan naar het kopje hieronder 'bestuderen dossier en eerste contact'.
2. Een andere optie is om verzoeker eerst een e-mail te sturen. Het voordeel hiervan is dat je zo de acties in je zaaksbestand kunt spreiden; een verzoeker hoort wel op korte termijn van ons, maar het eerste inhoudelijke werk in het dossier doe je op een moment dat goed in jouw eigen planning past. Laat verzoeker in je e-mail weten dat je de behandelaar bent van de klacht. Als de klachtbehandeling niet in het dossier zit vraag die dan gelijk bij deze e-mail op. Laat weten op welke termijn je van plan bent telefonisch contact met verzoeker op te nemen en geef aan hoe verzoeker jou in de tussentijd kan bereiken. De ervaring leert dat de meeste verzoekers je niet eerder zullen bellen, het is al een hele geruststelling dat ze weten wie hun zaak behandelt en wanneer ze iets horen.
3. Noteer je geplande contactmoment in je agenda en registreer de e-mail in het dossier.

B. Bestuderen dossier en eerste contact

1. Lees het verzoekschrift zorgvuldig. Weet je weinig van het onderwerp waar verzoeker over klaagt? Lees je dan kort in via Kennisbank, rijksoverheid.nl of andere openbare bronnen. Je bent als No-medewerker een specialist in klachtbehandeling en niet per se een specialist op het terrein waar de verzoeker over klaagt. Je hoeft dus niet alles te weten vóórdat je contact opneemt met verzoeker. Is het verzoekschrift uitzonderlijk lang? Denk aan bijvoorbeeld meer dan 20 pagina's. Dan lees je het verzoekschrift schuin door en geef je dat ook eerlijk aan in het contact met verzoeker. De klacht was dusdanig uitgebreid dat je eerst van hem wilt horen waar het om te doen is, zodat je het verzoekschrift met die achtergrondinfo in gedachten kunt lezen (voor zover dat nog nodig is na het contact).
2. Bedenk welke vragen je sowieso hebt en schrijf die voor jezelf op. Je wilt in ieder geval weten:
 - Wat is er gebeurd?
 - Waarom is verzoeker daar ontevreden over?
 - Hoe is de klachtbehandeling verlopen?
 - Wat had verzoeker van de klachtbehandeling verwacht?
 - Wat hoopt verzoeker dat de No voor hem kan betekenen?
3. Bel verzoeker. Het eerste gesprek is een analyse van de klacht en wat verzoeker van de No vraagt. Als het kan doe je ook al aan verwachtingenmanagement. Als dat niet kan, leg je dat aan verzoeker uit. Je kan dan zeggen dat je het dossier nader gaat bestuderen en evt. intern gaat overleggen om te bepalen wat de rol van de No kan zijn. Spreek met verzoeker af wat de volgende stap is en wanneer die gaat plaatsvinden. Dat kan bijv. ook een voortgangsbericht zijn over 3 weken vanaf heden, tenzij je eerder meer weet.
4. Noteer het volgende contactmoment in je agenda en registreer het telefoongesprek als contactmoment in het dossier.
5. Sta stil bij de vraag of het goed is het telefoongesprek kort per e-mail te bevestigen. Dit kan bijv. handig zijn wanneer je verwacht dat verzoeker later mogelijk terugkomt op wat je hebt gezegd, wanneer je verzoeker de gelegenheid wilt bieden e.e.a. nog even rustig na te lezen, of als check of jij verzoeker goed hebt begrepen. Als je verzoeker een korte bevestiging mailt van het gesprek vat de klacht daarin dan samen en vraag verzoeker te bevestigen dat je de klacht goed hebt begrepen. Als je de klacht niet goed hebt begrepen is dat niet erg. Dit is de kans voor verzoeker om dat aan te geven! Bevestig op wat voor termijn je weer contact opneemt en geef aan hoe verzoeker jou evt. in de tussentijd kan bereiken.
6. Bepaal je strategie op basis van wat je nu van de klacht weet. Er zijn verschillende opties mogelijk:
 - Je hebt meer info nodig om te kunnen bepalen wat onze rol is
 - De No is niet bevoegd
 - De klacht moet nog in de KEN

- De klacht is kennelijk ongegrond
- Er is onvoldoende belang bij onderzoek door de No
- Je overweegt een interventie
- Je hebt meer info nodig om te kunnen bepalen wat we van de klacht vinden
- Je wilt onderzoek openen
- Je wilt bemiddelen

C. Je hebt meer info nodig om te kunnen bepalen wat onze rol is – intake

A. De klacht, de rol van de No en/of hetgeen verzoeker met de klacht wil bereiken is na je eerste contact met verzoeker nog niet helder. Bijvoorbeeld doordat de klacht erg complex is (denk aan meerdere betrokken instanties of veel klachtonderdelen), door de manier van communiceren van verzoeker (bijv. taalbarrière) of omdat sprake is van een emotionele zaak. Dit zijn allemaal redenen om een intake te houden. Het doel van de intake is om te achterhalen waar de klacht in de kern om gaat. En om aan verwachtingenmanagement te doen over onze rol.

B. Een andere optie is dat je overweegt een bemiddeling te organiseren tussen verzoeker en de overheidsinstantie. In dat geval is de intake erop gericht om helder te krijgen of de zaak zich daadwerkelijk voor bemiddeling leent.

1. Stuur een e-mail naar het groepsadres van de intake- en bemiddelingspool. Licht daarin kort toe waar de klacht over gaat en waarom je een intake wilt houden.
2. Bespreek de intake voor met de intaker.
3. Zet de activiteit in Verseon op intake.
4. Laat het secretariaat een afspraak inplannen met verzoeker voor het intakegesprek.
5. Voer het intakegesprek. De intaker leidt het gesprek.
6. Maak een verslag van het gesprek. Gebruik daarvoor het sjabloon in Word.
7. Stem het verslag af met de intaker.
8. Registreer de intake in Verseon door in het tabblad Behandeling het veld Nieuwe intake in te vullen.

B&O CHECK

D. Controleren bevoegdheid over instantie

1. Lees verzoekschrift kort door.
2. Check of we bevoegd zijn over de instantie.
3. Zo ja, koppel in Verseon de instantie (orgaan) aan het dossier en zorg ervoor dat het veld 'Omschrijving' volledig en juist is ingevuld. Ga dan verder onder 'controleren KEN'. Dat geldt ook wanneer e.e.a. o.b.v. het verzoekschrift onduidelijk is.
4. Zo nee, ga verder met stap 5.
5. Bel verzoeker en informeer deze dat we niet bevoegd zijn. Verwijs door waar mogelijk. Je kunt hiervoor gebruikmaken van de doorverwijslst op onze website en de OP-pagina op NoHow.
6. Registreer het telefoongesprek en sluit het dossier.
7. Krijg je verzoeker niet te spreken en is de klacht duidelijk? Stuur verzoeker dan een bericht per e-mail of post. Gebruik daarvoor de modelbrief. Hierin staat dat verzoeker bij vragen contact met je kan opnemen. Registreer dat bericht en sluit het dossier.
8. Krijg je verzoeker niet te spreken en is de klacht onduidelijk? Stuur dan een bericht (modelbrief) met een verzoek om informatie op te sturen of om contact op te nemen. Stel een termijn, noteer deze in je agenda en zet het dossier op WOR. Als het erop lijkt dat we niet bevoegd zijn, kun je ervoor kiezen een voorschot te nemen op je boodschap. Wijs verzoeker dan vast op de stappen die hij kan zetten. Registreer het bericht en sluit het dossier.

E. Controleren kenbaarheidsvereiste

1. Check of verzoeker al een officiële klacht heeft ingediend bij de instantie zelf.
2. Zo ja, ga verder onder F: 'controleren jaartermijn No'. Let op! Dat de klacht al is behandeld door het bestuursorgaan is op zichzelf geen reden om het dossier over te dragen aan de sector. Daarvoor is primair leidend of we onderzoek doen. Dat is het geval als de klacht niet kennelijk ongegrond is en er geen sprake is van kennelijk onvoldoende belang. Een andere reden om over te dragen naar de sector is dat sectorspecifieke kennis nodig is voor de behandeling van de klacht.
3. Is o.b.v. het verzoekschrift onduidelijk of al bij het bestuursorgaan geklaagd is ga dan naar A: 'ontvangst en voorstellen als klachtbehandelaar'.
4. Zo nee, ga dan na of van verzoeker gevergd kan worden dat hij klaagt bij de instantie zelf. De Awb biedt ruimte om de KEN in uitzonderlijke gevallen over te slaan. Je kan dan denken aan de situatie dat de

klacht over twee instanties gaat en bij één van de twee de KEN wel al is doorlopen. Of de situatie dat verzoeker er niet doorheen komt bij de instantie maar daar wel veel moeite voor heeft gedaan.

5. Is er meer dan een jaar na het incident verstreken? Dat betekent niet direct dat het zinloos is om verzoeker de KEN in te sturen. In de Awb staat dat de overheidsinstantie de klacht niet *hoef*t te behandelen. Het mag dus wel. Laat dit dus niet tegenhouden om de klacht de KEN in te sturen, maar doe wel aan goed verwachtingenmanagement richting verzoeker. En geef aan dat verzoeker moet onderbouwen waarom hij vindt dat de instantie de klacht toch moet behandelen.
6. Concludeer je dat verzoeker eerst in de KEN moet, informeer hem daarover telefonisch. Geef uitleg over de KEN en de tweedelijns rol van de No. Schat in of je deze verzoeker het beste kunt empoweren om de klacht zelf in de KEN te sturen, of dat wij de klacht moeten doorsturen. Sta stil bij de vraag of je hierin meer moet of kan doen. Klaagt iemand bijv. over iets waar wij al eerder een rapport over hebben uitgebracht? Wijs verzoeker op dat rapport of stuur het met de klacht mee aan de overheidsinstantie. Of is de jaartermijn verstreken, maar zien wij zelf factoren waardoor dit mogelijk verschoonbaar is? Benoem dit dan ook.
7. Stuur je de klacht door in de KEN? Check op de kennisbank of je eerst telefonisch contact kunt/moet leggen met het bestuursorgaan om de klacht over te dragen. Als dat zo is, leg de klacht dan telefonisch voor en vraag of de klacht al behandeld is. Gebruik altijd de modelbrief om de klacht door te sturen. Dat kan per e-mail of post. Indien verzoeker nog niet op de hoogte is van de overdracht, informeer deze ook. Dat kan telefonisch of met een modelbrief (per e-mail of post).
8. Komt iemand terug na de ken? Vraag verzoeker om goed te motiveren waar hij het niet mee eens is en waarom. Laat daar een nieuw dossier van maken.

F. Controleren jaartermijn No

De klacht moet in principe binnen een jaar na afhandeling van de klacht door het bestuursorgaan worden ingediend. Overschrijding hiervan kan verschoonbaar worden geacht. Dat betekent dat er een goede reden kan zijn om te laat te klagen, waardoor de klacht vanuit oogpunt van behoorlijkheid alsnog in behandeling moet worden genomen. Denk bijvoorbeeld aan een verzoeker die een deel van het jaar ernstig ziek is geweest, of de situatie waarbij er steeds doorlopende communicatie met de overheidsinstantie was en dus niet zo helder was wanneer de jaartermijn begon te lopen.

1. Check of de klacht binnen een jaar na klachtbehandeling is ingediend.
2. Zo ja, ga verder onder 'controleren gedraging'.
3. Is o.b.v. het verzoekschrift onduidelijk of de klacht binnen een jaar is ingediend, ga dan verder onder 'controleren gedraging'.
4. Zo nee, is de termijnoverschrijding verschoonbaar?
5. Als de termijnoverschrijding niet verschoonbaar is, deel dit dan mee aan verzoeker. Doe je dit telefonisch, vraag dan of verzoeker of hij een schriftelijke bevestiging wil. Sluit daarna het dossier.
6. Als de termijnoverschrijding wel verschoonbaar is, ga dan verder onder 'controleren gedraging'.

G. Controleren gedraging

Verzoekers kunnen klagen over een gedraging. Dat betekent dat ze niet kunnen klagen over algemeen regeringsbeleid en wet- of regelgeving. Daarnaast zijn er klachten waarbij we wel bevoegd zijn, maar niet verplicht. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om de inhoud van een appellabel besluit. Maak in die gevallen altijd een bewuste afweging over waarom we geen gebruikmaken van onze bevoegdheid. Sta in het bijzonder stil bij onze rol als aanvullende rechtsbeschermers.

1. Controleer of de klacht over een gedraging gaat. Let op, het begrip gedraging moet ruim worden opgevat. Het gaat hier niet alleen om bejegening. Het kan o.a. ook gaan om het doen of juist laten van iets, het niet nakomen van een toezegging, onduidelijke communicatie of de lange behandeldingsduur.
2. Zo nee, deel dit dan mee aan verzoeker. Doe je dit telefonisch, vraag dan of verzoeker of hij een schriftelijke bevestiging wil. Sluit daarna het dossier.

Let op: er zijn ook nog andere B&O-gronden die in deze Handreiking niet worden beschreven. Denk bijvoorbeeld aan rechterlijk toezicht.

MEER INFORMATIE NODIG?

H. Je hebt meer info nodig i.h.k.v. B&O – contact met het bestuursorgaan

Soms heb je meer info van het bestuursorgaan nodig om de B&O vragen te kunnen beantwoorden. Het gaat dan om de vragen die hierboven beginnen met 'Controleren ...' Je wilt bijvoorbeeld afschrift van de KEN of wilt nagaan of de gedraging waar een verzoeker over klaagt ook echt een gedraging is van deze instantie.

1. Ga eerst na of je deze info daadwerkelijk bij het bestuursorgaan moet opvragen, of dat je deze via verzoeker kunt verkrijgen.
2. Mail de contactpersoon je verzoek om informatie. Geef daarbij aan dat je dit verzoek doet om te kunnen bepalen of wij bevoegd zijn en de klacht ontvankelijk is. Oftewel: om te bepalen of wij de klacht kunnen behandelen.

I. Je hebt meer info nodig om te kunnen bepalen wat we van de klacht vinden

Er zijn verschillende soorten info:

- Je wilt je verdiepen in wat de No ergens eerder van vond. Kijk in de Kennisbank, op de website van de ombudsman of vraag het na bij een collega. Wil je weten welke collega veel van een onderwerp weet? Ook dat vind je in de Kennisbank of in het profiel van de medewerkers op NoHow terug. De klacht kan nog steeds kennelijk ongegrond zijn.
- Je wilt met iemand sparren. Dat kan met de collega die je inwerkt, elke andere collega, in je zaaksoverleg, in de Kennis- en specialisatiegroep van het onderwerp of met je senior. Twijfel je waar je het beste kunt overleggen? Vraag het aan een collega! De klacht kan nog steeds kennelijk ongegrond zijn.
- Je wilt je verdiepen in de wetgevings(geschiedenis). Maak gebruik van Legal Intelligence. Erwin van C&O kan je aan een account helpen en je wegwijs maken. Je doet nu beperkt onderzoek.
- Je hebt stukken nodig van verzoeker: vraag die bij hem op. De klacht kan nog steeds kennelijk ongegrond zijn.
- Je hebt info nodig van de instantie: zie stap P. Je doet nu een interventie, beperkt of formeel onderzoek.

INTERVENTIE

J. Info i.h.k.v. mogelijke interventie

Je doet een interventie wanneer de KEN nog niet heeft plaatsgevonden of nog niet is afgerond én je vindt dat we niet van verzoeker kunnen verwachten dat hij die eerst verder doorloopt. Daarbij moet je denken aan zaken waarbij er een spoedeisend belang is (iemand wordt bijv. uit huis gezet) én de klacht op het eerste oog gegrond lijkt. Let hierbij op dat je richting verzoeker aan verwachtingenmanagement doet.

Maar ook als iemand al veel contact heeft gezocht met het bestuursorgaan om zijn klacht kenbaar te maken en er maar niet doorkomt.

Daarnaast kan je ook interveniëren op de klachtbehandeling. Heeft iemand geklaagd maar hoort hij of zij maar niks op zijn klacht? Dan intervenieer je door de contactpersoon te vragen e.e.a. alsnog op te pakken. Zie voor meer voorbeelden en indicatoren de hand-out.

1. Bedenk eerst waarom je een interventie zou willen doen en wat die interventie zou zijn. Wat vraag je van de instantie en waarom? Op welke behoorlijkheidsvereisten/ombudsprudentie/wijzer van de No baseer je je?
2. Bel de contactpersoon. Ook voor overheidsinstanties is ons uitgangspunt immers om altijd telefonisch contact op te nemen. Alleen als er een andere werkafpraak is met de overheidsinstantie is er een reden om hiervan af te wijken. Geef aan dat je een klacht hebt ontvangen en dat het verhaal volgens verzoeker zus en zo is. Vraag of het verhaal klopt. Wees neutraal en heb een open houding!

K. Contactpersoon beaamt verhaal: interventie

3. Beamt de contactpersoon het verhaal? Geef aan dat je in dat geval een interventie wilt doen. Leg uit wat je vraagt en waarom. Wees duidelijk over de termijn waarop je een reactie verwacht. Registreer het telefoongesprek.
4. Bevestig e.e.a. per e-mail. Gebruik daarvoor de modelbrief. Als de situatie lijkt op situaties waar de No eerder een oordeel over heeft gegeven, kan je in deze e-mail ook verwijzen naar die oordelen. Zo maak je de instantie duidelijk welke kant de No opgaat als de interventie niet wordt opgepakt. Registreer de e-mail.
5. Informeer verzoeker over de stand van zaken. Registreer dit in het dossier.

Instantie lost e.e.a. op n.a.v. interventie.

6. Check bij verzoeker of dit ook daadwerkelijk zo is.

7. Ga na of het nog zinvol kan zijn een interventierapport en/of column over de zaak te schrijven.
8. Rond de zaak af met een bericht naar verzoeker en het bestuursorgaan. Gebruik de modelbrief.
9. Sluit het dossier.

Instantie weigert interventie.

6. Als de interventie door het OP gedaan is, draag je de zaak via de senior over naar de sector volgens de afspraken voor overdracht. Er moet immers een oordeel worden gegeven over de vraag of de interventie terecht geweigerd is (en de klacht dus ongegrond is).
7. Beoordeel (als onderzoeker) of je je kan vinden in de gegeven uitleg.
8. Bekijk wat je strategie gaat zijn: alsnog ongegrond door nieuwe info, of aanleiding voor formeel onderzoek?

L. Contactpersoon heeft een heel ander verhaal

3. Heeft de contactpersoon een heel ander verhaal? Vraag evt. bewijsstukken toe te sturen. Registreer het telefoongesprek.
4. Confronteer verzoeker met het andere verhaal. Registreer e.e.a.
5. Bekijk vervolgens opnieuw wat je strategie gaat zijn. Weeg zorgvuldig af of je in het verhaal aanleiding ziet nog een keer contact op te nemen met de contactpersoon, of dat we de klacht ongegrond achten na beperkt onderzoek (de interventie is hier eigenlijk het beperkte onderzoek) of juist aanleiding zien een formeel onderzoek te beginnen. In de laatste twee gevallen moet de zaak naar de sector.

KENNELIJK ONGEGROND EN ONVOLDOENDE BELANG (OOK TEAM OMBUDSPLEIN)

M. De klacht is kennelijk ongegrond

Een klacht is kennelijk ongegrond als je geen aanvullende info nodig hebt om te bepalen dat deze ongegrond is. Dat betekent dat de klachtbehandeling goed is gedaan door de instantie zelf en je je ook kunt vinden in het oordeel van de instantie. Om tot dit oordeel te komen heb je alleen gebruik hoeven maken van makkelijk te vinden informatie. Denk aan de Kennisbank, rijksoverheid.nl en [ombudsprudentie](http://ombudsprudentie.nl).

1. Schrijf een kennelijk ongegrond/] brief. Je kunt hiervoor gebruikmaken van de modelbrieven in Word, onder invoegtoepassingen, en de tips voor het schrijven van een brief in de Kennisbank.
2. Brief gaat via een taak naar je senior.
3. Na akkoord senior gaat de brief via een taak naar je sectorhoofd.
4. Na akkoord sectorhoofd stuur je de brief met een taak aan de So.
5. Nadat de So de taak heeft afgehandeld laat je de brief door het Verseonteam opmaken en printen en ter tekening naar de So sturen.
6. Let op: je moet zelf in de gaten houden dat de voorgaande stappen binnen een redelijke termijn verlopen! Zet die evt. in je agenda.
7. Wacht tot je een automatische verzendbevestiging krijgt.
8. Sla de brief indien wenselijk ook op in je portfolio op je eigen schijf.
9. Stuur verzoeker indien afgesproken ook per e-mail de brief.
10. Sluit het dossier.

N. Er is onvoldoende belang bij onderzoek door de No

Op zich zouden we onderzoek kunnen doen, máár verzoeker heeft daar (relatief) onvoldoende belang bij. Je kunt hierbij bijv. denken aan de situatie dat de klacht al gegrond is verklaard door de overheidsinstantie. Wij hebben dan als No weinig toe te voegen.

1. Schrijf een onvoldoende belang brief. Je kunt hiervoor gebruikmaken van de modelbrieven in Word, onder invoegtoepassingen. Er is geen specifieke modelbrief voor onvoldoende belang. Vergelijk de structuur van de kennelijk ongegrond brief en gebruik de tips voor het schrijven van brieven uit de Kennisbank.
2. Brief gaat via een taak naar je senior.
3. Na akkoord senior gaat de brief via een taak naar je sectorhoofd.
4. Na akkoord sectorhoofd stuur je de brief met een taak aan de So.
5. Nadat de So de taak heeft afgehandeld laat je de brief door het Verseonteam opmaken, printen en ter tekening naar de So sturen.

6. Let op: je moet zelf in de gaten houden dat de voorgaande stappen binnen een redelijke termijn verlopen! Zet die evt. in je agenda.
7. Wacht tot je een automatische verzendbevestiging krijgt.
8. Sla de brief op in je portfolio op je eigen schijf.
9. Stuur verzoeker indien afgesproken ook per e-mail de brief.
10. Sluit het dossier.

BEPERKT EN FORMEEL ONDERZOEK (SECTOR)

O. Info om tot een oordeel te kunnen komen – beperkt onderzoek

Als je niet genoeg hebt om een klacht kennelijk ongegrond te verklaren of tot onvoldoende belang te concluderen, zal je onderzoek moeten doen. Als je niet neigt naar een gegronde klacht begin je met een beperkt onderzoek. Dit is onderzoek op ambtelijk niveau.

1. Bel de contactpersoon (tenzij er een expliciete afspraak met de instantie is om dat niet te doen). Geef aan dat je een klacht hebt ontvangen en graag info wilt opvragen over hoe e.e.a. bij de instantie is verlopen. Leg uit dat je die info nodig hebt om te kunnen bepalen of we overgaan tot een formeel onderzoek. Neig je sterk naar ongegrond? Dan kan je dat best aangeven. Dat zal de instantie waarschijnlijk ook toeschietelijker maken. Info die je kan opvragen is bijv. het hele klachtdossier, maar ook info over hoe een bepaald proces bij de instantie werkt. Registreer het gesprek als contactmoment.
2. Mail de contactpersoon ter bevestiging van het telefoongesprek. Spreek een duidelijke reactietermijn af. Registreer de e-mail.
3. Mail verzoeker over de stand van zaken en hoe verder. Registreer de e-mail.
4. Zet het dossier in je agenda, een dag na datum aflopen termijn. Dit i.v.m. vertraging door registratie in Verseon. Blok tijd voor het bestuderen van de verkregen info én voor de vervolgactie.
5. Bestudeer e.e.a. in het geplande tijdsblok en bekijk opnieuw wat je strategie gaat zijn. Sta daarbij ook steeds stil bij de vraag of beperkt onderzoek en contact op ambtelijk niveau nog passend is. Of dat moet worden opgeschaald naar formeel onderzoek. Overleg hierover waar nodig met collega's en senior.

P. Je wilt onderzoek openen – formeel onderzoek

We hebben het hier over onderzoek op bestuurlijk niveau. Het gaat dus om zaken waarbij een standpunt van de bestuurder van de overheidsinstantie nodig is. Bijvoorbeeld omdat je denkt dat de klacht mogelijk gegrond is of omdat je hier als No een formeel oordeel over wilt geven als ombudsprudentie. Er zijn twee opties: de feiten zijn al helder (vaak doordat je info hebt opgevraagd i.h.k.v. beperkt onderzoek of 'mislukte' interventie) of je moet niet alleen onderzoeken wat we ervan vinden, maar ook wat er nu precies gebeurd is.

Q. Je wilt onderzoek openen en de feiten zijn al helder – kattestaart

Je doet een kattestaartopening. Dat is een opening van formeel onderzoek mét daarbij direct al de bevindingen.

R. Je wilt onderzoek openen en de feiten zijn nog niet helder – regulier formeel onderzoek

Je opent een formeel onderzoek, waarbij je ook onderzoek gaat doen naar wat er nu precies gebeurd is.

BEMIDDELEN

S. Je wilt bemiddelen

Een bemiddelingsgesprek zet je in om het contact tussen de verzoeker en de overheidsinstantie te herstellen. Kan zowel vóór als na de ken plaatsvinden. In de praktijk meestal na de KEN.

1. Voer een intakegesprek met verzoeker (zie stap C). Bemiddelaar leidt het gesprek.
2. Overleg met de bemiddelaar. Leent de zaak zich voor bemiddeling?
3. Zo ja, neem contact op met onze contactpersoon bij de instantie. En pols of de instantie open staat voor bemiddeling.
4. Instantie bereid tot bemiddeling? Stem af wie deelnemen aan het gesprek namens de instantie. Betrek verzoeker hierbij. Dit heb je vaak al verkend tijdens het intakegesprek.
5. Laat het secretariaat een intakegesprek plannen met de deelnemers namens de instantie.
6. Intakegesprek met instantie. Bemiddelaar leidt het gesprek. Registreer het gesprek in Verseon.
- 7.. Overleg met bemiddelaar. Nog steeds overtuigd dat bemiddeling meerwaarde heeft?
- 8.. Zo ja, laat afspraak bemiddelingsgesprek inplannen door secretariaat

- 9.. Voer het bemiddelingsgesprek. Bemiddelaar leidt het gesprek.
10. Stel de afsluitende brieven op. Gebruik daarvoor het sjabloon in Word. Alle deelnemers krijgen een aparte brief.
11. Stem de inhoud van de brieven af met de bemiddelaar.
12. Registreer de bemiddeling in Verseon in het tabblad Behandeling.

Hand-out eenduidige werkwijze (KI 2035)

[Startpagina](#) > [Kennisbank IV - Klachtbehandeling en onderzoek uit eigen beweging](#) > Hand-out eenduidige werkwijze

De hand-out eenduidige werkwijze (zie het document hieronder) is gemaakt om de werkwijze op het Ombudsplein en de sectoren (ook onderling) zoveel mogelijk gelijk te trekken.

- In de hand-out eenduidige werkwijze kun je lezen:
- Wanneer je een bepaalde werkwijze toepast. Dus wat zijn de indicatoren.
 - Of het thuishoort op het Ombudsplein of in de sectoren.
 - Hoe je het aanpakt.
 - Of je hoor en wederhoor moet toepassen.
 - Of sprake is van oordeelsvorming en zo ja, hoe die er uit ziet.
 - Of we toetsen aan de behoorlijkheidsvereisten of niet.
 - Wat het eindproduct is (brief, rapport etc.)
 - Met wie we het eindproduct delen.

Pas toe of leg uit
We werken overeenkomstig deze werkwijze. Vindt een klachtbehandelaar of onderzoeker het in een specifieke casus nodig om hiervan af te wijken, dan bespreekt hij dit met de betrokken senior klachtbehandelaar of onderzoeker en legt de afwijking, de reden daarvan en wat daarover is besproken vast in het dossier. Zo is later altijd traceerbaar waarom in een specifiek geval van de regels is afgeweken.

Hand-out versie januari 2021

Documenten geüpload door behandelaars

Datum / tijd van aanmaak	Naam	Behandelaar	Omschrijving	Grootte
19 januari 2021 14:17	SOM handout eenduidige werkwijze	Mirjam Winkel		108 kB

Was dit artikel nuttig?

☐ Ja ☐ Nee

Opmerkingen

Versturen

	Kennelijk ongegrond	Onvoldoende belang	Interventie	Bemiddeling	Beperkt onderzoek	Kattestaart	Formeel onderzoek
Wanneer pas je het toe? Wat zijn indicatoren?	Je hoeft geen onderzoek te doen om vast te stellen dat de klacht ongegrond is. De gedraging is evident behoorlijk of heeft niet plaatsgevonden. Daarover bestaat geen twijfel. <i>Indicatoren:</i> - Er is sprake van een misvatting/misverstand bij de verzoeker. - Of de overheidsinstantie heeft de klacht adequaat behandeld. De ongegrondverklaring van de klacht is evident juist. - Of de No heeft in eerder soortgelijk geval geoordeeld dat de gedraging behoorlijk was.	Je stelt geen onderzoek in, omdat de verzoeker daar onvoldoende belang bij heeft. <i>Indicatoren:</i> - De klacht is al gegrond verklaard door de overheidsinstantie. We hebben dan als No weinig toe te voegen. - Of de verzoeker kan via klachtbehandeling niet zijn doel bereiken. - Of de klacht gaat over iets 'kleins'; onderzoek staat niet in verhouding tot het doel van verzoeker. Er is dan sprake van kennelijk onvoldoende gewicht.	Een interventie pas je toe in situaties waarin het probleem van de verzoeker om een praktische oplossing vraagt. <i>Indicatoren vóór de ken:</i> - Er is sprake van een spoedeisend belang, waardoor de KEN niet kan worden gevergd. - En de klacht lijkt op het eerste oog gegrond. <i>Indicatoren tijdens de ken:</i> - Er wordt niet (meer) of niet afdoende spoedig gereageerd op de KEN. → Let op! Ook de situaties waarin verzoeker zijn klacht wel kenbaar heeft gemaakt, maar deze niet als klacht is opgepakt, vallen hieronder. - Er is sprake van een spoedeisend belang, waardoor de KEN niet kan worden gevergd. <i>Indicatoren ná de ken:</i> - De klacht lijkt op het eerste oog gegrond of de No ziet hierin een rol voor zichzelf. - Actie van de instantie richting verzoeker is nodig om de klacht alsnog naar tevredenheid van verzoeker af te handelen. Instantie is bijvoorbeeld niet op een belangrijk punt ingegaan, heeft iets niet goed begrepen of gaat niet volledig in op oordeel klachtencommissie.	Een bemiddelingsgesprek zet je in om het contact tussen de verzoeker en de overheidsinstantie te normaliseren. <i>Indicatoren:</i> - Er is sprake van een voortdurende relatie of partijen willen het contact op goede wijze afsluiten. - En herstel van vertrouwen is nodig. - En beide partijen willen zich ervoor inzetten. - En gericht op het maken van op de toekomst gerichte werkafspraken of het komen tot een gezamenlijke eindconclusies. - Er is sprake van veel ruis in de communicatie.	Je wilt een standpunt innemen over de klacht maar je hebt daarvoor nog niet genoeg informatie. <i>Indicatoren:</i> - Je hebt info nodig van de instantie. - En het is niet nodig om de instantie op bestuurlijk niveau te benaderen. Het is niet nodig om de instantie op het hoogste niveau te benaderen als ál deze factoren zich voordoen: - Resultaat is uitsluitend voor verzoeker van belang. - Een doorsnee geval. Geen sprake van ernstige misstanden. - Niet politiek- of publiciteitsgevoelig. - Geen principiële of nieuwe vragen. → Let op! Dit zijn indicatoren die gelden bij aanvang. Het kan zijn dat er gedurende het onderzoek redenen zijn om op te schalen naar kattestaart of formeel onderzoek. Bijvoorbeeld als je onderzoekshandelingen wilt verrichten die alleen in formeel onderzoek kunnen plaatsvinden, zoals horen of het opvragen van bijzondere persoonsgegevens. Zie ook onder 'hoe pak je het aan' en onder 'oordeel'	Je denkt dat de klacht mogelijk gegrond is én de feiten zijn al helder. Je hebt genoeg info om het VVB te schrijven. <i>Indicatoren:</i> Het is nodig om de instantie op bestuurlijk niveau te benaderen. Dat is het geval als één van deze factoren aan de orde is: - Resultaat is ook van belang voor andere burgers - Sprake van ernstige misstanden. - Politiek- of publiciteitsgevoelig - Principiële vragen - Starre houding instantie: contact op ambtelijk niveau leidt niet tot beweging	Je denkt dat de klacht mogelijk gegrond is en de feiten zijn nog niet helder. Je hebt nog niet genoeg info om het VVB te schrijven. <i>Indicatoren:</i> - Het is nodig om instantie op bestuurlijk niveau te benaderen. - Resultaat ook van belang voor andere burgers - Sprake van ernstige misstanden. - Politiek- of publiciteitsgevoelig - Principiële vragen - Belang van het vormen van ombudsprudentie - Starre houding instantie
TOP of sector?	TOP tenzij sectorspecifieke kennis	TOP tenzij sectorspecifieke kennis	TOP tenzij sectorspecifieke kennis	TOP tenzij sectorspecifieke kennis	Sector	Sector	Sector
Hoe pak je het aan?	Klachtbehandeling o.b.v. interne en openbare bronnen. Denk bijvoorbeeld aan Kennisbank, Ombudsprudentie, website overheidsinstantie en Rijksoverheid.nl. En natuurlijk kan je ook info opvragen bij verzoeker. → Let op: je vraagt geen inhoudelijke info op bij de overheidsinstantie. Dan doe je nl. beperkt onderzoek.	Klachtbehandeling o.b.v. interne en openbare bronnen. Denk bijvoorbeeld aan Kennisbank, Ombudsprudentie, website overheidsinstantie en Rijksoverheid.nl. En natuurlijk kan je ook info opvragen bij verzoeker. → Let op: je vraagt geen inhoudelijke info op bij de overheidsinstantie. Dan doe je nl. beperkt onderzoek.	- Klacht voorleggen aan overheidsinstantie op ambtelijk niveau. - Zonder oordeel over feiten: we weten immers niet zeker hoe het gegaan is. - Mét visie No over wat er in een dergelijke situatie van overheidsinstantie mag worden verwacht. Waar mogelijk onderbouwd door Ombudsprudentie. - Met de vraag of er een oplossing mogelijk is. - Oplossing gevonden: onderzoek sluiten. → Let op! Check altijd bij verzoeker of deze ook vindt dat zijn probleem is opgelost. - Geen oplossing volgens ons of volgens verzoeker: beperkt of	- Zaak aanmelden bij intake- en bemiddelingspool. - Intake met verzoeker - Intake met overheidsinstantie - Bemiddelingsgesprek - Afrondende brief naar deelnemers gesprek - Evaluatieformulieren via secretariaat	Onderzoek verloopt geheel op ambtelijk niveau. Start met mail op ambtelijk niveau, waarin je expliciet aangeeft dat je onderzoek doet. <i>Onderzoekshandelingen</i> - Bureau onderzoek (jurisprudentie etc.) - Stukken opvragen bij verzoeker - Stukken opvragen bij overheidsinstantie, m.u.v. bijzondere persoonsgegevens (strafdossiers, medische dossier) of stukken waarvan we kunnen vermoeden dat er beroep wordt gedaan op vertrouwelijkheid - Vragen stellen aan overheidsinstantie op het niveau van de contactambtenaar. Dit zijn alleen vragen die gericht zijn op het vaststellen van feiten/feitelijk verloop.	Openingsbrief op bestuurlijk niveau mét VVB <i>Onderzoekshandelingen</i> - Bureau onderzoek (jurisprudentie etc.) - Stukken opvragen bij verzoeker - Stukken opvragen bij overheidsinstantie. Ook die bijzondere persoonsgegevens bevatten of waarvan we vermoeden dat er mogelijk een beroep zal worden gedaan op vertrouwelijkheid. - Beslissen op beroep vertrouwelijkheid - Vragen stellen op het niveau van de bestuurder. Dit kunnen ook vragen zijn over het beleid - Standpunt vragen aan instantie - Horen ambtenaren - Hoorzitting	Openingsbrief op bestuurlijk niveau <i>Onderzoekshandelingen</i> - Bureau onderzoek (jurisprudentie etc.) - Stukken opvragen bij verzoeker - Stukken opvragen bij overheidsinstantie. Ook die bijzondere persoonsgegevens bevatten of waarvan we vermoeden dat er mogelijk een beroep zal worden gedaan op vertrouwelijkheid - Beslissen op beroep vertrouwelijkheid - Vragen stellen op het niveau van de bestuurder. Dit kunnen ook vragen zijn over het beleid. - Standpunt vragen aan instantie - Horen ambtenaren - Hoorzitting - Getuigen oproepen/interviewen

			formeel onderzoek starten. Overdracht aan sector.			• Getuigen oproepen/interviewen • Deskundigen raadplegen • Onderzoek ter plaatse doen • Het doen van aanbevelingen	• Deskundigen raadplegen • Onderzoek ter plaatse doen • Het doen van aanbevelingen
Hoor en wederhoor	Nee	Nee	Nee		• Richting verzoeker indien: - Nieuwe info nieuw licht op de zaak werpt - Je wilt controleren of info van overheidsinstantie juist of volledig is - Het de acceptatie van de beoordeling kan vergroten. • Let op! Stuur op tijd naar verzoeker de bijlage beperkt onderzoek. Daarin staat o.a. vermeld dat de uitkomst gepubliceerd wordt.	• VVB bij opening	• Doorzending reactie op openingsbrief • Doorzenden hoorverslagen • VVB na reactie op opening
Eindoordeel	• Ongegrond	• Geen oordeelsvorming	• Geen oordeelsvorming	• Geen oordeelsvorming	• Ongegrond: alleen bij klachtonderdelen van ondergeschikt belang kan je hiervan afwijken. → Let op! De formulering is dan niet gegrond, maar in de trant van: 'dit had beter gekund, we zullen het bestuursorgaan daarop wijzen.' - Om de hoofdklacht gegrond te verklaren heb je altijd standpunt bestuurder nodig en moet je opschalen naar katestaart of direct aanvangen met formeel onderzoek. De optie van de slotbief aan de bestuurder met het voornemen om een klacht gegrond komt te vervallen. • Geen oordeel • Het kan ook zijn dat verzoeker onvoldoende belang heeft bij het voorzetten van het onderzoek.	• Gegrond • Ongegrond • Geen oordeel	• Gegrond • Ongegrond • Geen oordeel
Toetsing aan behoorlijkeids-vereiste	• Toetsen aan behoorlijkeidsvereiste daar waar mogelijk		• Niet toetsen aan behoorlijkeidsvereiste. Indien mogelijk wel behoorlijkeidsvereiste/ Ombudsprudentie noemen waar je verzoek op gebaseerd is.		• Toetsen aan behoorlijkeidsvereiste in brief aan instantie verplicht. In brief aan verz. optioneel.	• Toetsen aan behoorlijkeidsvereiste (evt. al noemen bij opening)	• Toetsen aan behoorlijkeidsvereiste (evt. al noemen bij opening)
Eindproduct + mandaat	• Brief ondertekend door So • Bij expliciet vastgestelde lijn oordeel door klachtbehandelaar: telefonisch of per mail → Let op: indien er geen expliciet vastgestelde lijn is kan je de klacht niet telefonisch k-o verklaren! Je kan wel i.h.k.v. verwachtingen-management	• Brief ondertekend door So Verseoncode 21	• Brief of e-mail ondertekend door klachtbehandelaar of onderzoeker • Interventierapport na geslaagde interventie met leereffect voor andere instanties; ondertekend door No Verseoncode 30	• Brieven ondertekend door No Verseoncode 50	• Brief ondertekend door No Verseoncode 71	• Brief ondertekend door No • Rapport ondertekend door No Verseoncode 81	• Brief ondertekend door No • Rapport ondertekend door No Verseoncode 81 (82 rapport na interventie en 83 rapport na bemiddeling)

	aangeven dat je verwacht dat dit de uitkomst gaat zijn van klachtbehandeling (o.b.v. vaststaande Ombudsprudentie). Verzoeker kan dan afzien van verdere klachtbehandeling. De inhoud van het telefoongesprek bevestigt je vervolgens per mail (z�nder oordeel). Verseoncode 21						
Eindproduct delen met?	Verzoeker	Verzoeker	- Leent zich soms voor Telegraafcolumn - Interventierapport publiceren op website	- Deelnemers van het bemiddelingsgesprek - Contactpersoon bij overheidsinstantie - Niet publiceren op website	- Verzoeker - Overheidsinstantie - Publiceren op website	- Verzoeker - Overheidsinstantie - Publiceren op website	- Verzoeker - Overheidsinstantie - Publiceren op website