



Luisteren Leren Doen

Jaarbeschouwing 2021
Ombudsman en Kinderombudsman
Metropool Amsterdam

Inhoud

Luisteren Leren Doen

Nieuwe ombudsman	4
Van onvermogen naar vermogen	5
Conclusie	17
Aanbevelingen	18

Samen met kinderen

3

4

5

17

18

19

De Metropoolgemeenten

Amsterdam	22
Amstelveen	23
Almere	24
Diemen	26
Landsmeer	26
Waterland	26
Zaandam	26

Cijfers

27

Luisteren Leren Doen

Er is de afgelopen jaren veel geschreven en gezegd over de Nederlandse bestuurscultuur en het historisch lage vertrouwen van de burger in onze overheid. Sinds het openbaar worden van de onvoorstelbaar grote consequenties van het toeslagenschandaal, voelen veel wethouders, raadsleden en ambtenaren de noodzaak om mee te werken aan herstel van dat vertrouwen, om iets te doen met 'menselijke maat'. Maar waar begin je? Mooie termen als 'menselijke maat' zijn goed bedoeld maar weinig concreet.

Steeds opnieuw laat de overheid (zowel lokaal als landelijk) tekenen zien van onvermogen om zichzelf te verbeteren, om zaken echt anders te doen. Aan mooie woorden en ingewikkelde plannen geen gebrek maar uiteindelijk blijft veel steeds bij hetzelfde, tot ergernis van burgers.

Daarom enkele beschouwingen van uw nieuwe ombudsman, als opmaat voor een kennismaking met u als nieuw raadslid, ambtenaar of nieuwe wethouder. Maar ook als een handreiking om dit momentum zo goed mogelijk te benutten. Om uit de raadszaal te komen, van achter de computer en actief te gaan luisteren, niet om te antwoorden, maar om te begrijpen. Om te blijven kijken naar wat de werkelijke uitkomsten zijn van beleid en om die aan te passen waar dat nodig is. Om te leren van wat goed én fout gaat.



Munish Ramlal
Ombudsman
Metropool Amsterdam

Nieuwe ombudsman

Hoewel de wettelijke basis steeds dezelfde is, heeft elke ombudsman zijn eigen stijl. Toen ik tien maanden geleden startte als ombudsman, heb ik me voorgenomen vooral een ombudsman te zijn die niet alleen wacht tot dat de burger in de knel komt. Het liefst zou ik de gemeentes willen coachen om zelf in staat te zijn problemen te voorkomen, op te lossen en om ervan te leren. Door processen zo in te richten dat die aansluiten op bewoners, in al hun diversiteit. Door terugkoppelingen te organiseren waardoor je kunt volgen hoe beleid in de praktijk uitwerkt. Daarbij is de stem van de uitvoering en bewoners zelf cruciaal. Het gaat in het ombudswerk dan niet alleen om controle achteraf (beschermen), maar ook om beïnvloeding vooraf (bevorderen) – zodat het niet steeds dwelen met de kraan open is. De ombudsman is een noodvoorziening. Als het goed gaat, is de ombudsman niet nodig. Want de gemeente is dan in staat het beleid zo te organiseren dat bewoners prettig contact hebben met hun gemeente en hun zaken kunnen regelen, zoals een paspoort, traplift of vergunning. Over 5 a 6 jaar (mijn benoemingstermijn) wil ik het liefst zonder werk zitten.

Als de gemeenten hun huidige denkwijzen en organisatiestructuren transformeren, dan zou de ombudsman in 2027 nauwelijks klachten moeten ontvangen. Dan wordt de ombudsman de noodvoorziening, zoals bedoeld.

De gemeenten hebben dan zelf een 'early warning'-systeem ontwikkeld dat voorkomt dat mensen gemengd worden door onbehoorlijk bestuur en doorgeslagen bureaucratie. Klachten worden gezien als 'gratis advies'.

Inmiddels heb ik genoeg bestuurders, ambtenaren en politici gesproken om te zien dat vrijwel iedereen vanuit de eigen rationaliteit zijn of haar best doet om werk te maken van goed bestuur. Als ombudsman wil ik steeds aanhaken op die gedeelde wens om de goede dingen te doen, om het publiek belang op een goede manier te dienen.

Soms is het echter diezelfde bevoogenheid waardoor mijn gesprekspartners niet meer goed lijken open te staan voor andere perspectieven, voor oprechte nieuwsgierigheid naar het andere perspectief. Een andere keer is het werkdrak die het reflectie- en doenvermogen van de overheid uitschakelt.

Naast een verbinder, moet de ombudsman dan ook een luis in de pels zijn, durven te spiegelen als 'critical friend', en waar nodig ook functioneel boos worden. (Ambtelijke) macht verdient tegenmacht. Ik realiseer me dat de coronapandemie in de afgelopen twee jaar en de opvang van Oekraïners een enorme wissel heeft getrokken op de gemeentelijke organisaties. Er wordt nog dagelijks hard gewerkt aan het wegwerken van achterstanden in bijvoorbeeld de BRP-mutaties, medewerkers zijn moe, organisaties kampen nog steeds met hoge verzuimcijfers, en de financiële middelen staan onder druk. Maar bewoners moeten altijd kunnen rekenen op behoorlijk bestuur: een open, respectvolle, betrokken en oplossingsgerichte gemeente. Organisatorische redenen zoals te krappe bemensing aan de telefoon, IT-problemen, een onveilige organisatiecultuur, te krappe (Rijks)budgetten zijn begrijpelijk (en problematisch), maar mogen nooit reden zijn om mensen onbehoorlijk te behandelen

en/of om hen toegang tot voorzieningen en rechten zoals bestaanszekerheid te ontfeggen. Goede bedoelingen en drukte vormen geen verzachtende omstandigheden voor mensen die in de kou zijn komen te staan. De ombudsman is daarbuiten geen adviesbureau voor de gemeente, heeft niet als rol om zelf zaken op te lossen, maar is een toezichthouder, met wettelijke bevoegdheden (zoals het horen onder ede), die het behoorlijke overheidsfunctioneren bevordert en waar nodig burgers beschermt tegen de gemeente. Daarbij werkt de ombudsman samen met de Nationale ombudsman en is er contact met andere rechtsstatelijke waakhonden zoals de rechterlijke macht en de (onderzoeks-) journalistiek. De ombudsman ziet toe op de behoorlijkheid van het functioneren van de gemeenten en moet vanuit die positie dingen durven te benoemen, waarop de gemeente aan zet is om geconstateerde problemen op te lossen en om ze te voorkomen. Tegen die achtergrond kunt u de volgende indrukken lezen.

Uit de klachten van 2021 volgt het beeld dat het tussen bewoners en gemeente misgaat als er onvoldoende goed geluisterd, gepresteerd en/of geleerd wordt. Werken aan goed bestuur, aan menselijke maat, vergt acties op deze drie assen.

Van onvermogen naar vermogen

In de gesprekken die ik in 2021 voerde met bestuurders, raadsleden en ambtenaren kreeg ik het idee dat ik de wind mee had in mijn werk als ombudsman. In kennismakingsgesprekken hoorde ik steeds opnieuw dat binnen de overheid het besef groeit dat er iets gedaan moet worden aan het probleem van een overheid die verbinding verliest met de maatschappij.

Sommige bestuurders delen met me dat ze daadwerkelijk willen werken aan meer vertrouwen tussen overheid en bewoners, maar dat ze niet goed weten hoe. Dat zijn prettige gesprekpartners, omdat ze zelf al nadenken over hoe het beter kan en actie ondernemen, en omdat ze me juist uitnodigen om de vinger op zere plek te leggen.

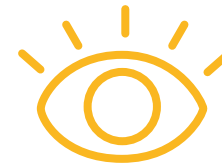
Ik merk dat er zowel aan de zijde van de gemeentes, als aan die van bewoners, wordt getwijfeld of het vertrouwen tussen gemeente en bewoners nog wel hersteld kan worden. Gaat de overheid onbewust op de oude voet door?

Een logisch gevolg daarvan is dat de gemeente in zichzelf keert, terwijl nabijheid en verbinding met de mensen uit de stad voorwaarden zijn voor vertrouwen en oplossingen. Dit zie ik in vrijwel alle klachten van 2021 als rode draad, of het nu gaat over onterechte parkeerboetes, afgewezen WMO-aanvragen dan wel mislukte inspraak. Het beeld stemt niet vrolijk. Ik zie een onvermogen bij de over-

heid om daadwerkelijk te veranderen.

De vertrouwenscrisis vergt een stevige aanpak om het verbindend vermogen te vergroten. Het vraagt radicale nabijheid bij mensen en lokaliteit. De vraag rijst zelfs of grote, logge gemeentelijke organisaties zoals de gemeente Amsterdam nog wel te redden zijn met verbeterprogramma's, of dat er een volledig nieuwe organisatie voor in de plaats zou moeten komen. Volledig decentraal wellicht? Dat gesprek is belangrijk, ook omdat ambtenaren zelf last hebben van de stroperigheid van hun eigen organisatie terwijl die organisatie hen juist in hun werk zou moeten faciliteren.

Mensgerichtheid is bij de gemeenten noodzakelijk. Niet alleen in woord, maar vooral ook in daad. Dat zorgt voor vertrouwen. Hoe kunt u dat in uw gemeente vormgeven? Op basis van mijn kennis van het openbaar bestuur en de klachten, zie ik dat u als gemeente op drie niveaus aan de slag zou moeten met het investeren in:



Vermogen tot waarnemen

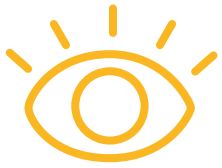


Vermogen tot presteren



Vermogen tot leren

In de hierop volgende paragrafen zal ik een toelichting geven per niveau.



Vermogen tot waarnemen

“Zie je ons eigenlijk wel staan”, vroeg een bewoonster van Amsterdam-Noord aan een van de stedelijk directeurs van gemeente Amsterdam. “Het is alsof je ons gewoonweg niet ziet en hoort”.

De betreffende stedelijk directeur van de gemeente Amsterdam kreeg in Pakhuis de Zwijger stevige kritiek voor de kiezen. Als ombudsman leerde ik haar die avond kennen. Als het gaat om het oog hebben voor mensen, en het actief betrekken van bewoners, gaan haar ogen glimmen. Dat is waar zij voor staat, maar het wordt blijkbaar helaas niet altijd als zodanig beleefd. Naarmate ik langer ombudsman was kreeg ik steeds meer bewoners te spreken die het gevoel hebben dat de gemeente hen niet ziet. Hoe kan dat?

Als de kop verkeerd staat

Eén van de vele betrokken burgers die ik sprak, verwoordde treffend dat ‘de kop van de gemeente verkeerd staat’. Niet door een gebrek aan goede intenties, maar door een verkeerde oriëntatie. De blik van de overheid is zo gericht op regels en procedures dat de bewoners van secundair belang worden. Als ombudsman zie ik in onze dagelijkse praktijk dat mijn onderzoekers steeds aan de verschillende gemeenten terug moeten geven dat de regels weliswaar netjes gevolgd zijn, maar dat een en ander toch tot onrechtvaardige uitkomsten leidt. En dat van diezelfde gemeente dan verwacht mag worden dat zij zich iets menselijker opstelt.

Ambtenaren weten niet altijd of iets wettelijk gezien wel kan en vrezen soms voor mogelijke consequenties van oplossingen buiten de standaardprocedures. Of een organisatie vreest een grote toestroom van soortgelijke zaken. Als gevolg hiervan proberen gemeenten alle mogelijke scenario’s vooraf in regels en voorschriften te vangen. Maar door alles dicht te regelen wordt diezelfde gemeente steeds minder toegankelijk voor de burger.

Zoals de kapper alleen maar kapsels zijn zaak binnen ziet komen en de chirurg een bepaalde behandeling, ziet de gemeente, zonder kwade opzet, vaak niet de bewoners maar een taak die afgehandeld dient te worden. Liefst zo snel en goedkoop mogelijk. Vanuit die oriëntatie filtert de gemeente onbewust emoties en allerlei andere geluiden uit de leefwereld. Open, nieuwsgierig luisteren is dan heel moeilijk.

Zolang de juridische werkelijkheid het uitgangspunt is, ziet een gemeente zaken binair, en dat is een bron van miscommunicatie omdat diezelfde zaken voor de burger zelden zo zwart-wit zijn.

Wat nodig is, is om ‘de kop’ wendbaar te maken en meer te richten op bewoners. Wie gericht is op budgetten en blauwdrukken van behandeling, wordt uiterst taakgericht en vergeet het eigenlijke doel. Dan kun je vergeten dat je te maken hebt met ondernemers, gezinnen, kinderen, families. Dat heeft wat tragisch, omdat juist die gerichtheid op mensen voor velen dé drijfveer is om te kiezen voor een baan in het openbaar bestuur.



Ongedocumenteerden

In Amsterdam verblijven tussen de 10.000 en 30.000 mensen zonder geldige verblijfsvergunning. Een ruwe schatting, omdat deze 'ongedocumenteerden' vaak niet in beeld zijn bij de overheid. Uit vrees om te worden uitgezet proberen deze mensen een zo onzichtbaar mogelijk bestaan te leiden. Ze houden de informele economie draaiende en maken gebruik van hun eigen sociale netwerken om aan banen en woonruimte te komen of hulp te vragen.

De coronapandemie heeft pijnlijk zichtbaar gemaakt hoe kwetsbaar deze mensen daardoor zijn. De schrijnende verhalen die de ombudsman hoorde vormden aanleiding om onderzoek te doen naar de specifieke leefomstandigheden en problemen van ongedocumenteerden. Dit resulteerde in februari 2021 in het rapport *Onzichtbaar* en de documentaire *De Onzichtbaren* waarin met name aandacht werd besteed aan extra kwetsbare groepen ongedocumenteerden zoals jongeren, ouderen en arbeidsmigranten. Zij worden geconfronteerd met kansengelijkheid en zorgproblematiek en lopen een groter risico om slachtoffer te worden van uitbuiting. Kort voor zijn vertrek stelde de ombudsman de *Amsterdamse gemeenteraad* via een brief op de hoogte van concrete voorstellen van organisaties en bedrijven die bereid zijn om te experimenteren en willen bijdragen aan de zichtbaarheid van ongedocumenteerden en de verbetering van hun positie.

Een en ander heeft eraan bijgedragen dat vanuit de gemeente meer oog is gekomen voor de positie van ongedocumenteerden en nieuw beleid is ontwikkeld. De positie van de ongedocumenteerden blijft de aandacht houden van de ombudsman, omdat rapporten immers bedoeld zijn om de gemeente te activeren zaken te verbeteren. Als ze in de la belanden, trekken we die persoonlijk er weer uit.

“

Problemen oplossen is wat ik graag doe.

Ik heb veel ervaring op het gebied van het sociaal domein, schuldhulpverlening en de ongedocumenteerden. Ik ben zelf trouwens ook ervaringsdeskundige op het gebied van kansengelijkheid en uitsluiting.

Als ik burgers spreek die hier mee te maken hebben, dan herken ik veel in ze. Ik probeer hun zaken te benaderen vanuit verschillende invalshoeken.

Dankzij mijn kennis en ervaring heb ik oog voor bepaalde details die anderen misschien niet zo snel zien. Met mijn werk hoop ik de gemeente ook een andere kijk te bieden in de leefwereld van deze burgers.

”

Fatima Aarbaj

Onderzoeker bij Ombudsman Metropool Amsterdam

Van buiten naar binnen

In de kern komt het erop neer dat een gemeentelijke organisatie niet van binnen naar buiten moet werken maar vice versa. Dat niet het aanbod aan procedures en voorzieningen, maar de vraag van de burger het startpunt moet zijn. Teveel interne gerichtheid is niet goed, tenzij de organisatie die gebruikt om de professionele vaardigheden te vergroten. Leer ambtenaren dat niet van hen wordt verwacht dat ze klakkeloos de regels toepassen, 'dit is nu eenmaal het beleid', maar dat ze vragen stellen bij situaties die professioneel niet goed voelen en ergens terecht kunnen om het te melden. Zoals zorgpersoneel getraind wordt op professionele oordeelsfouten, zo zou elke ambtenaar zich moeten trainen in het ontdekken van eigen professionele oordeelsfouten, zoals denken in termen van dossiers en juridische regels (precedentwerking!) waardoor de bedoeling uit het oog wordt verloren. Het goed doen is niet per definitie ook het goede doen.

Meer fundamenteel gaat het om het besef dat de overheid van en voor de burger is. In het verlengde daarvan gaat het om de realisatie dat er bij contact met inwoners vaak sprake is van een afhankelijkheidsrelatie (bijvoorbeeld als iemand een uitkering aanvraagt). Dit vereist scherp zijn op machtsongelijkheid en een flinke dosis zelfkennis en mensenkennis. Alleen zo voorkomt de overheid dat ze in positie van superioriteit terechtkomt, waarin geen oog meer is voor de burger en het vertrouwen nog verder afbrokkelt.

Kwalitatieve tijd- en luistertijd

Dit alles valt niet mee in een maatschappelijke trend waarin tijd geld is. Onder de kabinetten Rutte is de overheid zich nadrukkelijk gaan richten op efficiency. Dit heeft tot gevolg dat de productiecijfers, bijvoorbeeld het x-aantal personen uit de bijstand of uitkering, dominante, sturende parameters zijn geworden. Of die cijfers in de reële wereld ook daadwerkelijk leiden tot het realiseren van beleidsdoelen, lijkt ondergeschikt geraakt.

Het structurele gebrek aan tijd dat bijna iedereen binnen het overheidsbedrijf ervaart is problematisch omdat het een belemmerende factor is om 'gewoon eens' met bewoners te praten, om zo een goed en zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het leven van mensen.

Dat beeld is van wezenlijk belang, omdat verkeerde mensbeelden en daaruit voortvloeiende aannames een bron van 'miscommunicatie' zijn tussen de leefwereld van bewoners en systeemwereld van de gemeente. Maar als je als organisatie het goede wilt doen, moet je weten voor wie je het doet.

Het vrijmaken van kijk- en luistertijd is vanuit behoorlijk bestuur bezien daarom een noodzakelijke investering, omdat het uiteindelijk vertrouwen zal opleveren. Punt van aandacht daarbij is professionele nieuwsgierigheid: ga niet op zoek naar bevestiging van het eigen gelijk of de eigen manier van kijken, maar stel open vragen om zo toe te werken naar ideeën die het openbaar

bestuur beter kunnen doen aansluiten op de leefwereld van de vele, verschillende bewoners.

Om professioneel luisteren te verankeren in de gemeentelijke dienstverlening zou ik voorstander zijn van een toetsingskader zoals bijvoorbeeld [de Gouden Oor Standaard](#), zodat organisaties op een effectievere wijze leren omgaan met de stem van de burger. Nog te vaak zie ik in klachten terug dat bewoners een bepaald probleem aan de orde stelden, bij bijvoorbeeld Jeugdbescherming, de gemeente of de woningbouwcorporatie, maar dat wat deze mensen zeiden, niet of onvoldoende begrepen werd.

Mijn analyse is dat dit niet alleen komt door een gebrek aan tijd of een gebrek aan contact, maar ik vermoed dat het vooral ook gaat om de kwaliteit van het contact, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor het vermogen om oprecht te luisteren en te kijken. Het werk van de ambtenaar zal er vele malen interessanter door worden trouwens.

Voor de nieuwe raadsleden in de Amsterdamse metropool heb ik een masterclass luisteren georganiseerd, die mogelijk door de Vereniging van Raadsleden landelijk verzorgd zal gaan worden in de toekomst.





Vermogen tot presteren

Als u in uw gemeente aan de slag wil met het vergroten of verstevigen van vertrouwen in het overheidsfunctioneren, dan dient er ook op structurele basis bestuurlijke aandacht te zijn voor het prestatievermogen van de gemeente, zoals dat door de bewoners wordt ervaren. Het merendeel van de klachten die ik ontvang zijn een signaal dat de uitvoering hapert: te lange wachttijden, antwoorden die niet kloppen, burgers die zich machteloos voelen omdat ze niemand te spreken krijgen die hen echt verder kan helpen. Iemand die bij de gemeente werkt, kan heel empathisch reageren op een aanvraag voor een gehandicaptenparkeerkaart, maar als die vergunning vervolgens weken na de beloofde datum nog steeds niet is geleverd ontstaan er problemen.

Alert management

Onbehoorlijk bestuur ontstaat vaak niet door kwade opzet, maar vraagt wel om alert management. Als de gemeente in staat is om snel, duidelijk en adequaat te presteren, dan levert dat vertrouwen op bij bewoners. Bij simpele zaken, zoals het aanvragen van een paspoort, gaat dat redelijk goed. Uit de klachten die ik ontvang maak ik op dat het vooral misgaat naarmate iemand meer met de gemeente van doen heeft. Helaas zijn dat vaak mensen die het toch al zwaar hebben: zoals iemand die ziek is, niet kan werken en/of mantelzorger is.

Vooraf in het sociale domein, bij de uitvoering van de participatiewet, de WMO, en de Jeugdwet, zie ik veel problemen op het niveau van de prestaties.

Onder prestaties versta ik in dit geval het sterk organiseren van een bepaalde taak, steeds met oog voor de bewoners die daarvan afhankelijk zijn.

Dat beslaat het gehele proces van het doordenken, operationaliseren en evalueren van de wettelijke taken die de gemeente richting bewoners heeft: de bemensing moet op orde zijn, de computersystemen up to date, de communicatie naar bewoners

moet goed doordacht en begrijpelijk zijn en er moeten prestatieafspraken gemaakt worden om te bepalen hoe snel een aanvraag verwerkt wordt en aan welke kwaliteitseisen die verwerking moet voldoen. Klachten over de gemeente gaan vaak over de organisatiekracht van die gemeente, of liever gezegd over waar er zwaktes optreden in de uitvoering.

Als ombudsman verwacht ik dat gemeenten op regelmatige basis intern onderzoek doen naar de doorlooptijden en kwaliteit van processen, en dat zachte signalen van ambtenaren en bewoners over waar het te stroperig wordt actief worden opgepakt. Het verdient daarom aanbeveling om deze stroop-aanpak jaarlijks te herhalen en medewerkers te trainen in het uitspreken van ongemak over interne lange doorlooptijden. Als de stem van de ambtenaren en bewoners die klagen én niet klagen, daarbij goed gehoord wordt, dan levert dat waardevolle input voor verbetering op. En mocht de gewenste verbetering niet direct doorgevoerd kunnen worden, dan ligt er in ieder geval een stevige analyse ten grondslag aan het antwoord dat mensen wat langer moeten wachten.



Verschillende orden van grootte

Eenieder is voorstander van het optimaliseren van organisatiekracht van overheidsinstanties. De vraag die daarbij gesteld dient te worden, is wat daartoe bevorderende en belemmerende factoren zijn voor de betreffende organisatie. Omdat ik als ombudsman te maken heb met organisaties van verschillende orden van grootte, valt me op dat de grootte van een gemeentelijke organisatie daarop direct van invloed is.

Een kleinere ambtelijke organisatie met korte lijnen en veel uiteenlopende taken belegd bij dezelfde mensen, kent wellicht veel doekracht, maar minder specialistische denkkracht. Tegelijkertijd kan een organisatie ook zo groot zijn dat er allerlei organisatie-eigen problemen optreden die de slagkracht van de gemeente ondermijnen. Als mensen bijvoorbeeld moeten samenwerken, zonder dat ze elkaar zien of kennen, dan gaat er veel energie verloren.

Ik vind het spijtig om van ambtenaren van de gemeente Amsterdam te horen dat ze met hart en ziel werken voor de stad, maar soms moedeloos worden van hun eigen organisatie. Die is zo groot, dat ambtenaren te veel tijd en energie kwijt zijn aan het intern afstemmen. Vanuit het perspectief van behoorlijkheid verlopen zaken daardoor te traag. De burger wil graag zo snel mogelijk een antwoord, maar de gemeente werkt niet zo. Het duurt lang, er zijn soms onbegrijpelijk veel mensen die binnen de organisatie in een bepaald besluit gekend moeten worden. Het lijkt dan alsof dat de zorgvuldigheid ten goede komt, maar het gevaar bestaat daardoor dat er binnen de gemeente misverstanden tussen afdelingen en personen optreden.



Dat kan sneller

Als Carolien haar auto een smalle straat inrijdt moet ze op de rem trappen. Een vuilniswagen staat aan de verkeerde kant van de weg op de hoek van de straat waar zij in wil rijden. De chauffeur is in gesprek met iemand op straat. Als hij na enige tijd doorheeft dat Carolien staat te wachten om af te slaan, gebaart hij haar om de vuilniswagen heen te rijden. Tijdens deze manoeuvre raakt Carolien de treden van de vuilniswagen waardoor haar auto beschadigd raakt. De chauffeur wil echter geen schadeformulier invullen. De politie wil ook niet uitrukken voor bliksschade. Zij adviseren Carolien om contact op te nemen met de gemeente. Omdat er steeds meer toeterende auto's achter haar staan besluit ze om door te rijden. Thuisgekomen stelt ze de gemeente aansprakelijk via een eenzijdig ingevuld schadeformulier. Het gemeentelijk verzekeringsbedrijf VGA zal de gemeente vragen om het schadeformulier te vullen. Daarna hoort ze heel lang niets. Als ze hierover een klacht bij VGA indient belooft de verzekeraar er alles aan te zullen doen om de schadeclaim snel af te handelen. Maar als het stil blijft vraagt ze de ombudsman om hulp. Kort daarna wordt haar claim afgewezen. VGA erkent dat de afhandeling veel te lang heeft geduurd. Ze hebben er meerdere malen bij de gemeente op aan gedrongen om het schadeformulier in te vullen maar het duurde meer dan drie maanden voor het voor elkaar was. VGA belooft de gang van zaken te onderzoeken en eventuele (verbeter)afspraken met de gemeente te maken. De ombudsman kijkt niet naar de beoordeling van de claim maar informeert waarom het allemaal zolang heeft moeten duren en dringt aan op excuses. Dat doet de gemeente. Carolien krijgt een persoonlijk gesprek met de manager van de gemeente en de klachtencoördinator van de afdeling Afval. Die legt uit dat het om een ongelukkig incident gaat. De chauffeurs horen het schadeformulier altijd in te vullen. Carolien krijgt excuses een bloemetje en cadeaubon aangeboden. Dat stelt ze erg op prijs.

Bestuurlijke verantwoordelijkheid

Het is van belang dat het monitoren van het prestatievermogen de bestuurlijke aandacht krijgt die het verdient, en mijn indruk is dat dit vooralsnog onderbelicht blijft.

Dit vind ik zorgelijk, omdat bestuurlijke ambities enkel gerealiseerd kunnen worden met een ambtelijke organisatie die in staat is om deze effectief om te zetten in daden. Het zou daarom goed zijn als elk college op frequente(re) basis het oor te luister legt bij de ambtelijke top, om doortastend uit te vragen wat de organisatie nodig heeft om de komende jaren effectief te kunnen zijn in de uitvoering. Anders blijft het bij plannen, vaak ook tot grote teleurstelling van de bestuurders zelf.

Ik realiseer me dat ik nog onvoldoende zicht heb op de wijze waarop de verschillende aangesloten gemeenten het prestatievermogen (methodisch) monitoren c.q. benchmarken. Daarover ga ik graag met hen in gesprek, temeer omdat ik denk dat de verschillende gemeenten hierbij wellicht van elkaar kunnen leren. Als ombudsman stimuleer ik graag meer contact tussen de metropoolgemeenten, zodat er van elkaar geleerd kan worden. Dat doe ik in de vorm van een Ombudsacademie.



Zeg wat je doet en doe wat je zegt

Een inwoner van Amsterdam dient een klacht in bij de ombudsman omdat zijn Europese gehandicaptenparkeerkaart binnen een aantal dagen dreigt te verlopen, terwijl hij ruim zes weken geleden al online een aanvraag voor verlenging heeft ingediend. De automatische ontvangstbevestiging die hij na de aanvraag ontving, meldt dat er binnen tien dagen contact zal worden opgenomen. Als dit vervolgens niet gebeurt besluit de man zelf te bellen met de gemeente. De medewerker aan de telefoon verzekert hem dat de parkeerkaart tijdig zal worden verstrekt. Als de verloopdatum van de huidige vergunning gevaarlijk dicht is genaderd en de man nog altijd niets van de gemeente heeft vernomen, neemt hij contact op met de ombudsman. Die zet een spoedverzoek uit bij de klachtencoördinator Dienstverlening die de man uitnodigt om vijf dagen later langs te komen op het Stadsloket. Daar wordt de vergunning alsnog aan hem verstrekt.

De medewerker aan de balie biedt excuses aan voor de gang van zaken en legt uit wat er is misgegaan. De man stelt dit erg op prijs. Hij geeft een aantal heldere signalen af aan de ombudsman die deze zal gebruiken om het procesverloop in kaart te brengen bij de gemeente.



Vermogen tot leren

Om het vermogen tot waarnemen en het vermogen tot presteren te optimaliseren, is leren van wat er beter kan noodzakelijk.

Het belang van een lerende overheid is in eerste instantie een tevreden en goed geholpen burger, en in tweede instantie een effectiever, efficiënter en met plezier werkende organisatie. Toch zie ik in de praktijk dat leren nog niet de aandacht krijgt die het verdient.

De samenleving is ongeduldig

Waar mensen werken worden fouten gemaakt. En dat geeft in de meeste gevallen niet, zolang gemaakte fouten worden onderkend, er oprechte excuses worden gemaakt, en er wordt geleerd van wat er een volgende keer beter kan.

Toch zie ik –in vrijwel alle aangesloten gemeenten– nog te vaak dat naar aanleiding van een klacht wel de moeite wordt genomen om de regels nog een keer uit te leggen, maar dat echt toegeven dat het ook anders had gekund een brug te ver is.

Gezien de gesprekken die ik de afgelopen maanden voerde met zowel burgers als ambtenaren, kan ik dit wel verklaren.

Het gebrek aan vertrouwen in de overheid maakt burgers er niet begripvoller op.

Enerzijds hoor ik mensen zeggen dat ze begrijpen dat er soms zaken misgaan bij de overheid, anderzijds lijkt iedere fout direct te worden afgestraft met een offensief aan boze tweets, media-aandacht, en juridische procedures. Als gevolg daarvan schieten gemeentelijke organisaties in een defensieve kramp waarin ze nog meer op de regels gaan zitten, uit angst dat er weer een boze burger opstaat. Burgers die de gemeente open en vol goede moed tegemoet treden komen vervolgens van een koude kermis thuis omdat ze het gevoel krijgen dat er niet met hen wordt meegedacht.

Tegelijkertijd zie ik ook dat veel van het werk dat gemeenten doen en dat wel goed gaat, aan bewoners en mij als ombudsman voorbij gaat, waardoor er een verwarrend beeld ontstaat dat geen recht doet aan het harde werk dat ook geleverd wordt. Zie ik ook voldoende scherp? Ik heb me daarom voorgenomen om als ombudsman niet uitsluitend in beeld te brengen wat er niet goed gaat, maar om ook af en toe onderzoek uit eigen beweging te gaan doen naar zaken die wel lukken en om de succesfactoren in beeld te brengen.

Leren moet je organiseren

Dat de intentie om te leren van klachten er is, hoor ik met regelmaat terug in gesprekken met gemeentesecretarissen en directeurs. Tegelijkertijd zie ik dat het moeite kost om in de organisatielagen onder de ambtelijke top de rust en de ruimte te creëren die noodzakelijk is om daadwerkelijk en in gezamenlijkheid (met de gehele keten aan betrokkenen) te kunnen leren op een manier die beklijft. Die rust en ruimte is tweeledig: enerzijds moeten medewerkers ervaren dat er letterlijk ruimte en tijd is om te leren, anderzijds moeten mensen de ruimte en de veiligheid voelen om te reflecteren zonder het gevoel te hebben dat ze daarop worden afgerekend. Om leren wezenlijk onderdeel van het dagelijks werk te maken moet een organisatie

daarop ingericht worden: er moeten meer feedbackloops worden opgenomen in de beleidsvormingsprocessen en bestuurlijke besluitvorming, procesverbeters, verbetermanagers en kwaliteitsadviseurs zouden nog vanzelfsprekender en zichtbaarder moeten zijn, leercycli zouden periodiek en verticaal door de organisatie heen georganiseerd kunnen worden en er zou slimmer gebruik gemaakt kunnen worden van data zoals klachten, signalen en rapportages van kennisinstellingen zoals de Rekenkamer, adviesbureaus, hogescholen en universiteiten. Organiseer interne tegenspraak en leer daarbij van goede

voorbeelden als de [Knelpuntenbrief van de SVB 2021](#). De SVB koppelt de knelpunten en verbeterpunten terug naar de politiek en voert niet alleen maar domweg uit. Dát is intelligent.

Organiseren moet je leren

Zolang er in gemeentelijke organisaties gestuurd wordt op cijfers, en signalen dat het primaire proces beter kan niet worden opgepikt, zetten mooie woorden over een lerende organisatie en menselijke maat geen zoden aan de dijk. In diverse gesprekken die ik voerde met verschillende

ambtenaren hoor ik terug dat ze de aansturing in de Amsterdamse organisatie waarvoor ze werken als (te) top-down ervaren, waardoor ze het gevoel hebben dat ze als professional onvoldoende tot hun recht komen. De kleinere gemeenten, zoals Diemen, doen het op dat vlak een stuk beter en het is goed om van elkaar te leren. Hier ligt een organisatieopgave die voor iedere gemeentelijke organisatie anders is, maar die noodzakelijk is om het vertrouwen in de overheid te herstellen. Werken aan psychologische veiligheid is hierbij cruciaal. Hier ligt ook een rol voor de ondernemingsraden en de

Chief Happiness Officers.

Als de organisatiecultuur open en prettig is – als mensen zichzelf kunnen zijn, de ruimte voelen om te reflecteren en elkaar kritische vragen te stellen, de meerwaarde zien van wat ze doen, en elkaar respectvol behandelen – dan vertaalt dat zich naar buiten toe, in het contact met bewoners.



Wij beoordelen alle binnengekomen klachten. Eerst kijken we of mensen wel bij ons aan het goede adres zijn. Dat is namelijk niet altijd zo. Soms krijgen we klachten over consumentenzaken, de politie of andere instanties of organisaties waar de gemeentelijke ombudsman niet bevoegd over is. Die kunnen wij niet helpen maar we proberen mensen wel altijd zo goed mogelijk door te verwijzen. Wij ontvangen ook klachten die nog niet bij de gemeente zelf zijn ingediend. Dan is de ombudsman nog niet aan de beurt. Als de ombudsman een klacht wel kan onderzoeken of een onderzoek uit eigen beweging wil doen, zorgen wij dat de klacht onderzocht en behandeld wordt door de juiste collega binnen ons bureau.

De diversiteit aan klachten is groot. Ondanks dat de aard van een klacht zo verschillend kan zijn, is een luisterend oor bieden een van de belangrijkste basisaspecten in ons werk. Dit doen we dan ook graag en we merken dat burgers dat ook fijn vinden, zij voelen zich gehoord.

Josje Jap Ngie – van Dam en Mieke Groot

Onderzoekers en zaakverdelers bij Ombudsman Metropoolregio Amsterdam



Niveau van klachtbehandeling

In een ideale situatie zijn klachten voor een lerende organisatie een strategische bron van informatie. Klachten geven inzicht in het niveau waarop problemen zich manifesteren (was iets een incident, of betreft het een structureel probleem?), klachten geven de burger gelegenheid om feedback te leveren en klachten geven niet zelden aanleiding tot verbetering.

In de praktijk zie ik echter dat klachten nu nog vaak worden ervaren als extra werk. Naarmate het belang van klachtbehandeling in gemeentelijke organisaties ('eerstelijns klachtbehandeling') breder (uit)gedragen wordt, kunnen klachten effectief worden ingezet om het lerende vermogen te borgen. De burgemeester heeft daar op basis van de Gemeentewet een belangrijke toezienende verantwoordelijkheid.

Om de mate van professionele volwassenheid van een gemeentelijke organisatie vast te stellen kan het behulpzaam zijn de volgende stadia te onderscheiden:

- I. De eerstelijns klachtbehandeling is conform de Awb op orde
- II. De organisatie is in staat patronen te identificeren uit de klachten die binnenkomen
- III. De organisatie is in een staat een zinvolle terugkoppeling uit die patronen te destilleren waarmee de bedrijfsprocessen verbeterd kunnen worden
- IV. De organisatie is in staat sturingsinformatie te onttrekken aan klachten en andere vormen van geschil, om zo de organisatie proactief te verbeteren
- V. De organisatie is in staat om klachten en andere vormen van geschil in te zetten voor het voeren van een fundamentele discussie over de vraag hoe de overheid zich verhoudt tot de burger en vice versa.

In de aangesloten gemeenten zie ik dat de ene organisatie in dit schema wat verder is dan de ander.

Zo heeft Almere in de afgelopen jaren behoorlijke stappen gezet met het verder professionaliseren van de eerstelijns klachtbehandeling, en het organiseren van periodieke interviewsessies en leercycli binnen verschillende lagen van de organisatie.

Ook Diemen is me in positieve zin opgevallen. De burgemeester van Diemen gaat geregeld zelf het gesprek aan met bewoners, zonder ambtelijke ondersteuning, vanuit een onderzoekende, nieuwsgierige houding. Een klacht wordt in deze gemeente niet afgedaan met een juridische kluitje-in-het-riet-brief, maar wordt beantwoord met oprechte betrokkenheid. Het college houdt ook spreekuren waar bewoners zo naar binnen kunnen stappen. Met het aantreden van het nieuwe college in Amsterdam, valt me op dat er meteen werk gemaakt wordt van contact met de bewoners. Houd dat vooral vast.



Niet geholpen door het systeem

Cynthia heeft in haar jonge leven al veel meegemaakt. Ze heeft op veel verschillende plekken gewoond en is al van jongs af aan bekend bij Jeugdzorg. Na haar achttiende verjaardag stopt (deels door haar rebelse gedrag) alle hulp. Ze gaat bij haar vader wonen, die net uit detentie is. Maar omdat ze zich niet bij hem mag inschrijven kan ze geen uitkering of ziektekostenverzekering aanvragen. Als haar vader opnieuw in de gevangenis belandt, raakt ze dakloos. Gelukkig ontfermt Streetcornerwork zich over haar. Zij zien dat Cynthia kwetsbaar is en niet zelfredzaam genoeg. Ze melden haar aan voor een screening bij de GGD en vragen een briefadres en een uitkering voor haar aan. De GGD geeft haar een indicatie voor beschermd wonen binnen de maatschappelijke opvang. Maar het zal zeker nog een nog een half jaar duren voor er een plekje voor Cynthia vrijkomt. In de tussentijd moet ze zichzelf zien te redden en logeert ze op drie verschillende adressen. Omdat een van de logeeradressen in Haarlem is, weigert de gemeente Amsterdam haar een uitkering te verstrekken. Omdat ze ook niet permanent in Haarlem verblijft is ze daar ook kansloos. Maar ze heeft wel een MO indicatie voor Amsterdam gekregen en is daar ook gestart met schuldhulp en therapie. De ombudsman vraagt het Maatwerk Ontwikkelteam om de situatie van Cynthia integraal te bekijken. Zij ontdekken dat haar uitkering is afgewezen omdat de hoofdbewoner van een van de logeeradressen heeft ontkend dat zij daar verbleef. Na deze controle is Cynthia ook echt niet meer welkom op het adres omdat de hoofdbewoner gevolgen voor zijn eigen uitkering vreest. De ombudsman concludeert dat het uitblijven van een maatwerkoplossing niet ligt aan de betrokkenheid van de professionals maar aan de systemen die elkaar tegenwerken. Hij brengt Cynthia in contact met een vrouw uit zijn eigen netwerk die op tijdelijke basis kamers verhuurt. Nu Cynthia zich kan inschrijven vallen alle puzzelstukjes op hun plaats. Haar uitkering wordt alsnog toegekend en ze kan een verzekering afsluiten.

U staat niet alleen

Een vaak geziene reflex van de overheid is om steeds opnieuw zelf het wiel uit te willen vinden. Het aantal onderzoeken, commissies, pilots en programma's dat ik de afgelopen maanden voorbij zag komen is bewonderenswaardig maar tegelijkertijd aan burgers niet goed uit te leggen. Herstel van vertrouwen is een kwestie van doen.

Maak daarom als gemeentelijke organisaties beter gebruik van de expertise die er al is. Ga bijvoorbeeld na hoe informele netwerken in uw gemeente u kunnen helpen bij betrokken contact met burgers en leer van wat deze waardevolle oren en ogen in de wijk u te vertellen hebben.

Als ombudsman spreek ik regelmatig met bewoners die zich vanuit een enorme betrokkenheid inzetten voor hun omgeving. Vanuit het hart zetten zij zich in voor anderen en niet zelden vormen ze de verbindende schakel tussen de wijk en de gemeente. Het informele karakter van hun organisatie is hun kracht.

Wat mij opvalt is dat deze mensen melden dat ze zich onvoldoende gewaardeerd en soms zelfs belemmerd voelen door de gemeente. Er is geen samenwerking tussen het systeem van de overheid en hun organisatie, en dat veroorzaakt wrijving over en weer.

De overheid weet doorgaans slecht raad met informele netwerken omdat ze vaak niet passen in de nette hokjes van de systeemwereld. Dat maakt het lastig om goed te kunnen beoordelen of er sprake is van een betrouwbare en representatieve groep

personen. Terwijl het voor de personen in kwestie lastig is om helder te krijgen wat ze wel en niet van de gemeente kunnen en mogen verwachten. En wanneer ambtenaren zich wel willen inspannen om dergelijke initiatieven te steunen, lopen ze niet zelden zelf tegen de muren van het 'het systeem'.

Het besef moet landen dat deze organisaties, mits goed gepositioneerd, een effectieve rol kunnen spelen in het bemiddelen tussen de leefwereld en de systeemwereld. Misschien hebben ze inderdaad een gebruiksaanwijzing, maar dat is precies waarom ze niet binnen de gemeente zelf werken en het vertrouwen genieten van de bewoners. Dat anders zijn, verdient waardering.

Leer van elkaar van elkaar, maak vooral ook gebruik van het feit dat uw gemeente is aangesloten bij de ombudsman van de Metropool Amsterdam. Graag help ik u met meer kennisdeling en het uitwisselen van best practices.



Amsterdam Sounds project

In 2019 zijn de Gemeente Amsterdam, Ombudsman Metropool Amsterdam, Sensing Clues en Waag samen met betrokken Amsterdammers een samenwerking aangegaan die gericht is op innovatieve geluidsmetingen, Amsterdam Sounds. Met dit burgermeetnetwerk is ruim 1,5 jaar lang geluid gemeten op twee locaties in Amsterdam door middel van open source sensortechnologie. Hiermee is een gedeelde kennisbasis gecreëerd tussen burgers, experts en handhavers over het complexe onderwerp geluidsoverlast. Door de overlastproblematiek op een nieuwe manier te benaderen, in een brede samenwerking, is onderzocht hoe er een verdere stap kan worden gemaakt in het beleid van de stad met

betrekking tot geluidsoverlast. In het eindverslag [Het ritme van de stad \(2021\)](#) worden de belangrijkste inzichten uit de meetperiode en de lessen uit het meten met een burgermeetnetwerk weergegeven.

Ombudsacademie

Om het vermogen tot leren te bevorderen, en daarin het perspectief van de burger steeds opnieuw onder de aandacht te brengen, werk ik met mijn bureau aan de Ombudsacademie. Op regelmatige basis zal ik seminars organiseren waarin diverse thema's zoals klachtbehandeling, participatie, professioneel luisteren, e.a. aan bod komen. Ik hoop zo op een laagdrempelige manier professionals bij elkaar te kunnen brengen en onze inzichten vanuit de ombudspraktijk breder te delen.

Ombudscafé's, Ombulance en radiosprekuren

Een ombudsman moet naast klachten behandelen, vooral zachte signalen ophalen van bewoners die niet de weg weten te vinden naar overheidsinstanties, of het vertrouwen daarin al hebben opgegeven. In 2021 is gewerkt aan het voorbereiden van manieren om contact met bewoners te verstevigen. Onder het idee 'De ombudsman komt naar u toe', ga ik proactief contact zoeken met bewoners om hun ervaringen met de gemeentelijke dienstverlening te beluisteren. Bijvoorbeeld door Ombudscafés te organiseren. Ook komt er een 'Ombulance', een auto waarmee ik door de metropoolregio rijd, om snel aanwezig te kunnen zijn bij bureaucratisch leed. Ook ben ik (eind) 2021 gestart met een maandelijks radiosprekuren bij Radio mArt in Amsterdam-Zuidoost.

LL

Na jarenlang onderzoeker te zijn geweest bij de ombudsman ben ik in 2018 een managementfunctie binnen het bureau gaan vervullen. Het is mijn taak om ervoor te zorgen dat het bureau de juiste middelen (bijvoorbeeld financiën, opleiding, ICT en huisvesting) krijgt om zo dienstverlenend mogelijk te kunnen opereren richting burgers en andere betrokken partijen. Op inhoud spar ik nog steeds graag met collega-onderzoekers en samen met de ombudsman zie ik toe op de kwaliteit van de onderzoeken.

Zouhair El Yandouzi

Manager Dienstverlening en Bedrijfsvoering bij Ombudsman Metropool Amsterdam

LL



Conclusie

Door te investeren in het vermogen tot waarnemen, het vermogen tot presteren en het vermogen tot leren kunnen gemeentelijke organisaties het tij keren en werken aan herstel van vertrouwen. Bouw een gemeentelijk programma langs de lijnen van “Luisteren, leren en doen”. Neem de tijd om oprecht te luisteren naar burgers, organiseer een ode aan de uitvoering en leer met elkaar van wat er beter kan. Zo hervinden ambtenaren hun werkplezier en gaan burgers vroeg of laat echt weer geloven dat de overheid het beste met hen voor heeft.

Wat ik met mijn beschouwing wil benadrukken is dat nu het moment is om in de komende collegeperiode werk te maken van de mensgerichte overheid. Aan inzichten alleen, zonder plan, ruimte voor experiment, ruimte om te falen, ruim budget, IT, planning en aansturing, kunnen we blijven beschouwen, maar verandert er niks. Dus kom in actie. Nu is het moment. Kom tot een gemeentelijk meerjarenprogramma dat inzet op het vergroten van vertrouwen in de overheid, en dat het te verbeteren vermogen tot waarnemen, tot presteren en tot leren kan borgen. Dring erop aan dat het concreet uitgewerkt wordt en niet in vaagheden blijft steken.

Een mensgerichte overheid vergt een HR-visie, om maar wat te noemen: werf personeel met mensenkennis, in plaats van kennis van wet- en regelgeving alleen. Vergader en overleg in de raad op een andere manier, zodat je niet luistert om te antwoorden, maar om te begrijpen.

Investeer in de uitvoering: minder beleid, meer balie. Betaal de ambtenaren onder schaal 10 beter. En ga ervan uit dat mensen binnen de overheid fouten maken, want het is en blijft mensenwerk. Doe daar niet gespannen over, geef toe, maak oprechte excuses en complimenten en deel daarbij bloemen en chocolade uit. Stel geen woordvoeringslijn op bij protestgeluiden, maar stel een luisterlijn in. Fiets langs bij een juridisch bezwaar en neem koffie en gebak mee. Maak spanning in de stad productief door samen te werken met bewoners die een hoop kennis bezitten over belangrijke thema's als klimaat, wonen, erfpacht. Speel niet de baas maar houd burgerpanels, organiseer tegenmacht, en laat de mensen het zelf verzinnen en organiseren. Ga met me mee wanneer ik op pad ga met de 'Ombulance' bij bureaucratisch leed. Geef het stadhuis een lobby die niet onderdoet voor een 5-sterrenhotel en stel bezoekers op hun gemak. Wees 'stress-sensitief'. Zorg ervoor dat mensen niet bang of chagrijnig worden van een brief van de gemeente, maar erom zullen moeten glimlachen. Leer van startups, goede bedrijven en kunstenaars. Kortom, werk aan een fundamenteel andere benadering van hetzelfde.

Doe het spelenderwijs, probeer maar en laat creativiteit toe in de overheid. De wettelijke taken blijven misschien hetzelfde, maar het wezen van de overheid zal erdoor veranderen.

Naar een mensgerichte overheid door



Aanbevelingen

1

Geef ambtenaren kijk- en luistertijd. Zorg ervoor dat ze 10% van hun tijd de stad in trekken om op hun eigen manier de verbinding te vinden met bewoners.

2

Test elke vorm van overheidsdienstverlening. Zorg dat bewoners websiteteksten beoordelen en de toegankelijkheid waarborgen. Beloon hen voor hun ervaringsdeskundigheid, bijvoorbeeld in de vorm van boekenbonnen of geld.

3

Certificeer de klachtbehandeling door middel van de Gouden Oor Standaard. Zorg ervoor dat de kwaliteit van de klachtbehandeling op orde is, en let daarbij niet louter op juridische aspecten. Leer van commerciële organisaties. Voer een tweejaarlijkse audit in, waarbij externen de gemeente helpen om te leren van fouten.

4

Organiseer een jaarlijks foutenfestival zodat er genoeg psychologische ruimte en veiligheid ontstaat voor het maken van fouten. Onderzoek waarom iets niet lukte en publiceer daarover.

5

Stel als raadslid altijd de vraag welke klachten en signalen de gemeente heeft ontvangen in de eerstelijns klachtbehandeling over een bepaald onderwerp zoals afval, parkeren of duurzaamheid.

6

Laat de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening jaarlijks door een onafhankelijk onderzoeksbureau monitoren en benchmark de resultaten.

7

Leer van gemeenten als Diemen en stel spreekuren in voor wethouders en de burgemeester waarbij burgers kunnen langslipen om hun verhaal te doen of vragen te stellen.

8

Laat zien wat de meerwaarde is van het werk van de gemeente. Niet iedereen weet dat. 'Public service to be seen done'. Communiceer daarover, maar overdrijf ook niet. Laat je eigen dilemma's zien, spiegel soms de tegenstrijdige wensen uit de stad.

9

Cultiveer een cultuur van luisteren naar bewoners. Organiseer Masterclasses Luisteren.

10

Steun bewoners die zich inzetten voor andere bewoners. Zorg ervoor dat de primaire reactie van de gemeente positief en waardierend is. Ga uit van wat wel kan, in plaats van wat niet kan.

Samen met kinderen

Op het moment dat ik dit schrijf lijkt er voorlopig een einde te zijn gekomen aan twee lastige coronajaren. Lastig voor iedereen, maar vooral voor kinderen. Die nu weer terug kunnen naar hun sociale omgeving, maar die omgeving is niet meer zo vanzelfsprekend als die in het verleden was. De klas is drukker, de problemen van kinderen groter en de wachtlijsten voor hulp langer. De kranten staan er vol van, de professionals hebben het er druk mee, maar wie heeft tijd om te luisteren naar de stem van het kind zelf? Wie bespreekt rustig met het kind wat het nodig heeft om zich weer lekker te voelen? En biedt dat vervolgens ook, in plaats van aan te sturen op van te voren ingekocht aanbod?

Onze nieuwe ombudsman, Munish, spreekt u in zijn verhaal aan als onderdeel van de oplossing. Ik sluit me daar graag bij aan. Gemeentelijke bestuurders, raadsleden en ambtenaren kunnen veel doen om in Den Haag een luisterend oor te vinden voor de problemen waar de zorg mee kampt. Want die zorg lijkt in 2015 over de schutting gegooid naar de gemeenten. Gemeenten zouden hun burgers beter kennen en daardoor beter in staat zijn om maatwerk te leveren. Dat klopt, maar alleen in theorie. Want zolang er onvoldoende geld beschikbaar is, lijkt het groot inkopen van standaardhulpverleningspakketten de enige manier om die bezuinigingsopdracht te halen. En hebben de organisaties die die hulp moeten bieden financieel geen enkele ruimte om het anders te doen, te luisteren naar hun cliënten en hun aanbod op hun hulpvraag af te stemmen. De belangen van de mensen en kinderen om wie het gaat lijken van ondergeschikt belang en iets anders dan het vooraf bedachte en ingekochte aanbod is niet mogelijk.



**Anne Martien
van der Does**
Kinderombudsman



Oog voor het grotere plaatje

Een bewindvoerder vraagt de kind-ombudsman om hulp. Hij begeleidt een gezin met een bijzonder verhaal. Zij wonen in een koopwoning, er is nauwelijks inkomen maar er zijn wel schulden. Er is geen recht op toeslagen vanwege het eigen huis. De moeder ervaart door de hele situatie zeer veel stress, waardoor ze ook (te) weinig aandacht heeft voor haar kinderen. De bewindvoerder heeft zowel bijstand als bijzondere bijstand aangevraagd, maar deze zijn afgewezen. Gedwongen verkoop van het huis dreigt, waardoor het gezin dakloos zou raken. De bewindvoerder heeft samen met de kantonrechter verschillende mogelijkheden besproken om moeder en kinderen te ondersteunen, zodat ze weer een stabiel en zelfstandig gezin kunnen worden. Hij hoopt dat de Kinderombudsman hem kan helpen om met de juiste afdeling binnen de gemeente in contact te komen. De Kinderombudsman brengt hem in contact met het Maatwerk Ontwikkelteam. Die zoeken de zaak goed uit en in samenspraak met de bewindvoerder wordt een oplossing gevonden. De Kinderombudsman is onder de indruk van het snelle maatwerk dat er geleverd is. Hierdoor is het gezin voorlopig uit de problemen. Daardoor kan de bewindvoerder zich op andere zaken richten om de gemeentelijke ondersteuning te verminderen en de moeder kan zich – eventueel met hulp van het OKT – weer op de opvoeding en verzorging van de kinderen richten.

Munish merkt al op dat ook binnen gemeenten het besef groeit dat er iets gedaan moet worden aan het probleem van een overheid die verbinding verliest met de maatschappij. In de zorg voor onze kinderen speelt dat in hoge mate. Bij zorg voor kinderen zou begonnen moeten worden met luisteren naar het kind, waarmee denkt het kind geholpen te zijn. En luister ook naar hun ouders, ook ouders die in de opvoeding steken laten vallen kennen hun kinderen goed en weten in een eerlijk gesprek goed aan te geven wat nodig is. Ik zie echter te vaak dat hulpverleners, ouders en kinderen tegenover elkaar staan, waardoor een echt gesprek niet mogelijk is en de juiste hulp niet van de grond komt. Voeg daarbij een leger aan hulpverleners, ieder heeft met zijn eigen taak, zijn eigen pakket maatregelen. Geen wonder dat kinderen niet het gevoel hebben geholpen te worden en door de bomen het bos niet meer zien. Het wordt dus tijd dat u hen gaat helpen.

Het is noodzakelijk dat hulpverleners en kinderen en hun ouders die (mogelijk) hulp nodig hebben vanaf het eerste begin met elkaar praten en vooral naar elkaar luisteren. Bedenk dat wat kinderen vertellen in hun ogen de waarheid is. Als je hun waarheid negeert zal geen hulpverleningstraject aanslaan. Alleen als je goed luistert kan een goede afweging gemaakt worden tussen wat een kind nodig heeft en wat de professional kan bieden. Kan je kinderen uitleggen wat er tijdens een eventuele wachtperiode wel kan gebeuren. En hebben onze kinderen het gevoel dat er daadwerkelijk naar ze geluisterd wordt.



Opvang van kinderen zonder regiobinding

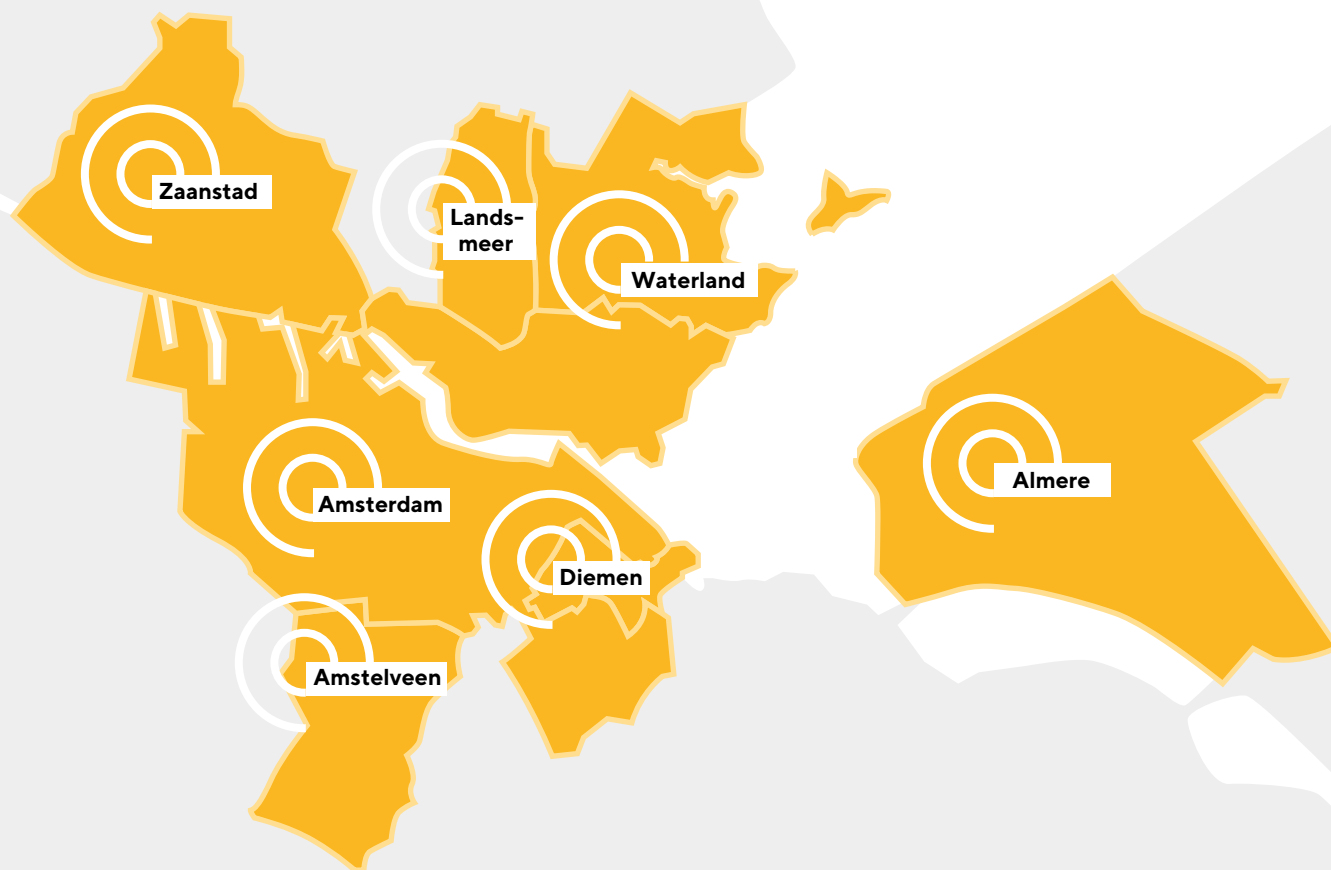
In december 2019 hebben de gezamenlijke ombudsmannen een [brandbrief aan premier Rutte](#) geschreven, om aandacht te vragen voor mensen en kinderen die geen band hebben met een bepaalde gemeente (regiobinding) en daardoor ook niet door gemeenten geholpen worden. Deze gezinnen vallen letterlijk tussen wal en schip. Tijdens Covid werden zij veelal opgevangen op kosten van het Rijk, maar met het einde aan Covid is daar ook een einde aan gekomen. Het is dus (weer) tijd om aan het Rijk te vragen om de (financiële) verantwoordelijkheid voor deze Nederlandse burgers zonder regiobinding te nemen.



(on)Beperkt opgroeien

Een bijzondere groep kinderen zijn kinderen die juist niet bijzonder willen zijn, kinderen met een beperking. [In 2021 heb ik in Amsterdam onderzoek gedaan naar deze kinderen](#) en de manier waarop zij ervaren dat met hun kinderrechten wordt omgegaan. Deze kinderen vertellen mij dat wat ze het meeste missen de normale omgang met kinderen zonder beperking is. Waarom kunnen zij niet samen buiten spelen, sporten en vooral niet samen naar school? Waarom blijven zij opgroeien als een aparte groep, waardoor anderen ze altijd bijzonder blijven vinden? Het Amsterdamse schoolsysteem, waarbij zorggeld wordt verdeeld over schoolbesturen, laat die schoolbesturen in mijn ogen teveel vrijheid om kinderen met een beperking in het speciaal onderwijs onder te brengen. De gemeente zou die schoolbesturen moeten uitdagen door alle schoolgebouwen geschikt te maken voor de zorg aan alle kinderen, ook kinderen met een beperking. Waardoor samen naar school en later samen werken in de maatschappij voor alle kinderen normaal wordt.

De Metropoolgemeenten



Amsterdam

Het aantal klachten is lichtelijk gedaald. Dit lijkt het gevolg van corona, waarbij ook maatregelen van de ombudsman om de fysieke spreekuren te sluiten mee kunnen spelen. De complexiteit van de casuïstiek die binnenkwam, is echter gestegen. Daarbij springen klachten over inspraak, 'burgerparticipatie', in het oog. Zowel bewoners als ambtenaren van de gemeenten vinden dat de inspraak niet soepel verloopt. Bewoners voelen zich niet serieus genomen. Ambtenaren vinden het lastig om de participatie goed vorm te geven. De ombudsman heeft een uitgebreide analyse gemaakt van het [participatietraject in Amsterdam-Noord-Vliegenbos](#) waar uit naar voren kwam dat de inspraak niet behoorlijk verlopen was. Verder valt op dat Amsterdammers meer geklaagd hebben over parkeerboetes. Het gaat hierbij vooral om kwesties waarbij bewoners vele naheffingsaanslagen opgelegd kregen en daardoor in de problemen komen. De ombudsman gaf de gemeente in overweging om bij drie naheffingen niet te klemmen, maar om te bellen. Dat scheelt een hoop gedoe en het is een menselijkere benadering. De hoogte van de boetes zijn disproportioneel in vergelijking met het te bereiken doel. De gemeente zoekt uit of die menselijke benadering mogelijk is.

Het aantal klachten bij de afdeling Werk Participatie en Inkomen is gedaald, maar de indruk bestaat – op basis van meerdere klachten – dat de eerstelijns klachtbehandeling ook hier niet goed functioneert en mensen het vertrouwen verliezen in klachtbehandeling door de gemeente. De ombudsman heeft hier zorgen over en heeft de burgemeester gevraagd om toezicht te houden op de kwaliteit van de klachtbehandeling. Ook verwacht hij een meer proactieve houding van het platform van klachtencoördinatoren. De focus lijkt vooral te liggen op het juridisch-technisch afhandelen van vragen ('klachten afdoen'), zonder zinvolle

terugkoppelingen richting bestuur, politiek, ombudsman en het hogere management. Bij Waternet heeft men intern grote problemen gehad bij de overgang naar een nieuw facturatiesysteem. Dit heeft geleid tot relatief veel klachten, bijvoorbeeld over kwijtscheldingen. De ombudsman heeft geregeld contact met Waternet en houdt in de gaten of goed werk gemaakt wordt van herstel van de problemen. Het aantal signalen over overlastmeldingen waarmee niets gedaan wordt, valt ook op. De ombudsman krijgt signalen dat de gemeente nog niet goed in staat is om goed terug te koppelen aan bewoners wat er met

hun melding wordt gedaan, hetgeen tot onvrede leidt. Dit uit zich in de toename van het aantal klachten over de gemeentelijke dienstverlening. Ten slotte valt in de klachten op dat de gemeente Amsterdam in de dienstverlening een uitermate juridisch-technische houding aanneemt, waardoor de behoorlijkheid van het handelen (open, betrokken, respectvol, oplossingsgericht) onder druk komt te staan. Uit het geheel van circa 1400 klachten bij de ombudsman in 2021 rijst de diagnose van een organisatiecultuurprobleem dat zich uit in een verstoord contact met de burger.



Na u!

Nadia gaat op bezoek bij vrienden. Die hebben een eigen parkeergarage bij hun woning waar zij kan parkeren. Maar als ze in de smalle straat voor de garage staat blijft de deur gesloten. Enigszins nerveus belt Nadia met haar vrienden die haar vertellen dat ze de garagedeur even een zetje moet geven. Ondertussen wordt het verkeer achter haar ongeduldig en ook de tegemoet rijdende auto's kunnen er niet langs. Nadia besluit haar auto even aan de kant te zetten om iedereen te laten passeren. Een verkeerde beslissing, want de laatste auto die langsrijdt is een scanauto van EPS. Kort na het bezoek valt er een naheffingsaanslag bij Nadia op de mat. EPS heeft geconstateerd dat ze op een parkeerplek stond zonder parkeerbelasting te betalen. Nadia gaat in bezwaar tegen de aanslag maar haar bezwaarschrift wordt ongegrond verklaard. De ombudsman vraagt Parkeren of ze met het oog op de bijzondere omstandigheden het besluit kunnen heroverwegen. Maar Parkeren houdt voet bij stuk. De ombudsman kan hier niet veel aan veranderen omdat ze echt even op de parkeerplek stond. Hij wijst nog wel op de mogelijkheid om bij de rechtbank in beroep te gaan. Maar Nadia ziet hiervan af. Als ze daar ook niet in het gelijk zou worden gesteld zou ze haar vertrouwen in de mensheid helemaal verliezen. Ze is wel bereid om haar ervaringen met Parkeren te delen zodat hiervan geleerd kan worden.



Ik vind het belangrijk om een bijdrage te leveren aan een overheid die rechtvaardig en voor iedereen toegankelijk is. De ombudsman heeft een unieke plek binnen het openbaar bestuur, waar we door directe gesprekken met bewoners zowel problemen signaleren als deze op de juiste plek onder de aandacht van de overheid brengen.



Lieke Schuurman

Onderzoeker Ombudsman Metropool Amsterdam,
contactpersoon Amstelveen



Amstelveen

De ombudsman had in 2021 in Amstelveen een relatief rustig jaar. Zo'n vijftig Amstelveners namen contact op met de ombudsman met vragen of klachten, maar in slechts tien gevallen was de gemeente zelf al in de gelegenheid gesteld om te reageren. Tien zaken zijn dus door de ombudsman in behandeling genomen, terwijl de overige veertig zijn doorverwezen en/of overgedragen aan het klachtenteam van de gemeente.

Tegelijkertijd is er door de gemeente hard gewerkt aan het verbeteren van de infrastructuur die goede klachtbehandeling moet borgen in de organisatie. Zo is er een nieuwe klachtenregeling vastgesteld, en is het Klachtenteam in navolging daarvan op een plek in de ambtelijke organisatie gepositioneerd die haar onafhankelijke positie beter waarborgt, namelijk direct onder de gemeentesecretaris.

De ombudsman is blij te zien dat Amstelveen drukdoende is om aan de randvoorwaarden voor goede klachtbehandeling te voldoen. Op basis daarvan kan een kwaliteitsslag gemaakt worden die bijvoorbeeld toeziet op versterking van klachtbehandeling in de eerste lijn. De formeel juridische houding van sommige vakinhoudelijke afdelingen en meer kennis over integrale geschilbeslechting zijn dan punten van aandacht.



Almere

In 2021 zijn er bij de ombudsman 129 klachten binnengekomen over de gemeente Almere. Dit is weer een lichte toename ten opzichte van 2020. De ombudsman constateert daarbij vooral een toename in klachten die gaan over het fysieke domein. Almere groeit hard en is volop in ontwikkeling. Dit ontwikkelen gebeurt voor- en samen met de inwoners. Tegelijkertijd bestaat Almere ruim 40 jaar. Dit betekent dat er in de openbare ruimte ook een aantal zaken en buurten aan onderhoud toe zijn. Dit brengt de nodige uitdagingen mee voor de gemeente in de communicatie met haar burgers. In gevallen waar de ombudsman benaderd wordt valt op dat er onvrede bestaat over de wijze waarop klachten en meldingen door de gemeente worden opgepakt. Mensen ervaren dat zij geen (adequate) reactie van de gemeente krijgen op hun klachten. En wanneer meldingen niet tijdig door de gemeente worden opgepakt kunnen ze onnodig in klachten uitmonden. Daar valt volgens de ombudsman nog veel winst te behalen. Aan de andere kant ziet de ombudsman ook mooie initiatieven vanuit de gemeente. Zo denkt de gemeente samen met bewoners actief na over hoe creatief om te gaan met ingewikkelde vraagstukken rond thema's als afval en duurzaamheid. Daarnaast merkt de ombudsman dat de gemeente Almere er steeds beter in slaagt om in schrijnende, ingewikkelde verhalen maatwerk te leveren.



Wat ik leuk vind aan het werken bij de ombudsman is dat ik ontzettend veel ruimte en tijd krijg om echt met mensen in gesprek te gaan en te horen waar zij tegenaan lopen in hun contacten met de gemeente. Ik analyseer hun klachten en wil samen met de gemeente nagaan hoe het in het vervolg beter kan. Daar heeft iedereen iets aan.

Dana Plat

Onderzoeker Ombudsman Metropool Amsterdam, contactpersoon Almere





LL

*Kwetsbare mensen helpen is een rode draad in mijn leven.
Elk mens doet er toe en verdient het gehoord en gezien te worden.*

Als professional met veel ervaringsdeskundigheid op gebied van verslaving, psychiatrische stoornissen –en multi problematiek breng ik op deze plek the best of both worlds samen. Zo hoop ik bij te dragen aan een nog passender dienst- en hulpverleningsaanbod voor de meest kwetsbare inwoners van Almere. Laagdrempeligheid en authenticiteit is voor deze doelgroep een must als je hen wilt bereiken. Bij mij zitten zij dan goed. “What you see is what you get.”

TT

Dayde Cramer – Madigan

Uitvoerder van project ZSM Ombudsman

ZSM Ombudsman

Een bijzonder samenwerkingsverband met de gemeente Almere, dat naast besparing van kosten ook grote maatschappelijke waarde oplevert, is het project ZSM Ombudsman (Zorg Speciale Mensen). Binnen dit project onderzoekt de ombudsman samen met de gemeente Almere hoe de meest kwetsbare burgers van deze gemeente beter kunnen worden geholpen. In veel gevallen gaat het om mensen met een licht verstandelijke beperking of psychiatrische aandoening en is er sprake van multi-problematiek. Omdat deze mensen vaak niet goed in staat zijn om hun eigen hulpvragen te verwoorden, doen ze met regelmaat een beroep op de gemeente zonder de hulp te krijgen die ze nodig hebben. Dat geeft hen het gevoel dat ze er niet toe doen en dat er voornamelijk over- en niet met hen wordt beslist. De ZSM functionaris neemt uitgebreid de tijd om deze mensen te leren kennen, naar hen te luisteren en samen met hen te werken aan het concretiseren en oplossen van hun hulpvragen. De hoop is dat dit project structureel gefinancierd gaat worden en een Almeers exportproduct kan worden voor andere gemeenten binnen de Amsterdamse metropool.



Diemen

De ombudsman heeft in 2021 zestien klachten over de gemeente Diemen ontvangen.

De helft daarvan betrof zaken die nog niet door de gemeente zelf waren behandeld en deze zijn dan ook ter behandeling doorgestuurd naar de gemeente. Van deze klagers is niemand bij de ombudsman teruggekomen dus we mogen ervan uitgaan dat Diemen deze klachten naar tevredenheid heeft afgehandeld.

De ombudsman heeft in 2021 geconstateerd dat de website van de gemeente Diemen tekort schoot in de informatievoorziening over klachtbehandeling. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat relatief veel klagers zich rechtstreeks tot de ombudsman wendden. De gemeente gaat de website op dat punt in overleg met de ombudsman aanpassen.

Het aantal klachten is te laag om er rode draden uit te halen, maar de ombudsman ziet wel dat de gemeente soms tekort schiet in het delen van informatie met de klagers of de burgers. In de drie zaken die de ombudsman over dit onderwerp ontving is dit na interventie van de ombudsman alsnog naar tevredenheid van de klagers opgepakt.

De ombudsman is overwegend positief over de gemeente Diemen. Zo erkent de gemeente dat er dingen niet goed gaan, gaat het bestuur zelf in gesprek met klagende of boze inwoners en vraagt zij zelf om input of feedback van de ombudsman. Twee medewerkers van de ombudsman hebben op verzoek van de gemeente een workshop klachtbehandeling gegeven. Hierin stond naast een oplossingsgerichte klachtbehandeling, de wens van de gemeente om te leren van klachten voorop.



Landsmeer

Uit Landsmeer heeft zich in 2021 maar één burger bij de ombudsman gemeld. Die bleek nog niet bij de gemeente zelf te hebben geklaagd. Kennelijk is de klacht goed opgelost, want de deze persoon heeft zich niet opnieuw bij de ombudsman gemeld.



Waterland

Uit Waterland zijn zeven klachten binnengekomen. Drie daarvan gaan over dezelfde casus, waarbij de klager het idee heeft dat er niet goed naar hem wordt geluisterd. De ombudsman heeft hem verwezen naar de klachtencoördinator van de gemeente, die de zaak goed heeft opgepakt. Uiteindelijk is het gekomen tot een raadsbesluit over deze kwestie. Daaruit blijkt dat de argumenten van de burger wel zijn meegewogen, maar dat andere zaken de doorslag hebben gegeven. De ombudsman ziet daarin geen onbehoorlijk handelen. De andere vier klachten betroffen voor een deel juridische vragen, waarbij opvallend was dat de gemeente ze ook strikt juridisch heeft opgepakt. Als de gemeente in gesprek was gegaan met de burgers waren die rechtszaken mogelijk niet nodig geweest. Andere klachten waren nog niet door de eigen klachtafhandeling van de gemeente gezien en werden door de ombudsman doorverwezen. Kennelijk zijn deze klachten naar behoren opgelost want de klagers hebben zich niet opnieuw bij de ombudsman gemeld. In Waterland speelt nog steeds een Wmo-kwestie uit 2019, waarover in 2021 met de burgemeester en de verantwoordelijk wethouder is gesproken. De ombudsman hoopt dat deze kwestie nu snel kan worden opgelost.



Zaanstad

Ruim zestig bewoners van Zaanstad dienden een verzoek in bij de ombudsman. Net als in de andere gemeenten betrof dat deels zaken die nog niet door de gemeente waren behandeld en die de ombudsman daarom overdroeg aan het gemeentelijke klachtenteam. De zaken die de ombudsman zag kennen een grote diversiteit qua thema. Maar meest voorkomend waren vragen en klachten over handhaving, begeleiding door een sociaal wijkteam, belastingen en bijstandsuitkeringen.

Er gaat veel goed in de klachtbehandeling. Meestal is de klachtafhandeling empathisch en compleet. Belangrijk aandachtspunt in 2021 is dat bewoners die bij de ombudsman komen het gevoel hebben dat regels en procedures te overheersend zijn op de menselijke maat en op de mensgerichte aanpak. De systeemwereld van de overheid botst dan met de leef- en belevingswereld van de mens. Dit is soms ook herkenbaar in klachtafhandelingen en in communicatie richting de ombudsman. Er zijn in 2021 open, constructieve gesprekken gevoerd met de gemeente en de ombudsman ziet dat de gemeente de klachtbehandeling in de eerste lijn serieus neemt en daarin met een continu leer- en verbeterproces bezig is.

Cijfers

Totaal aantal **ingekomen** klachten Ombudsman Metropool Amsterdam

2021

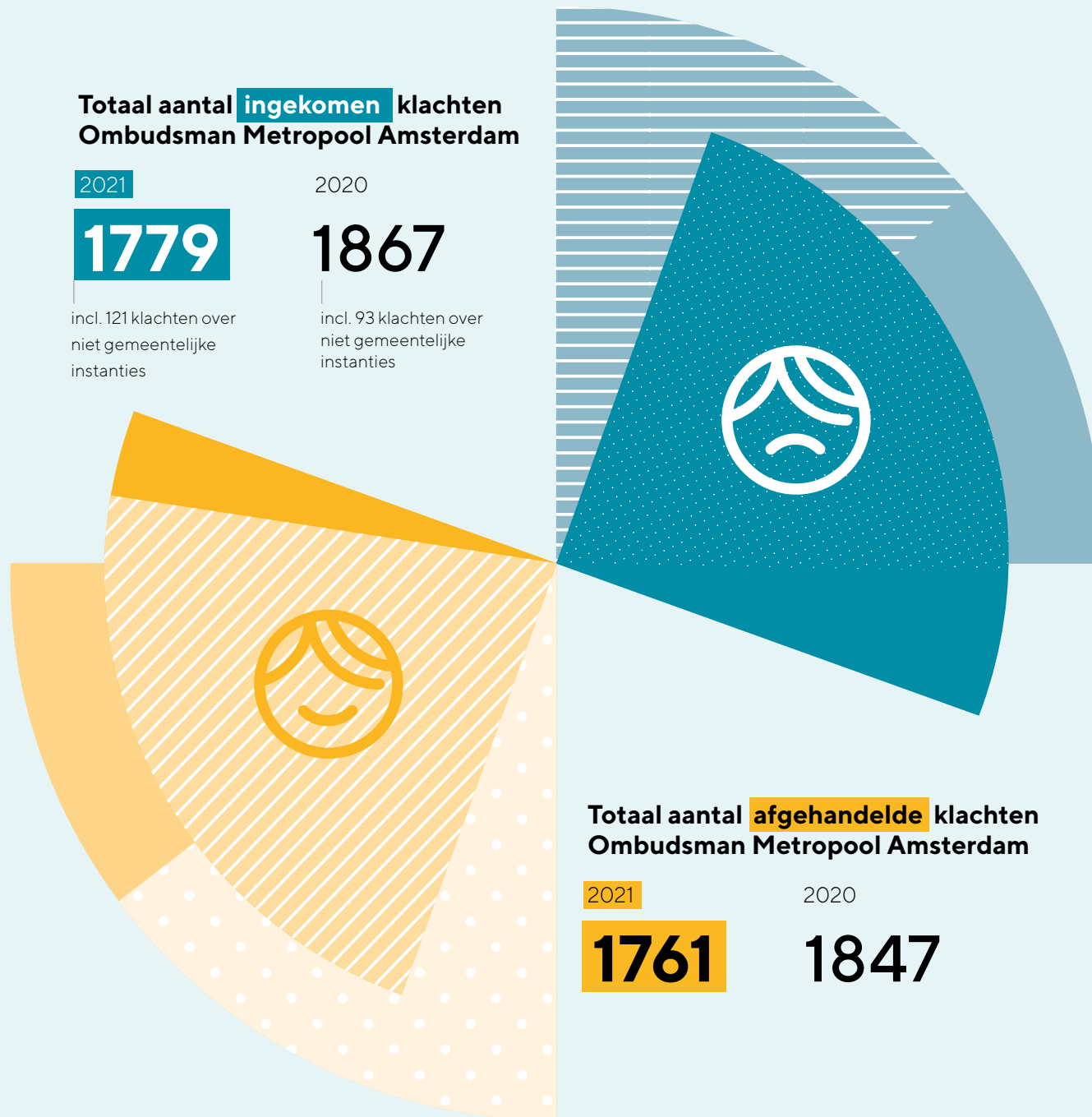
1779

incl. 121 klachten over
niet gemeentelijke
instanties

2020

1867

incl. 93 klachten over
niet gemeentelijke
instanties



Aantal klachten per thema

Stadsdelen



Inkomen Participatie en Werk



Belastingen



Onderwijs Jeugd en Zorg



Wonen



Dienstverlening



Verkeer en openbare ruimte



Basisinformatie



Waternet



Parkeren



Grond en ontwikkeling



Stadsbeheer



Overig



Amsterdam



1378
klachten
ingediend

1343

klachten
afgehandeld



2020 1494



1450

2019 1551

1963

2018 1646

1532

Almere



129
klachten
ingediend



142
klachten
afgehandeld



2020



117



136

2019

157

142

2018

145

158

Aantal klachten per thema

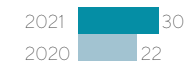
Sociaal Domein



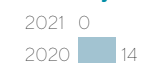
Fysiek Domein



Dienstverlening



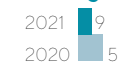
Stedelijke Ontwikkeling



ZSM



Overig



Aantal klachten per thema

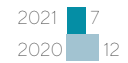
Dienstverlening en Bedrijfsvoering



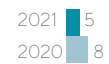
Maatschappelijke Ontwikkeling



Stedelijke Ontwikkeling



Overig



Zaanstad

79
klachten
afgehandeld



66
klachten
ingediend

		
2020	73	73
2019	101	105
2018	132	129

Amstelveen



52

klachten
ingediend



46

klachten
afgehandeld

2020



56



57

2019

56

53

2018

60

66

Aantal klachten per thema

Jeugd en samenleving

2021 5

2020 5

Publiekzaken

2021 3

2020 12

Sociale Voorziening

2021 9

2020 11

Veiligheid Vergunning en Handhaving

2021 10

2020 11

Werk en Inkomen

2021 4

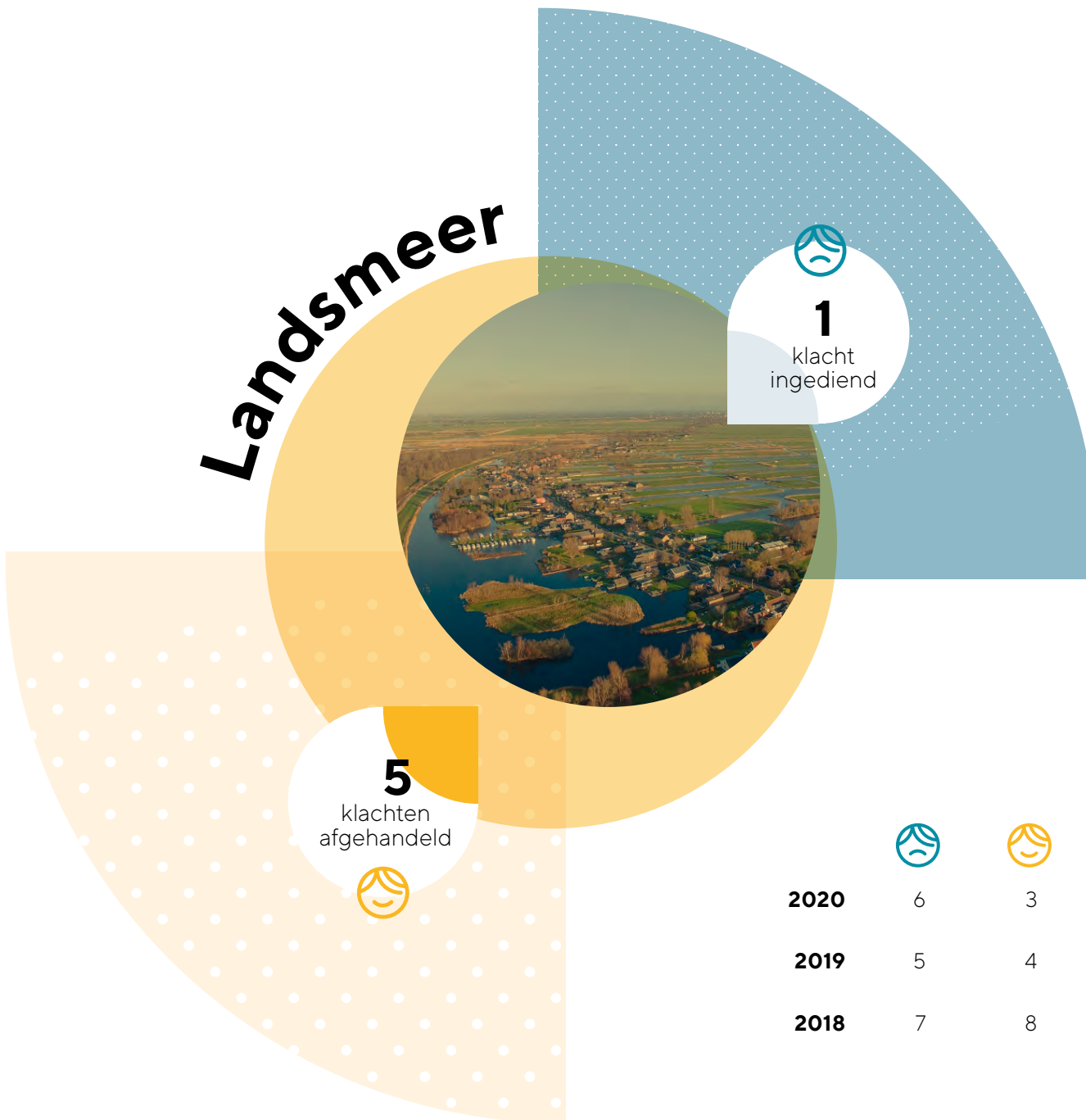
2020 0

Overig

2021 21

2020 17

Landsmeer



Waterland



7

klachten
ingediend

6

klachten
afgehandeld



2020

5

7

2019

12

10

2018

5

6

Diemen



16

klachten
ingediend

15

klachten
afgehandeld



2020

15

17

2019

22

28

2018

23

17

Vervoerregio Amsterdam



0

klachten
ingediend

0

klachten
afgehandeld



2020

2

1

2019

1

3

2018

5

2

Veiligheidsregio Amsterdam




0
klachten
ingediend

3
klachten
afgehandeld


		
2020	3	1
2019	2	2
2018	2	3

Colofon

Ontwerp

Public Cinema

Fotografie

p 3, 19
Roos Trommelen

p. 7, 13, 16, 23, 24, 25
Robert Mijnders

p 32
Marco Vet

p 33
Cécile Obertop, Fotobank Amsterdam

p 34, 35, 36
Edwin van Eis, Fotobank Amsterdam

Juni 2022

+31-(0)20-625 9999
info@ombudsmanmetropool.nl

Jacob Bontiusplaats 9,
1018 LL Amsterdam

Postbus 2119
1000 CC Amsterdam

www.ombudsmanmetropool.nl

OMBUDSMAN
METROPOOL AMSTERDAM