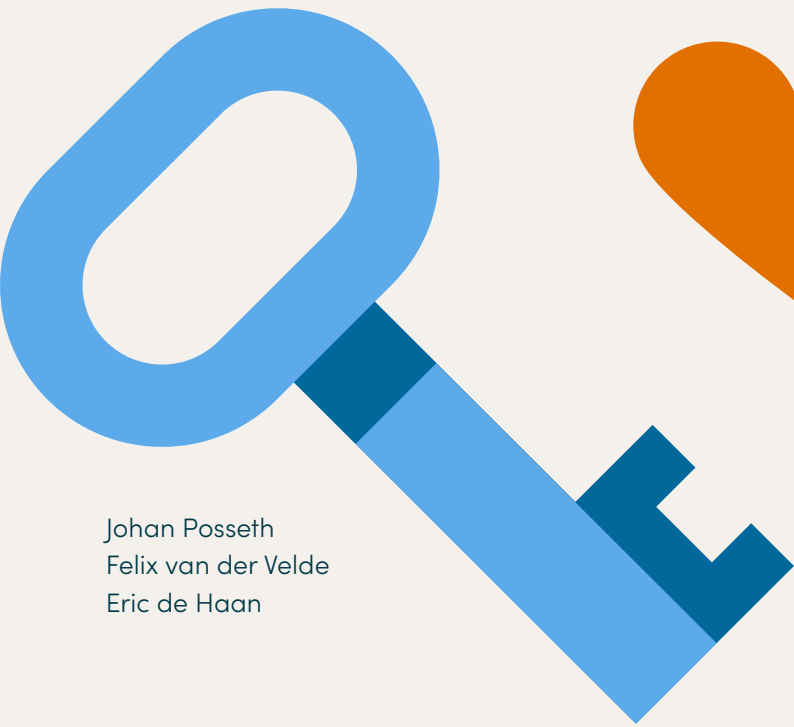


Herstel van vertrouwen: feedbackmanagement als sleutel

Inzichten en handvatten uit een leertraject
met uitvoeringsorganisaties en gemeenten



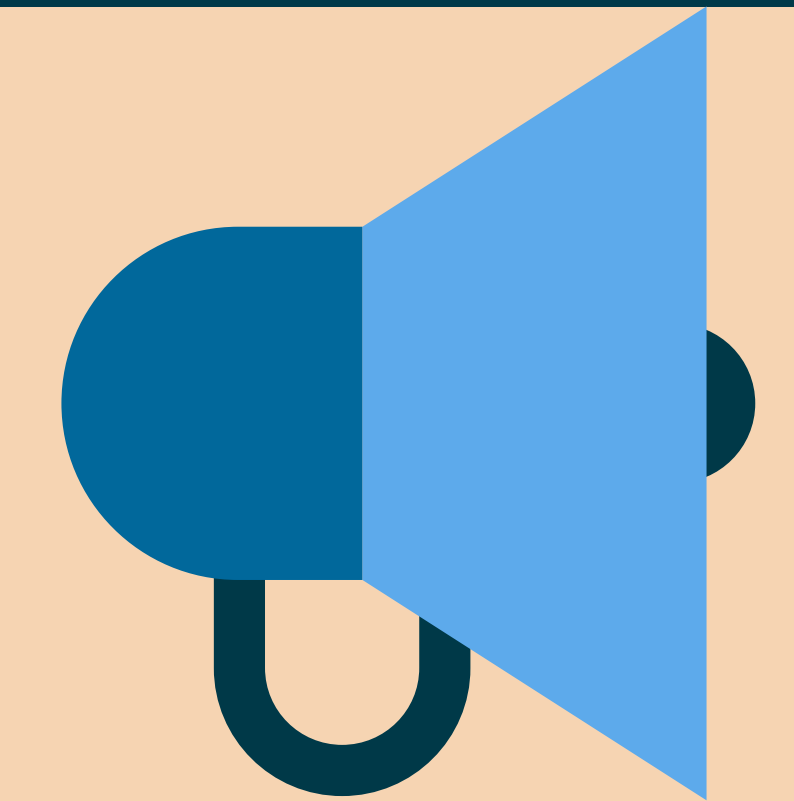
Johan Posseth
Felix van der Velde
Eric de Haan



**Staat
van de
Uitvoering**

Inhoud

Proloog	3
Samenvatting	5
De klantgevoelige organisatie	10
Bevindingen	15
Epiloog	23



'Het begint met luisteren'

"Luisteren is gewenst om werkelijk te helpen", staat op pagina 17 van deze waardevolle publicatie over feedbackmanagement binnen de overheid. Een uitspraak naar mijn hart. In mijn jaarverslag van 2022 met de titel *Tijd voor de burger* schreef ik dat de overheid eerder, vaker, en beter actief moet luisteren naar de burger. Niet luisteren om bevestigd te krijgen wat al is, maar luisteren met als doel om samen verder te komen. Want daar begint het leren. Deze publicatie ademt diezelfde gedachte.

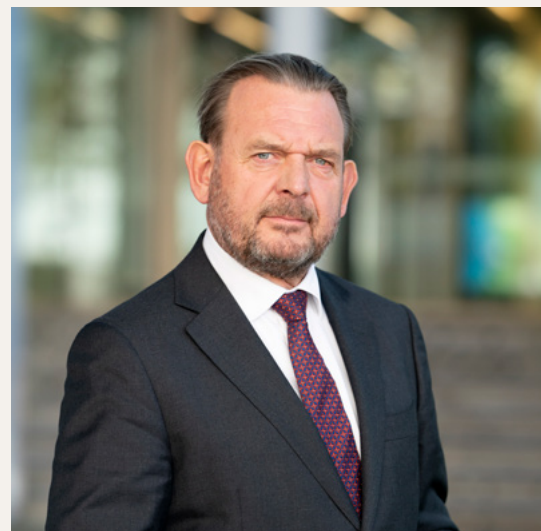
De medewerkers bij ons aan de telefoon, aan de balie of via de mail merken nog te vaak dat burgers zich niet gehoord voelen of zich niet serieus genomen voelen door de overheid. Eigenlijk is dat een groot deel van ons werk: een luisterend oor bieden. Voor veel mensen is dat al genoeg. De overheid kan dus niet vroeg genoeg beginnen met het 'goede gesprek' te voeren en naast de burger te gaan zitten. Een klacht kan de aanleiding zijn voor zo'n gesprek. Zeker. Maar ook in alle andere gesprekken tussen burger en overheid is het belangrijk om goed te luisteren.

Goed luisteren helpt bij het herstel van vertrouwen. Volg als ambtenaar dan niet alleen protocollen en procedures. Blijf weg van de 'vinkjescultuur', zoals het in deze publicatie heet. Maar luister goed naar de mensen voor wie je het doet. Luister vanuit oprechte nieuwsgierigheid, niet vanuit het eigen referentiekader. Wees nieuwsgierig. Vraag je steeds af of de vragen waarop jij een antwoord zoekt ook de hunne zijn. Als je luistert vanuit je eigen referentiekader, dan hoor je wat je wilt horen, doe je wat je altijd deed en krijg je wat je altijd kreeg. Alleen door echte betrokkenheid kan vertrouwen groeien. En dat vertrouwen in de burger moet weer voorrang krijgen bij de overheid. Dat is de noodzakelijke voorwaarde voor herstel van vertrouwen van diezelfde burger in de overheid.

Maar daarmee zijn we er nog niet. Na het luisteren, volgt het leren. Daar gaat deze publicatie over het onderwerp feedbackmanagement ook duidelijk over. Ik lees dat uit het leertraject blijkt dat er bij direct betrokkenen ambtenaren – zoals klachtenfunctionarissen – vaak sprake is van een lerende houding. Ambtenaren die werken bij landelijke uitvoeringsorganisaties maar ook bij gemeenten. Daar ben ik heel blij om. Tegelijkertijd merken de auteurs ook op dat er vervolgens nog weinig sprake is van een leercultuur in de hele organisatie. Ik herken dat. Om die reden heb ik de overheid weleens een onverbeterlijke recidivist genoemd.

Onze missie is niet alleen om burgers op weg te helpen maar ook om overheden te laten leren. Hoe zorgen we dat de overheid leert van de klachten, vragen en signalen die zij zelf maar ook wij ontvangen? Komend jaar zal ik met mijn organisatie met dat tweede deel van ons missie verder aan de slag gaan. Deze publicatie helpt ons daarbij. Maar in de eerste plaats zullen overheden zelf hun voordeel ermee moeten doen. Want, de overheid is er voor de burger en niet andersom. Er is geen andere overheid waar je als burger aan kan kloppen. Die ene overheid moet aan de slag met luisteren en leren. Er is geen tijd te verliezen.

Reinier van Zutphen
Nationale ombudsman



SAMENVATTING

Op weg naar een klantbewuste uitvoering

Door verschillende kwesties, zoals de Toeslagenaffaire en de aardbevingsproblematiek in Groningen ligt de publieke dienstverlening onder een vergrootglas. Er bleek keer op keer te weinig aandacht te zijn voor de persoonlijke situatie van grote, vaak kwetsbare groepen mensen. Niet de leefwereld maar de systeemwereld was dominant, met grote negatieve gevolgen voor de levensomstandigheden van deze burgers.



Open staan voor signalen van buiten nog te vaak sluitstuk van overheidsdienstverlening

Veel publieke dienstverleners komen van een situatie waarin klantprocessen en klachtbehandeling gescheiden werelden zijn. Signalen van burgers en bedrijven, zowel positief als negatief, werden ad hoc opgepakt en weeffouten in het systeem kwamen niet naar voren.

Ook werd er nauwelijks gesproken over klachten. Urgente knelpunten in de dienstverlening werden niet gerapporteerd aan de top van de organisatie en signalen werden niet teruggekoppeld aan de afdelingen die eindverantwoordelijk zijn voor het klantproces. Feedback en klachten waren sluitstuk van een dienstverleningsproces waarin wettelijke uitvoeringstaken leidend zijn.

Organisaties die feedback goed managen, hebben een ontwikkeling doorgemaakt van een beperkte klachtdefinitie naar een ruimer begrip van de stem van de klant. Zij pakken klantsignalen actief op. Klantbewuste organisaties excelleren op drie gebieden:

- 1. Ontvankelijk.** *Zij staan open voor feedback en zijn nieuwsgierig naar wat er leeft bij klanten.* Burgers ervaren bij deze organisaties geen drempels en dienstverleningsprocessen zijn klantgericht en uitnodigend voor klantsignalen.
- 2. Klantgevoelig.** *Zij zijn in staat zich in te leven in de situatie van klanten en klantbewust om te gaan met hun feedback.* De organisaties handelen menselijk en op maat.
- 3. Lerend.** *Zij willen stelselmatig leren van signalen van klanten en op basis daarvan de organisatie verbeteren.* De organisaties zijn actief op zoek naar feedback om te verbeteren.

Over De Staat van de Uitvoering

Het leertraject feedbackmanagement is één van de actiegerichte onderzoeken van de Staat van de Uitvoering, een programma dat kritisch kijkt naar de uitvoeringspraktijk van de overheid. De Staat van de Uitvoering legt sluimerende problematiek bloot, signaleert goede voorbeelden en schetst een trendmatig beeld. De Staat van de Uitvoering is een periodiek terugkerende publicatie, bedoeld om de politiek te informeren over de publieke dienstverlening. Zie voor meer informatie staatvandeuitvoering.nl

Begripsbepaling

Met *feedbackmanagement* bedoelen wij het systematisch verzamelen en leren van feedback om de kwaliteit van diensten te verbeteren en daarmee de tevredenheid van burgers te verhogen. Feedback betreft zowel klachten als klantsignalen.

Onder een *klantsignaal* verstaan wij 'elke uiting van een klant gericht aan de organisatie waar een respons gevraagd is en/of waar de organisatie van kan leren. Dit kan zowel reactief zijn (door de klant geïnitieerd) als proactief (door de organisatie getriggerd)'.

Een *klacht* definiëren wij als een 'klantsignaal waaruit blijkt dat niet aan de verwachting is voldaan.

Om een beeld te vormen van hoe klantbewust de publieke dienstverlening is, hebben we een leertraject uitgevoerd samen met landelijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten. We hebben hierbij gebruik gemaakt van een methode die gebaseerd is op de Gouden Oor Standaard, het toetsingskader voor het effectief omgaan met de stem van de klant, die wortelt in de ISO 10000-richtlijnen voor klanttevredenheid en de ISO 23592:2021-norm voor Service Excellence. Meer informatie hierover vindt u op goudenoor.nl.

Op weg naar een luisterende en lerende overheid: rode draden

Er zijn belangrijke stappen gezet, maar het blijft continu balanceren

De resultaten van het leertraject laten zien dat er over de gehele linie stappen zijn gemaakt om (nog) beter te luisteren en te leren in de publieke dienstverlening. Zo hadden alle organisaties die deelnamen aan het leertraject verbeterprocessen in gang gezet en wint klantbewust handelen aan belang op allerlei niveaus in de organisatie. Tegelijk moet er nog veel gebeuren.

Terugkerend dilemma is het strikt naleven van wetten, regels en richtlijnen versus het handelen volgens de bedoeling. Ook het snel helpen van de klant versus het zorgvuldig doorlopen van het administratief proces is een belemmerende factor. Daarnaast staan beperkingen in capaciteit en middelen, zoals verouderde software en IT-systemen, snelle verandering in de weg.

Klantsignalen en klachten krijgen meer prioriteit

Er is een duidelijke wil om te verbeteren bij de meeste organisaties. En er zijn recentelijk concrete initiatieven gestart zoals klantreizen en leercirkels. De capaciteit voor feedbackmanagement is uitgebreid en er wordt beter samengewerkt tussen verschillende onderdelen, zowel binnen -front- en backoffice- als buiten de organisatie -ketenpartners, Ombudsmannen.

Toegankelijker en klantgevoeliger, maar de scope kan breder

De meeste organisaties hebben veel geïnvesteerd in een beter klantproces, een betere klachtafhandeling en in het leren van klantsignalen. De klachten komen daardoor steeds beter in beeld. Toch is er nog onvoldoende zicht op wat klanten echt nodig hebben. Hun behoeften, wensen en verwachtingen ten aanzien van het omgaan met hun klachten worden onvoldoende in beeld gebracht. Ook kan de klant meer betrokken worden bij het verbeterproces. Leren en verbeteren blijkt vooral een interne aangelegenheid zonder de stem van de klant daarin mee te nemen.

Verschuiving van kwantitatieve naar kwalitatieve meting

Er is een ontwikkeling in gang gezet waarin afgestapt wordt van het rapporteren over vooral de transactionele kant van een klachtproces, zoals aantal behandelde klachten en het aantal klachten dat binnen de wettelijke termijn is behandeld. Steeds meer zien we dat klachten die worden gemonitord niet beperkt zijn tot 'echte, formele (Awb)-klachten'. Allerlei vormen van feedback worden gemonitord. En er is meer aandacht voor de beleving en de emoties van de klant in het gehele dienstverleningsproces.

Er komt dus stap voor stap beter zicht op alle klantsignalen die de organisatie bereiken om daarmee de klantprocessen en klantrelatie gericht te kunnen verbeteren.

Naar een klantbewustere cultuur en houding

Organisaties streven naar een proces van continu verbeteren. Zo zijn er organisaties die een verbetermanager hebben aangesteld om signalen beter op te pakken. Toch blijft het verbeterproces vaak nog te vrijblijvend en ad hoc.

Organisaties geven aan dat het lastig is om een cultuur te creëren waarin feedback als vanzelfsprekend wordt gewaardeerd en gezien als een kans om te verbeteren.

Vaak zien we wel een kleine voorhoede van klantmanagers en klachtenmanagers; maar feedbackmanagement zit zeker nog niet in het DNA van deze organisaties. Het stimuleren van een positieve houding ten opzichte van klantfeedback en het trainen van medewerkers in het omgaan met feedback zijn dan ook belangrijke aandachtspunten. Het aanstellen van verbeterteams en het stimuleren dat proceseigenaren continu verbeteren omarmen worden als verbeterpunten genoemd.

De klantgevoelige organisatie

Hoe organisaties omgaan met feedback (klachten, signalen) van klanten heeft veel impact op de klantbeleving; het maakt of breekt dikwijls de relatie. Als er in de ogen van klanten iets misgaat of iets onduidelijk is – als klanten iets anders ervaren dan ze nodig hebben – en dat melden ze bij de betreffende organisatie, dan kun je spreken van feedback.

Feedback is dus elke uiting van een klant gericht aan de organisatie waar een respons gevraagd is en/of waar de organisatie van kan leren. Feedback kan zowel reactief zijn (door de klant geïnitieerd) als proactief (door de organisatie getriggerd). Vormen van feedback zijn bijvoorbeeld reacties, opmerkingen, signalen, meldingen, klachten, bezwaren, (on)tevredenheidsuitingen en complimenten van klanten.

Wat vraagt goed/volwassen feedbackmanagement van een organisatie?

Voor antwoord op deze vraag hebben we ons gebaseerd op de 'Gouden Oor Standaard', het toetsingskader voor het effectief omgaan met de stem van de klant, die wortelt in de ISO 10000-richtlijnen voor klanttevredenheid en de ISO 23592:2021-standaard voor Service Excellence. Deze Standaard bevat richtinggevende principes en is uitgewerkt naar eisen voor vijf organisatiegebieden. De belangrijkste organisatorische aspecten van goed feedbackmanagement volgens deze Standaard zijn:



LEIDERSCHAP

Leidinggevend en hebben beleid vastgesteld voor feedbackmanagement waarbij ze zich vooral richten op kwaliteitsaspecten van feedbackmanagement, bijvoorbeeld klanttevredenheid, herstel van vertrouwen en lerend vermogen. Ze zijn nieuwsgierig naar wat er aan speelt en leeft bij klanten, vervullen een voorbeeldrol als het gaat om omgaan met feedback en zetten het onderwerp stelselmatig op de agenda. In de organisatie heerst een luistercultuur waarbij sprake is van een positieve cultuur gericht op het zien van mogelijkheden, zowel door het stimuleren van constructieve feedback als door te leren van wat goed gaat.



PROCES

Het proces om feedback aan de organisatie te adresseren is laagdrempelig ingericht. Daarbij weet de organisatie wat hun klanten verwachten en nodig hebben om tevreden te zijn met dat proces en de organisatie monitort die tevredenheid ook. Hoe de organisatie omgaat met feedback is expliciet afgestemd op een visie op dienstverlening en/of eenbedieningsconcept. Bij problemen en klachten van klanten, gaat de organisatie verder dan het functioneel oplossen ervan. Er is aandacht voor de emotie van de klant en de nadruk ligt op het herstel van de relatie. De organisatie zorgt ervoor dat urgente klantfeedback snel in beeld komt (early warning system), waardoor er op het juiste organisatieniveau adequaat kan worden gereageerd en geanticipeerd.



MEDEWERKERS

Medewerkers die omgaan met feedback van klanten zijn geselecteerd en getraind op klantbewust omgaan met klanten en worden daarvoor extra gewaardeerd. Daarbij hebben ze veel beslisruimte om het belang van klanten te wegen vanuit een hoge mate van gevoeligheid voor hun behoeften, wensen en verwachtingen. Reflectie bij medewerkers is gericht op het ontwikkelen van een goed beeld van sterkten en verbeterkansen per medewerker. Resultaten hiervan worden benut voor continue persoonlijke ontwikkeling. De organisatie luistert actief naar haar medewerkers en leert daarvan. Ze gebruikt daarbij zowel gestructureerde en georganiseerde luistermethoden als informele feedbackmechanismen als onderdeel van het dagelijks werk.



MIDDELEN

Het registreren van feedback van klanten is gemakkelijk en wordt actief gestimuleerd. Bij het omgaan met feedback van klanten kent de organisatie een afgewogen balans tussen digitalisering en persoonlijke dienstverlening, waarbij menselijkheid en op maat omgaan met de stem van de klant de boventoon blijft voeren. De organisatie hanteert een mix van verschillende luistervormen om zo een compleet mogelijk beeld van klanten te vormen door te luisteren naar vragen en klachten, diepgaand te luisteren naar wat behoeften en drijfveren zijn van klanten en structureel klantfeedback op te halen.



LEREN & INNOVEREN

Er is sprake van een lerende organisatie. De organisatie leert stelselmatig en multidisciplinair van feedback van klanten, zodat er sprake is van een leercirkel op basis van feedback. De organisatie stimuleert en koestert een lerende cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden zolang men ervan leert. De organisatie monitort en evalueert haar klantprestaties en spiegelt ze aan haar missie, beleid en doelstellingen en stelt waar nodig bij. In de rapportages over klantfeedback ligt de nadruk op klantbeleving en op wat ervan geleerd wordt.

De organisatie informeert medewerkers en klanten over de klantbeleving ten aanzien van het feedbackmanagement, over verbeteringen die zijn doorgevoerd op basis van feedback van klanten en over de mate waarin de doelen en doelstellingen zijn gerealiseerd, zodat er sprake is van een sluitende 'luisterloop'.

Het organiseren van goed feedbackmanagement doet dus een beroep op de verschillende geledingen van een organisatie: leiderschap, procesmanagement, HRM, lerend vermogen enzovoort. Dit integraal werk maken van feedbackmanagement blijkt nog niet zo eenvoudig in de vingers te krijgen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat organisaties moeite blijven hebben met het omgaan met feedback van klanten.

Het wordt vooral als een last gezien, niet als investering. Hoewel uit langjarig onderzoek blijkt dat omgaan met feedback steeds belangrijker wordt voor tevreden klanten. Voor de meeste organisaties blijft het echter een noodzakelijk kwaad, ze investeren slechts mondjesmaat in beter feedbackmanagement. Of ze vinden het onderwerp minder relevant voor hun sector¹. Werk aan de winkel dus.

¹ Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.

Werken aan een klantgevoelige organisatie: het model en het traject

Het integrale karakter van klantbewust omgaan met feedback is te vertalen naar drie kerncompetenties van klantbewuste organisaties, te weten:

Ontvankelijk, Klantgevoelig en Lerend
(zie ook Figuur 1 op pagina 13).

Om vast te stellen hoe goed organisaties ontwikkeld zijn op deze drie kerncompetenties zijn die vertaald naar vier verschillende niveaus van volwassenheid, die aan de hand van diverse vragen per kerncompetentie vastgesteld kunnen worden. De vier volwassenheidsniveaus zijn:

- onvolwassen;
- op weg naar volwassenheid;
- volwassen;
- voorbeeldig.

Het niveau 3 ('volwassen') is vergelijkbaar met de norm die vanuit de Gouden Oor Standaard wordt gehanteerd en op basis waarvan organisaties Gouden Oor Erkend worden.

Per deelnemende organisatie is de volwassenheidsscan ingevuld door minimaal drie vertegenwoordigers waarbij feedbackmanagement een onderdeel is van hun takenpakket, denk aan een klachtbehandelaar, manager feedback- en/of klachtenmanagement, manager bezwaren/beroepen, manager dienstverlening, kwaliteitsmanager. Per deelnemende organisatie zijn de resultaten uitgebreid doorgenomen in een duidingssessie.

In totaal hebben zo'n 100 respondenten met een (eind)verantwoordelijke rol in dienstverlening en klachtenmanagement deelgenomen aan het traject. Het betreft 44 respondenten van 12 gemeenten, van G4 gemeenten tot kleinere fusiegemeenten en 54 respondenten van 10 landelijke uitvoeringsorganisaties uit verschillende domeinen.

Het leertraject is gestart in het voorjaar van 2022. Gedurende het leertraject, hebben we naast vele individuele duidingssessies, vier gezamenlijke (kennis)bijeenkomsten

georganiseerd voor eindverantwoordelijken en specialisten op het gebied van feedbackmanagement, in november 2022, januari 2023, juni 2023 –op de Dag van de Publieke Dienstverlening– en juli 2023. Deelnemers van binnen en buiten het leertraject hebben op deze bijeenkomsten kennis gedeeld en opgedaan. Ook zijn de bevindingen uit het traject hier uitgebreid getoetst en verrijkt.

In maart 2023 is er tevens een artikel verschenen op [Platform O²](#), op basis van de voorlopige inzichten uit het leertraject.

Figuur 1

De drie kerncompetenties van klantbewuste organisaties



Ontvankelijk

Hoe toegankelijk zijn uitvoeringsorganisaties en gemeenten voor feedback?



Klantgevoelig

Hoe goed zijn zij in staat hier klantgevoelig mee om te gaan?



Lerend

Kunnen zij voldoende leren en verbeteren op basis van de stem van de burger?

Inzichten uit de praktijk

1. Ontvankelijk zijn voor feedback

Feedbackmanagement staat op de agenda. Het belang van feedbackmanagement wordt ingezien en men is hier in het algemeen volop mee bezig, zo hebben wij gedurende het leertraject opgemerkt. Er vinden veel nieuwe initiatieven plaats en er wordt hard gewerkt om het feedbackmanagement te verbeteren.

Het enthousiasme en de aanwezigheid van de deelnemers op de kennissessies die zijn georganiseerd tijdens het leertraject bevestigt de wil om te leren en te verbeteren.

Hoewel de te volgen procedures van klachten, bezwaar en beroep over het algemeen helder zijn beschreven, is het niet altijd even makkelijk om een klacht of feedback in te dienen. De ontvankelijkheid voor klantsignalen in brede zin kan hoger.

De definiëring en registratie van klantsignalen en klachten blijft een zorgenkind. Vaak gaat de aandacht vooral uit naar de formele klachten, zowel in beleid, proces en registratie. Hierdoor is er onvoldoende zicht op het verloop van het gehele dienstverleningsproces. De systemen waarmee gewerkt wordt zijn ook onvoldoende ingesteld op een uitgebreide vorm van feedbackregistratie en -monitoring.

Verder wordt opgemerkt dat organisaties nog vrij reactief omgaan met klantsignalen: indien een klacht binnenkomt wordt deze adequaat behandeld, maar er wordt niet actief gevraagd om feedback. Een omslag naar een meer proactieve houding is nodig om klantbewuster te worden. Een deelnemer aan het leertraject vatte het treffend samen:

Klachten worden als ‘hete kroketten’ doorgegeven binnen de organisatie; te veel mensen bukken er nog voor.”



GOEDE PRAKTIJK: ZICHT OP KLANTSIGNALEN IN BUURTEN EN WIJKEN

De gemeente Rotterdam heeft een klantsignalen-registratiesysteem op wijk- en buurtniveau. De gemeente Rotterdam heeft inzichtelijk gemaakt welke verbeteringen in de stad en wijk nodig zijn door gegevens uit verschillende bronnen -zoals meldingen en terugbelnotities- structureel, privacy proof en geautomatiseerd te analyseren.

Zo krijgt de gemeente in beeld op welke thema's de inwoners verbetering willen zien en wat er al goed gaat. Zie voor meer informatie ook: rotterdam.nl/rotterdam-wint-subsidie-voor-innovatieve-dienstverlening

Werken aan een ontvankelijke organisatie

Om te zorgen dat een organisatie werkelijk open staat voor feedback van klanten dient het feedbackmanagement te worden gezien als toonbeeld van de kwaliteit van de algehele dienstverlening. Hoe de organisatie met feedback van klanten omgaat, heeft immers grote impact op de klantbeleving. Daarom zouden geformuleerde dienstverleningsprincipes (bedieningsconcept) met name in dit feedbackproces volledig tot uitdrukking moeten komen. De kwaliteit van dienstverlening is pas op orde, als het proces van omgaan met feedback/klachten voldoet aan die kwaliteit.

Om de ontvankelijkheid voor feedback te verbeteren is het verstandig om alle medewerkers die feedback van klanten kunnen ontvangen daarvoor te sensibiliseren.

Zij zijn immers de sensoren om feedback van klanten te signaleren en vast te leggen. Zij zullen daarom getraind moeten worden in wat de organisatie verstaat onder feedback, hoe ze dat kunnen herkennen in hun communicatie met klanten en hoe feedback dient te worden vastgelegd.

Om de ontvankelijkheid voor feedback te verhogen, is het goed om nauwkeurig te onderzoeken waar klanten drempels ervaren bij het indienen ervan.

Zo stelde een gemeente vast dat 80% van de bezoekers van hun webpagina 'klacht indienen' op die pagina afhaakt en niet verder het proces vervolgt om een klacht in te dienen. Zo komen drempels in beeld die nader onderzocht moeten worden om ze te verlagen.



BEVINDINGEN

2. Klantgevoelig omgaan met feedback

De stem van de klant klinkt steeds meer door in de uitvoeringsorganisaties en gemeenten die mee hebben gedaan aan het leertraject. Het klantbelang staat op de radar. Toch zien we nog veel ruimte voor verbetering.

De klantenservice is vooral nog geënt op procesmatig “antwoorden geven” en kennis, waarbij de formeel-juridische context nog de overhand heeft. ‘Fabrieksmatig’ is een term die één van de deelnemende gemeentes hiervoor gebruikte. Maar luisteren is vereist om werkelijk te helpen.

“Er is een “vinkjescultuur”; maar een antwoord geven (en zo een vinkje kunnen zetten) is iets anders dan de burger tevredenstellen, iets op te lossen, en het vertrouwen te herstellen”.

Ondanks (initiële) interesse van de directie is hun betrokkenheid over de gehele linie relatief laag. Het (top)management mag zelf nog actiever en meer betrokken zijn bij het feedbackmanagement.

Dienstverleningsconcepten berusten veelal op eigen aannames, die nog getest moeten worden. Er is nog (te) weinig zicht op de wensen en behoeften van de klant.

De adoptie in de hele organisatie is een uitdaging. Niet alleen horizontaal (van de werkvloer tot het management), ook verticaal (denk aan verschillende landelijke regelingen en verschillende domeinen waarin de organisaties opereren). Ook bij gemeenten speelt dit duidelijk een rol. Zo stellen deelnemers van het traject:

“Bij het sociaal domein is de afstand tot de klant veel kleiner. Er is daardoor meer belang om een goede klantrelatie op te bouwen” en “Er is een verschil tussen de organisatie als geheel en de klachtenteams, die nog een beetje losse eilandjes zijn binnen de organisatie.”

“Bij het sociaal domein is de afstand tot de klant veel kleiner. Er is daardoor meer belang om een goede klantrelatie op te bouwen”

“Er is een verschil tussen de organisatie als geheel en de klachtenteams, die nog een beetje losse eilandjes zijn binnen de organisatie.”



GOEDE PRAKTIJK: PROACTIEVE EN INTEGRALE CLIËNTONDERSTEUNING

Het UWV verbindt mensen en organisaties op gebied van werk en inkomen. Inzet is meer aandacht voor de menselijke maat en meer focus op preventie zodat mensen sneller passende hulp krijgen en hun situatie niet escaleert. In 2022 zijn cliëntondersteuners binnen UWV Klachtenservice gestart die fungeren als vaste contactpersoon voor cliënten met complexe problemen. De cliëntondersteuner is de regiehouder totdat er een oplossing is.

In de praktijk van overheidsorganisaties en gemeenten komt dat meestal neer op het meten in hoeverre het vertrouwen in de organisatie is hersteld door dit proces. Bijvoorbeeld door deze vraag expliciet te stellen: Op basis van het behandelen van mijn klacht is de relatie met de organisatie versterkt / gelijk gebleven / verzwakt. Ook zetten sommige gemeenten daarvoor methoden in die aan de hand van beelden de emotie van klanten in beeld brengen. Op basis daarvan kan dan de emotionele connectie met de organisatie worden bepaald. Deze resultaten worden dan teruggekoppeld aan medewerkers en ze worden besproken tijdens intervisie/coaching.

De klantgevoeligheid van de organisatie verhogen, vraagt ook om ontwikkeling van het klantbewustzijn van medewerkers. Zij zullen opgeleid, gecoacht en gewaardeerd moeten worden in het klantgericht omgaan met feedback en klachten van klanten. Waardering kan bijvoorbeeld in de vorm van het wekelijks stilstaan bij een klacht die voorbeeldig is behandeld door een medewerker die daarvoor dan in het zonnetje wordt gezet (Feedback Friday).

Werken aan een klantgevoelige organisatie

Om de klantgevoeligheid van het feedbackproces te verbeteren, is het belangrijk om te monitoren in hoeverre de dienstverleningsprincipes (bedieningsconcept) door klanten worden ervaren in dat proces.

BEVINDINGEN

3. Leren van feedback

Zowel landelijke uitvoeringsorganisaties als gemeenten zijn volop bezig met verbeteringen en vaak is er sprake van een lerende houding bij de direct betrokkenen.

De borging van de feedback kan beter. De opbrengsten kunnen nog meer benut worden om de dienstverlening te verbeteren en er is te weinig sprake van een leercultuur in de hele organisatie. Zoals een deelnemer van het traject het verwoordde:

“We hebben de metingen heel goed op orde, maar de feedback worden nog te beperkt gebruikt door de teams. De feedbackloops zijn nog onvoldoende geïmplementeerd in de dagelijkse werkzaamheden”

Een veelvoorkomend patroon is dat ‘moeten’ voorgaat op ‘willen’. Er blijkt vaak onvoldoende ruimte, tijd en (IT-)capaciteit te zijn voor verbeteringen. De dagelijkse hectiek en waan van de dag, laten weinig ruimte over voor structurele verbeteringen. Een deelnemer stelde:

“We vertrekken maar komen nooit aan. We hebben telkens nieuwe prioriteiten.”

De interne en externe transparantie kan beter. De opbrengsten van het feedbackmanagement en concrete verbeteringen kunnen zichtbaarder worden gemaakt, zowel intern – bijvoorbeeld op het intranet – als extern – bijvoorbeeld op de website.

Klachttevredenheid wordt –in tegenstelling tot het bredere klanttevredenheid- maar zeer beperkt gemeten. De indruk hierover is soms dan ook gebaseerd op indicatoren voor ontevredenheid (denk aan klachten aan de Nationale Ombudsman). Maar een gebrek aan ontevredenheid betekent niet per se tevredenheid.

“We vertrekken maar komen nooit aan. We hebben telkens nieuwe prioriteiten.”

Er zijn beperkte data beschikbaar over klantsignalen. Er is nog onvoldoende zicht op wat klanten nodig hebben en de klant kan meer betrokken worden in het verbeterproces. Een aandachtspunt dat in verschillende gemeenten naar voren komt, is de registratie en opvolging van klachten en klantsignalen. Er is behoefte aan een gestructureerd systeem om meldingen vast te leggen en verschillende bronnen met elkaar te verbinden. Daarnaast wordt benadrukt dat er meer aandacht moet worden besteed aan de analyse van meldingen en het vertalen van feedback naar concrete verbeteracties.

Ook wordt er nog te weinig gewerkt met goede KPI's. Vaak zien we dat sturing plaatsvindt op basis van traditionele en transactionele KPI's, zoals aantallen klachten en doorlooptijden. Een omslag naar meer mensgerichte KPI's en sturing op klantbeleving is gewenst, overigens zonder daarbij de traditionele KPI's helemaal niet meer te gebruiken, het is én én. Het UWV heeft bijvoorbeeld de [Menselijke Maat Monitor](#)³ ontwikkeld, met stellingen zoals 'UWV helpt mij verder'.

3. jaarverslag.uwv.nl/actuele-update-1/deel-2--reguliere-dienstverlening-en-bedrijfsvoering/prestatieindicatoren/aanvullende-prestatieindicatoren
4 duo.nl/organisatie/duo-verbetert



GOEDE PRAKTIJK: EXTERNE TRANSPARANTIE OVER FEEDBACK

DUO noteert op hun [website](#)⁴ per klantsignaal de verbeteringen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van feedback, een voorbeeld van een transparante houding.

Vraag

"In het overzicht in Min DUO zie ik niet welk deel van mijn schuld een prestatiebeurs is. Zo weet ik niet welk deel ik misschien niet hoeft terug te betalen."

Verbetering

Vanaf juni 2023 is Min DUO hier op aangepast. Op het eerste scherm in Mijn DUO wordt het bedrag prestatiebeurs getoond.

Vraag

"Ik heb mijn universitaire bachelor gehaald. Ik zie nog niet dat mijn schuld is verlaagd. Hoe zit dat?"

Verbetering

Deze vraag werd vaak gesteld door studenten. Daarom sturen we vanaf februari 2023 automatisch een bericht naar studenten die een universitaire bachelor halen. In dat bericht staat uitgelegd wanneer de prestatiebeurs wordt omgezet en hoe het zit met de studiefinanciering voor een master.

Werken aan een lerende organisatie

Verbeteren van het lerend vermogen op basis van klantfeedback vraagt om het cultiveren van een verbetercultuur. Een cultuur waarin het normaal en vanzelfsprekend is dat wordt geleerd van klachten en feedback. Werken aan zo'n cultuur kan onder andere door het instellen van hoogfrequent (bijvoorbeeld tweewekelijks) verbeteroverleg, waar consequent wordt besproken wat kan worden verbeterd op basis van klachten en hoe die verbeteringen doorgevoerd gaan worden.

Ook de rapportages over feedback bieden veel mogelijkheden om het lerend vermogen van een organisatie te versterken. Deze rapportages zouden vooral de kwalitatieve aspecten mogen benadrukken: de ervaringen van klanten, de mate waarin de organisatie in staat is geweest om aan de hand van de feedback de relatie te herstellen en wat ervan geleerd is. Een rapportage over feedback en klachten zou minder over aantallen en doorlooptijden mogen gaan en meer over anekdotes en quotes waarin emoties de boventoon voeren. Dergelijke rapportages horen dan periodiek intern gedeeld en besproken te worden. En ook richting de buitenwereld kan informatie daarover worden gedeeld. Hoe goed verloopt het feedbackproces in de ogen van klanten? En wat hebben we verbeterd op basis van hun feedback?

Om over de hele linie te leren hoe feedbackmanagement beter kan, kloppen organisaties soms ook aan bij andere organisatie die feedbackmanagement beter in de vingers hebben.

Zien hoe ze daaraan hebben gewerkt en ervaren wat hun 'good practices' zijn, biedt meestal veel inspiratie en motivatie om aan de slag te gaan met feedbackmanagement.

Meer vertrouwen op feedback

Na de toeslagenaffaire en de aardbevingsproblematiek in Groningen, ligt de publieke dienstverlening onder een vergrootglas. Keer op keer bleek er te weinig aandacht te zijn voor de persoonlijke situatie van grote, vaak kwetsbare groepen mensen. Het vertrouwen moet hersteld. Feedbackmanagement speelt hierbij een centrale rol, omdat het de overheid in staat stelt om actief te luisteren naar de zorgen, behoeften en ideeën van haar burgers. Het belang van feedbackmanagement voor de overheid is daardoor groter dan ooit en de waarde ervan valt niet meer te onderschatten.

We hebben gezien dat zowel landelijke uitvoeringsorganisaties als gemeenten gemotiveerd zijn om hun feedbackmanagement te verbeteren en de burger centraal te stellen. Gemeenten lopen over het algemeen iets achter op de landelijke uitvoering. Daarbij spelen capaciteit en middelen een rol.

Feedbackmanagement blijkt een continue balanceeract: terugkerende dilemma's zijn het snel helpen van de klant vs. een zorgvuldig doorlopen administratief proces, het naleven van wetten, regels en richtlijnen vs. handelen volgens de bedoeling en het oppakken van verbeteringen vs. IT-beperkingen.

Bij het wegeven van deze dilemma's en het balanceren tussen wat intern kan en wat de buitenwereld nodig heeft, vraagt werk maken van beter feedbackmanagement van overheidsorganisaties om meer betekenis te geven aan feedback van hun klanten en er meer en gericht energie in te steken. Deze betekenis is te vinden in verschillende aspecten van feedbackmanagement.

Voor overheidsorganisaties betekent goed feedbackmanagement allereerst een luisterende organisatie worden. Organisaties dienen luisteren als strategische competentie te ontwikkelen. En dat is geen eenvoudige opgave. Hoe langer een organisatie functioneert en hoe complexer de organisatie is, des te meer zal een organisatie zich naar binnen keren en vooral druk zijn met zichzelf. Dat werpt luisterblokkades op, waardoor signalen van buitenaf niet of nauwelijks doordringen. Zo dreigt een onaantastbaar zelfbeeld te ontstaan: het enige dat wordt gehoord, is wat past bij het beeld dat een organisatie van zichzelf heeft of wil hebben. Een luisterende organisatie zijn, houdt in dat de organisatie bereid is hun procesdrift en realisatiedrang soms even on hold te zetten om zo stil te kunnen worden en dan werkelijk open en eerlijk te luisteren naar wat er leeft en speelt bij hun klanten. Vooral als er dingen niet gaan zoals de organisatie ze voor ogen heeft en ervaringen van klanten afwijken van het zelfbeeld van organisaties.

Werken aan goed feedbackmanagement betekent ook dat omgaan met feedback nadrukkelijk wordt gezien als een aspect van de dienstverlening en daarmee als belangrijke aanjager voor het herstel van vertrouwen. Omgaan met feedback en klachten van klanten kan zelfs worden gezien als lakmoesproef voor de kwaliteit van dienstverlening. Juist in deze emotioneel beladen klantreis zou het menselijke gezicht van de organisatie zichtbaar moeten zijn en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening onderschrijven. Zowel in de wijze waarop

met feedback wordt omgegaan als in de wijze waarop de organisatie ervan leert.

Goed feedbackmanagement betekent ook extra sensitief zijn voor signalen van klanten die een indicatie kunnen zijn van potentieel grotere problemen. Dat vraagt om empathisch vermogen van diegenen die de eerste signalen opvangen. Zij horen een 'kolenmijnkanariepiet-sensor' te ontwikkelen en zo alert te zijn op signalen die mogelijke misstanden impliceren. Voor deze *early warning signals* dient dan een escalatieproces te zijn, om deze signalen adequaat op te pakken zolang ze nog relatief klein zijn waardoor ze meestal nog eenvoudiger op te lossen zijn.

Tenslotte betekent goed feedbackmanagement dat feedback en klachten van klanten een sleutelrol moeten spelen bij het bepalen van wat in de uitvoering anders en beter moet. Een leer- en verbeterproces dat stelselmatig en met betrokkenheid van verschillende disciplines georganiseerd moet zijn. Waarbij zeker ook klanten een rol moeten spelen. Als ervaringsdeskundigen zullen zij immers de implicaties van verbeteringen het best kunnen beoordelen. Op deze wijze vormt feedback van klanten stelselmatig het startpunt om te verbeteren, waardoor het luisteren naar klanten, zoveel mogelijk het leren van en leren met klanten wordt.

Over de auteurs



Johan Posseth

Johan Posseth is managementadviseur bij ICTU. Hij helpt organisaties in de publieke sector bij de vernieuwing van de bedrijfsvoering en het datagedreven oppakken van maatschappelijke opgaven.



Felix van der Velde

Felix van der Velde is mede-werker advisering bij ICTU. Hij is hier betrokken bij verschillende programma's en projecten op het gebied van het openbaar bestuur, waaronder de Staat van de Uitvoering. Hij heeft bestuurskunde gestudeerd aan de Universiteit Leiden.



Eric de Haan

Eric de Haan is voorzitter van Stichting Gouden Oor en bestuurder van Stichting Service Excellence. Hij helpt organisaties bij het ontwikkelen van hun klantgevoeligheid en schreef onder andere *Luisteren is goud* en *De Tao van Service* en is coauteur van *Service Excellence* en *Excelleren in Service*.



Contact

Heb je vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze rapportage of wil je meer informatie over het volwassenheidsmodel?

Laat het dan weten via:
StaatvandeUitvoering@ICTU.nl

Staat van de Uitvoering
Oktober 2023

