

Klantbelang Dashboardmodule Klachten- en feedbackmanagement Normenkader 2016-2017

Opbouw module¹

De module bestaat uit de volgende onderdelen:

- I. Beleid en cultuur
- II. Mensen en middelen
- III. Lerende organisatie
- IV. Luisteren naar de klant

Scoremethodiek

Ieder onderdeel begint met de gedachtegang die aan het normenkader ten grondslag ligt. Daarna volgt het normenkader gebaseerd op de volgende tabel:

5	Klantbelang centraal-gedachte wordt bewust meegewogen en in praktijk gebracht (good practice)
4	Klantbelang centraal-gedachte speelt herkenbaar een rol; op de goede weg
3	Klantbelang centraal-gedachte komt voor, maar wordt in de praktijk (nog) te vrijblijvend toegepast
2	Klantbelang centraal-gedachte speelt geen belangrijke rol, reden tot aandacht
1	Klantbelang centraal-gedachte onvoldoende aanwezig; reden tot zorg (poor practice)

Met uitzondering van onderdeel IV zijn alle onderdelen van deze module trapsgewijs opgebouwd. Dit houdt in dat minimaal aan de omschrijving van een '2' voldaan moet worden om een '3' te kunnen halen, minimaal aan de omschrijving van een '3' voldaan moet worden om een '4' te kunnen halen, enz. Bij onderdeel IV komt de score tot stand met behulp van een optelsom gebaseerd op elementen die los van elkaar worden gescoord.

¹ Het toetsingskader van de Gouden Oor-Standaard heeft als inspiratiebron gediend voor het normenkader. Zie voor meer informatie <http://goudenoor.nl/go-standaard/>

I. Beleid en cultuur

Het beleid van een organisatie vormt de basis voor een klantgericht klachten- en feedbackmanagement. De organisatie begrijpt hoe dit bijdraagt aan het succes van de onderneming. Zij streeft daarom naar een positieve cultuur waarin zij voortdurend kan leren en op die manier haar doelstellingen kan realiseren. Het topmanagement speelt hierin een belangrijke rol, niet alleen door een stevige beleidsmatige basis en gerichte aansturing, maar ook door het vervullen van een voorbeeldrol.

5	In de organisatie heerst een cultuur van echt willen weten wat er leeft bij klanten gekoppeld aan een cultuur van <i>life time learning</i> en het idee dat goed altijd beter kan. Er is hierbij sprake 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. Het topmanagement legt uitdrukkelijk het verband tussen het omgaan met klachten en feedback van klanten en het succes van de onderneming. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat het topmanagement nadrukkelijk de positieve resultaten van actief feedback- en klachtenmanagement najaagt.
4	Het topmanagement is persoonlijk en oprecht betrokken bij klachten- en feedbackmanagement en vervult daarbij een voorbeeldfunctie binnen de onderneming. Het topmanagement is daarbij actief inzetbaar bij de afhandeling van klachten. De onderneming onderzoekt daarnaast of een klacht in meer individuele klantsituaties tot onverwacht of oneerlijk nadeel kan leiden en handelt daar proactief naar (onafhankelijk of de klant dit zelf al heeft gesignaleerd en een klacht heeft ingediend).
3	De onderneming staat open voor feedback (waaronder klachten) van bestaande en potentiële klanten. Er is helder beleid voor het gehoor geven aan klanten, dat is vertaald naar concrete doelstellingen. De onderneming stimuleert klanten proactief om feedback te geven en klachten in te dienen. De onderneming maakt onderscheid tussen de verschillende vormen van feedback van klanten (waaronder klachten) en aggregereert deze om er integraal sturing aan te geven. De sturing genoemd bij score 2 is ook van toepassing op alle andere vormen van feedback van klanten.
2	Het beleidsplan voor klachtenmanagement is concreet uitgewerkt naar succesfactoren, prestatie-indicatoren en SMART-geformuleerde doelstellingen. Het plan is geïmplementeerd, gecommuniceerd en bekend bij alle betrokkenen. Het topmanagement stuurt op het klachtenproces met behulp van klachtenrapportages en prestatie-indicatoren. Dit betreft niet alleen harde indicatoren op prestatieaspecten (bijvoorbeeld doorlooptijden, conversieratio feedback/verbeteringen, first time fix), maar ook zachte indicatoren (bijvoorbeeld klant- en medewerkerswaardering). Het topmanagement is bovendien betrokken bij klachten met een grote (potentiële) impact op klanten.
1	Beleid en cultuur zijn niet gericht op het oprecht en daadwerkelijk gebruik maken van klachten en feedback van klanten. Hierin komen geen duidelijke visie en doelstellingen of equivalenten daarvan naar voren. Het topmanagement is onvoldoende betrokken bij klachten- en feedbackmanagement. De onderneming misbruikt informatie over feedback van individuele klanten.

II. Mensen en middelen

Klantgericht klachten- en feedbackmanagement is bovenal mensenwerk. De medewerkers die zich hiermee bezighouden verstaan hun vak en ervaren de ruimte om in hun werk het klantbelang centraal te stellen. Om dat te bereiken heeft de organisatie de selectie en opleiding van medewerkers op orde, zet zij voldoende middelen in om hen te helpen bij de uitvoering van hun taak, en luistert zij naar haar medewerkers om te weten wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren.

5	De onderneming zet bij feedbackmanagement middelen in die de klantbediening verbeteren en benut die ook om medewerkers daarbij te helpen zich te ontwikkelen. De onderneming luistert daarvoor actief naar haar medewerkers en leert daarvan. Dat blijkt uit het feit dat input van medewerkers en sturingsinformatie op basis van resultaten van individuele medewerkers wordt benut voor zowel verbetering van de dienstverlening alsook voor het verbeteren van hun bewustzijn en competenties; en Medewerkers hebben en ervaren de beslisruimte om te doen wat nodig is om feedback van een klant adequaat te behandelen en de klant mee te nemen in de afwegingen. Zij hebben en ervaren bovendien de ruimte om te doen wat nodig is om herhaling van klachten en negatieve feedback waar mogelijk te voorkomen en de kans op herhaling van positieve feedback te vergroten.
4	De onderneming zet bij feedbackmanagement middelen in die de klantbediening verbeteren en benut die ook om medewerkers daarbij te helpen zich te ontwikkelen. De onderneming luistert daarvoor actief naar haar medewerkers en leert daarvan. Dat blijkt uit het feit dat input van medewerkers en sturingsinformatie op basis van resultaten van individuele medewerkers wordt benut voor zowel verbetering van de dienstverlening alsook voor het verbeteren van hun bewustzijn en competenties; of Medewerkers hebben en ervaren de beslisruimte om te doen wat nodig is om feedback van een klant adequaat te behandelen en de klant mee te nemen in de afwegingen. Zij hebben en ervaren bovendien de ruimte om te doen wat nodig is om herhaling van klachten en negatieve feedback waar mogelijk te voorkomen en de kans op herhaling van positieve feedback te vergroten.
3	Medewerkers zijn geselecteerd op en opgeleid in het omgaan met feedback van klanten. Zij beschikken over eigenschappen, ervaring, kennis en vaardigheden om adequaat met feedback en klachten van klanten om te gaan en staan daar qua grondhouding en gedrag voor open. Medewerkers nemen behoeften, wensen en verwachtingen van klanten in het feedbackproces mee in het onderzoek naar een mogelijke oplossing voor de klant. Zij bieden tegenwicht in de eigen organisatie als dat nodig is in het maken van de zorgvuldige afweging van de belangen van de diverse stakeholders. Daarbij stellen zij het belang van de klant centraal en gaan zij in diens belang de dialoog aan met het (top)management.
2	De onderneming stelt voldoende middelen beschikbaar voor een goede klachtbehandeling door de medewerkers. Medewerkers hebben voldoende bevoegdheden om klachten van klanten af te handelen.
1	De onderneming stelt onvoldoende middelen (personeel, capaciteit, training, procedures, specialistische ondersteuning, materialen en apparatuur, computerhardware en -software en financiën) beschikbaar voor een goede klachtbehandeling door de medewerkers.

III. Lerende organisatie

In klachten- en feedbackmanagement is leren een centraal begrip. De organisatie zorgt dat haar omgang met klachten en feedback niet alleen doeltreffend is, maar ook up-to-date. Het is immers een vakgebied dat voortdurend in ontwikkeling is. Daarnaast leert de organisatie stelselmatig van de feedback die zij ontvangt. Dat betekent dat zij niet alleen klachten van klanten oplost, maar ook voortdurend gebruik maakt van en op zoek is naar manieren om feedback te benutten om de dienstverlening aan klanten en de klantbeleving te verbeteren.

5	Er is sprake van een lerende organisatie gericht op het verbeteren van zowel de dienstverlening als de omgang met feedback van klanten. De onderneming leert stelselmatig en multidisciplinair van feedback (waaronder klachten) van klanten, zodat er sprake is van een leercirkel op basis van feedback. De onderneming stimuleert en koestert een lerende cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden zolang men ervan leert. De onderneming verwelkomt en waardeert kritische klanten, medewerkers en partners om zo van hen te leren. De onderneming leert ook van de wijze waarop andere organisaties omgaan met feedback en klachten van klanten.
4	De onderneming leert niet alleen van klachten, maar luistert naar en onderzoekt ook gestructureerd de beleving, uitgesproken en onuitgesproken behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Zowel de stem van de klant (beoordeling, waardering) als zijn onderliggende stemming (emotionele beleving) komen daarin naar voren. De onderneming informeert medewerkers en klanten over deze inzichten en heeft mechanismen ingeregeld die ertoe bijdragen dat medewerkers daar structureel van leren. Als de klant dat op prijs stelt, koppelt de onderneming (waar mogelijk) persoonlijk terug welke verbetering naar aanleiding van zijn klacht of feedback is doorgevoerd.
3	Audits richten zich naast processen, procedures en naleving van beleid ook op de doeltreffendheid en kwaliteit van het gehele klachtenproces. De onderneming spiegelt de uitkomsten aan haar missie, beleid en doelstellingen en stelt waar nodig bij. De onderneming informeert medewerkers en klanten over verbeteringen die zijn doorgevoerd op basis van klachten van klanten en over de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd. De onderneming focust bij het leren op het voorkomen van herhaling van negatieve feedback (waaronder klachten) en koppelt oorzaken terug aan veroorzakers.
2	De onderneming voert regelmatig (minimaal eens per twee jaar voor een grote onderneming) audits uit om de prestaties van het proces van klachtenbehandeling te evalueren. Zij kan aantonen wat zij concreet met de resultaten van de audits heeft gedaan. De onderneming stelt klachtenrapportages op en betreft klachten bij het maken van (risico)analyses. Zij heeft haar processen daarbij zo ingericht dat zij klachten die een voorbode kunnen zijn van mogelijk omvangrijke klant- of bedrijfsschade vroegtijdig kan signaleren.
1	De onderneming voert geen, te weinig of te oppervlakkige audits uit om de prestaties van het proces van klachtenbehandeling te evalueren. De onderneming leert in onvoldoende mate van klachten.

IV. Luisteren naar de klant

De organisatie zorgt dat klanten eenvoudig feedback kunnen geven. Zij zorgt daarbij voor extra aandacht voor klanten die hier op een of andere manier meer moeite bij kunnen ondervinden, omdat de organisatie ook hun feedback belangrijk vindt. Wanneer het de behandeling van een klacht betreft, weet de onderneming welke oplossing de klant verwacht en zorgt zij dat de klant telkens weet waar hij aan toe is. In geval de onderneming er met een klant niet uitkomt, dan wijst zij hem op de mogelijkheden om in beroep te gaan. In alle gevallen, ook bij afwijzing van een klacht, streeft de onderneming ernaar om een klacht alleen in overleg met de klant af te sluiten.

De klant praat mee over de oplossing van zijn klacht

+2	De onderneming vraagt de klant om mee te denken bij het oplossen van het probleem waar hij over klaagt, zodat de achterliggende oorzaak kan worden weggenomen; en De onderneming legt helder uit hoe de oplossing (of afwijzing) van een klacht tot stand is gekomen en zet zich in om bij de klant te verifiëren of de klacht kan worden afgesloten. Als de klant de voorgestelde oplossing afwijst, dan wordt de klant geïnformeerd over het vervolgtraject en de mogelijkheden om in beroep te gaan.
+1	De onderneming vraagt de klant om mee te denken bij het oplossen van het probleem waar hij over klaagt, zodat de achterliggende oorzaak kan worden weggenomen.

De onderneming heeft oog voor de behoeften van de klant

+1	De onderneming maakt de mogelijkheid om feedback te geven zo gemakkelijk mogelijk en eenvoudig vindbaar. De manier waarop de onderneming met feedback van klanten omgaat, is ingericht vanuit behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. De wijze van interactie en snelheid van het feedbackproces is daarbij afgestemd op het kanaal dat de klant kiest en het urgentieniveau dat de klant aangeeft of dat uit de feedback spreekt.
+1	De onderneming heeft bijzondere aandacht voor kwetsbare klanten en klanten die extra moeite ondervinden feedback te geven.
+1	De klant weet gedurende de behandeling van zijn klacht waar hij aan toe is, doordat de onderneming hem informeert over de voortgang en eventuele vertraging. De onderneming behaalt bovendien ten minste 90% van haar gepubliceerde reactietermijnen.