

Samenvatting onderzoek

Naam onderzoek en bureau/onderzoekers

Johan Posseth, Felix van der Velde en Eric de Haan (2023). *Herstel van vertrouwen: feedbackmanagement als sleutel. Inzichten en handvatten uit een leertraject met uitvoeringsorganisaties en gemeenten.*

Korte samenvatting van het onderzoek

Om een beeld te vormen van hoe klantbewust de publieke dienstverlening is, is er een leertraject uitgevoerd samen met landelijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten. Om vast te stellen hoe goed organisaties ontwikkeld zijn op de drie kerncompetenties van goed feedbackmanagement (ontvankelijk, klantgevoelig en lerend) is er een volwassenheidsscan ontwikkeld die de deelnemers hebben ingevuld. Per organisatie zijn de resultaten uitgebreid geduid en besproken.

In totaal hebben zo'n 100 respondenten -afkomstig vanuit 12 gemeenten en 10 landelijke uitvoeringsorganisaties- met een (eind)verantwoordelijke rol in dienstverlening en klachtenmanagement deelgenomen aan het traject. Gedurende het leertraject zijn er meerdere gezamenlijke (kennis)bijeenkomsten georganiseerd voor eindverantwoordelijken en specialisten op het gebied van feedbackmanagement. De bevindingen uit het traject hier uitgebreid getoetst en verrijkt.

Belangrijkste uitkomsten/conclusies

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn:

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. 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. De capaciteit voor feedbackmanagement is uitgebreid en er wordt beter samengewerkt tussen verschillende onderdelen, zowel binnen als buiten de organisatie.

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 en wat hun behoeften, wensen en verwachtingen zijn. Ook kan de klant meer betrokken worden bij het verbeterproces.

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. 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. 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 klant- en klachtenmanagers; maar feedbackmanagement zit zeker nog niet in het DNA van deze organisaties.

Aanbevelingen en tips

Enkele tips die de onderzoekers meegeven:

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. Daarom zouden geformuleerde dienstverleningsprincipes (bedieningsconcept) met name in dit feedbackproces volledig tot uitdrukking moeten komen.

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.

Om de ontvankelijk voor feedback te verhogen, is het goed om nauwkeurig te onderzoeken waar klanten drempels ervaren bij het indienen ervan. Dan kunnen de drempels worden verlaagd.

Werken aan een klantgevoelige organisatie

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

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. 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 lerende organisatie

Verbeteren van het lerend vermogen op basis van klantfeedback vraagt om het cultiveren van een verbetercultuur. 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.

Ook de rapportages over feedback bieden veel mogelijkheden om het lerend vermogen van een organisatie te versterken. 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.

Organisaties kloppen 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.