

## Klantenraadpleging

### (paragraaf 3.2.2 ■ Oriëntatie op mesoniveau)

Dit document hoort bij paragraaf 3.2.2 Oriëntatie op mesoniveau. Het betreft een bewerkte versie van paragraaf 5.3 Klantenraadpleging uit Verhagen, Petra (2011). *Kwaliteit met beleid*. Bussum: Coutinho.

Het verzamelen van relevante gegevens over de klant kan op diverse manieren. In dit document worden enkele manieren besproken. De negen vormen van klantenraadpleging die hier worden besproken zijn:

- 1 Open Huis;
- 2 klachtenmanagement;
- 3 georganiseerde discussie of debat;
- 4 het meten van klanttevredenheid;
- 5 het exitgesprek;
- 6 observatie en de 'mystery guest';
- 7 vertrouwenspersoon;
- 8 kwaliteitspanel;
- 9 cliëntenraad.

Doel van klantenraadpleging is vrijwel altijd het aanbod verbeteren of vernieuwen dan wel nieuw aanbod ontwikkelen. De werkwijze hangt af van de aard van de verbeteringen. Gaat het om incidentele verbeteringen, dan is het af en toe peilen van de mening van enkele klanten voldoende. Gaat het om het doorvoeren van structurele verbeteringen, dan gaat de organisatie liever in dialoog met een vaste groep klanten.

Klantenraadpleging kan door de organisatie zelf worden opgezet. Ook 'externen' kunnen het initiatief nemen, zoals een verzekeraar of een consumentenorganisatie. De verzekeraar kan de gegevens van zo'n raadpleging bijvoorbeeld gebruiken bij het beoordelen van de doeltreffendheid en doelmatigheid van de betreffende organisatie.

Bij klantenraadpleging wordt gebruikgemaakt van allerlei methoden om behoeften, meningen, wensen, ervaringen en verwachtingen systematisch in kaart te brengen: (online) invulformulieren, schriftelijke vragenlijsten, mondelinge enquêtes, interviews met individuele klanten, groeps gesprekken. Klantenraadpleging hoeft niet per se te voldoen aan de eisen van wetenschappelijk onderzoek.

Het materiaal dat wordt gebruikt, moet uiteraard goed aansluiten bij de belevingswereld van de klanten. Daarom wordt bij het ontwikkelen van het materiaal rekening gehouden met het verschil in vaardigheden en kennis van de te onderzoeken doelgroepen. Het gaat hierbij om de toegankelijkheid van bijvoorbeeld de informatie. Daarbij is zowel de inhoud als de vorm van belang.

Inhoudelijk toegankelijke informatie is overzichtelijk, eenvoudig en begrijpelijk voor iedereen.

Bij de vorm gaat het over het lettertype en de opmaak van tekst. Het is belangrijk om bijvoorbeeld voor mensen met een visuele beperking de informatie ook in aangepaste leesvormen om te zetten, zoals een groot lettertype of braille.

Hieronder zie je een voorbeeld van de organisatie Bartiméus, die een website heeft ontwikkeld voor mensen met een visuele en verstandelijke beperking: B-Link. Met pictogram-

men en audio-ondersteunde teksten in begrijpelijke taal krijgt de bezoeker informatie over wonen, werken, leren en vrije tijd bij Bartiméus. B-Link was de eerste website in Nederland die toegankelijk is voor mensen met een meervoudige beperking.



Figuur 1 B-link, website voor mensen met een meervoudige beperking  
Bron: [www.bartimeus.nl/b-link](http://www.bartimeus.nl/b-link)

## 1 Open Huis

Het Open Huis is een geschikte methode voor het raadplegen van klanten. Immers, een (jaarlijks) Open Huis is een goede gelegenheid om te horen hoe (potentiële) klanten over bepaalde onderwerpen denken. Met de uitkomsten kan de organisatie rekening houden bij het ontwikkelen van (nieuw) aanbod of om zaken te veranderen. Een voorbeeld van zo'n Open Huis zie je hierna.

### Nationale Open Dag Dienst Justitiële Inrichtingen Kom kijken hoe DJI criminele gedragspatronen doorbreekt

Zo'n 60 penitentiaire inrichtingen, huizen van bewaring, forensisch psychiatrische centra en justitiële jeugdinrichtingen openen hun poorten voor de Nationale Open Dag van DJI. Wilt u wel eens weten hoe het leven in onze justitiële inrichtingen eruitziet? Dan is dit uw kans! Tijdens een rondleiding hoort en ziet u hoe DJI werkt aan het terugdringen van recidive door het doorbreken van criminele gedragspatronen.

Voor wie is de Nationale Open Dag? Iedereen die in Nederland woont is welkom! Er gelden slechts twee voorwaarden: bezoekers moeten ouder zijn dan 12 jaar en in het bezit zijn van een geldig Nederlands legitimatiebewijs. Wilt u weten welke inrichtingen u kunt bezoeken? Of wilt u zich gelijk inschrijven voor een rondleiding? Meld je aan via de website.

Bron: [www.depoortgaatopen.nl](http://www.depoortgaatopen.nl)

Een organisatie kan ook andere openbare bijeenkomsten (mee)organiseren, zodat (potentiële) klanten de gelegenheid krijgen om hun alledaagse behoeften en wensen kenbaar te maken. Potentiële klanten kunnen bijvoorbeeld worden uitgenodigd voor een voorlichtingsavond. De organisatie is dan in de gelegenheid specifieke thema's toe te lichten en in te gaan op vragen. Een andere mogelijkheid in dit verband zijn online chatsessies met een wethouder.

Hieronder zie je een voorbeeld van een openbare bijeenkomst.

### Nederland in Dialoog

Onder de vlag Nederland in Dialoog wordt in ruim 65 plaatsen in Nederland jaarlijks de Dag van de Dialoog georganiseerd. Het doel van Nederland in Dialoog is om mensen met elkaar in gesprek te brengen over thema's die lokaal spelen. Door in kleine groepen aan dialoogtafels ervaringen, ideeën en dromen uit te wisselen, ontstaat er ruimte voor een gelijkwaardig gesprek, inspiratie en nieuwe inzichten. Het verschil in achtergrond van de deelnemers draagt bij aan het vergroten van kennis over elkaar en vormt de basis voor wederzijds respect.

Bron: [www.nederlandindialoog.nl](http://www.nederlandindialoog.nl)

## 2 Klachtenmanagement

Klagen doen mensen als ze ontevreden zijn. Mensen zijn ontevreden als de werkelijkheid niet overeenkomt met hun verwachtingen. Klachten zijn dus uitingen van ongenoegen en ontevredenheid over de minder goede ervaringen die iemand als klant heeft opgedaan. In het contact met de beroepskracht of in de organisatie kan van alles misgaan. De aard en de ernst van de klachten kunnen dus zeer verschillend zijn. Niet alle ontevreden klanten klagen. Bedenk bij iedere klacht dat er minstens nog tien mensen zijn die hetzelfde probleem hebben, maar die niet de moeite hebben genomen erover te klagen. Zij blijven de volgende keer gewoon weg (als dat mogelijk is).

Lastiger wordt het wanneer klanten de negatieve ervaringen niet uiten tegenover de organisatie zelf, maar tegenover 'derden', bijvoorbeeld online, op weblogs, discussiefora of op vergelijkingssites. Daarmee wordt de reputatie van de organisatie aangetast.

Een ander punt is dat niet elke klant hetzelfde motief heeft om een klacht te uiten:

- Vaak wil de klant dat zijn oordeel wordt erkend en bevestigd. Hij wil gelijk krijgen.
- De klant die vraagt om een tegenprestatie of schadeloosstelling in welke vorm dan ook, wil compensatie.
- Een klant die teleurgesteld is, zal het op prijs stellen als hij zijn verhaal kwijt kan. Een luisterend oor vinden is vaak al genoeg.
- Er zijn klanten die uit betrokkenheid met de organisatie hun kritiek uiten. Zij vinden dat de organisatie op de hoogte moet zijn van wat zich heeft voorgedaan, zodat er iets aan gedaan kan worden. Deze klanten menen met hun kritiek een aanzet tot verbetering van het aanbod te kunnen geven. Zij beschouwen deze opbouwende kritiek als een advies. Ze gaan ervan uit dat de organisatie hun opmerkingen op prijs stelt.

Klanten die de tijd nemen om een klacht te verwoorden, zijn voor elke organisatie een belangrijke bron van informatie. Dit kan niet genoeg benadrukt worden. Zij bieden de organisatie de kans om het aanbod op onderdelen bij te sturen. Een klagende klant is dus

beter voor een organisatie dan een ontevreden klant die niet klaagt. Daarom is het zinvol het klanten zo gemakkelijk mogelijk te maken een klacht te uiten.

Hoe de klacht ook is ontstaan, het doel van de organisatie is een tevreden klant. Daarom probeert een organisatie altijd een zo goed mogelijke oplossing te bereiken waar de klant tevreden mee is.

### **Klachtenregistratie**

In de meeste organisaties worden de klachten genoteerd en geregistreerd. Zo worden bijvoorbeeld de onderwerpen bijgehouden waarop klachten betrekking hebben, het tijdstip dat het contact plaatsvindt, wat de aanleiding is, en welke oplossing geboden wordt. Zeker als er een goede klachtenregistratie is binnen een organisatie, leveren de gegevens veel informatie op over de kwaliteit van het aanbod. Er moet dan uiteraard niet alleen worden gekeken naar het aantal klachten, maar vooral naar de soort en de aard van de klachten. Klachten en opmerkingen geven informatie over de vraag waar betrokkenen zich aan ergeren of waar ze denken dat het beter kan. Een zorgvuldige klachtenanalyse levert op een betrekkelijk eenvoudige manier heel bruikbare informatie op om verbeteringen door te voeren.

Het is belangrijk om de resultaten van de klachtenanalyse niet alleen intern te bespreken, maar ook met een kwaliteitspanel of cliëntenraad (zie par. 8 en par. 9) en zo aanvullende informatie te verzamelen over mogelijke oorzaken van klachten en mogelijke oplossingen. Een aantal organisaties nodigt serieuze klagers ook af en toe uit om hun verhaal te doen en hun klacht nader toe te lichten.

### **Omgaan met mondelinge klachten**

Klachten kunnen op verschillende manieren bij een organisatie binnenkomen, bijvoorbeeld mondeling en online via fora of discussiepanels.

Als een klant een klacht heeft, zal hij er meestal eerst met een van de medewerkers over praten. Veel klachten ontstaan door misverstanden die in een gesprek rechtgezet kunnen worden. Zo'n gesprek voeren is voor beide partijen niet altijd even gemakkelijk. Als het gesprek voor de klant niet leidt tot een bevredigend resultaat, kan deze ervoor kiezen een 'officiële' klacht in te dienen.

Op het moment dat de klant zich meldt met een klacht, is de eerste doelstelling van de beroepskracht de klant serieus te benaderen en aandacht te geven, zonder meteen te oordelen of de klacht terecht is of niet. De weerstand bij de klant wordt alleen maar groter als de medewerker in zo'n geval een aanvallende of verdedigende houding aanneemt. Het is erg belangrijk om als medewerker kalm te blijven, aandachtig te luisteren en de klant niet in de rede te vallen. Daarnaast gelden voor jou als beroepskracht bij wie de klant zijn klacht uit de volgende basisregels:

- Neem zelf nooit te snel het woord 'klacht' in de mond omdat de klant dit kan zien als een erkenning van zijn klacht. Daarmee zijn meteen verwachtingen gewekt. Voor woorden als 'fout' of 'probleem' geldt hetzelfde. Erken wel dat het voor de klant een vervelende situatie is of een teleurstellende ervaring is geweest.
- Houd het doel voor ogen. Een goede omgang met klachten heeft niet als doel de klant ervan te weerhouden of te stimuleren een officiële klacht in te dienen. Het doel is een professionele en klantvriendelijke benadering van de situatie, zodat een ontevreden klant weer een tevreden klant wordt.

- Voel je niet meteen persoonlijk aangevallen als je met een klagende klant wordt geconfronteerd, ook al betreft de klacht jouw werkwijze. Je wordt als beroepskracht aangesproken, niet als persoon. Praat daarom ook altijd in de wij-vorm, zodat de klant beseft dat je deel uitmaakt van een groter geheel, dat wil zeggen: het team en/of de afdeling of organisatie.
- Neem geen aanvallende of verdedigende houding aan. Hiermee wordt een nodeloze discussie uitgelokt, waarbij de emoties van de klant hoog kunnen oplopen.
- Vermijd een welles/nietes-spelletje. Het belangrijkste is dat er een oplossing komt.

Verder gelden de volgende punten, uitgesplitst naar 'tijdens het gesprek' en 'na het gesprek'.

Tijdens het gesprek:

- de klant laten uitpraten;
- goed luisteren en ook laten merken dat je luistert;
- begrip tonen voor het probleem, erkennen dat je de grieven begrijpt, verontschuldigen voor eventueel ongemak;
- samenvatten wat de klant heeft verteld, navragen of het goed is samengevat;
- nadere vragen stellen om het probleem duidelijk te krijgen;
- de klacht opschrijven en registreren;
- acties aankondigen: vertellen wat je met de klacht gaat doen, de verdere procedure uitleggen;
- je waardering uitspreken voor het feit dat de klant de klacht heeft geuit.

Na het gesprek:

- gemaakte fouten (laten) opsporen, nagaan waar de problemen zitten;
- zoveel mogelijk de gevolgen van die fouten voor de klant herstellen;
- de afhandeling van de klacht (laten) registreren;
- met collega's cases van klachten bestuderen (bijvoorbeeld naar aanleiding van de klachtenanalyse) en de resultaten, zo mogelijk, voorleggen aan de cliëntenraad;
- een verband leggen tussen klachten en werkwijzen;
- de werkwijze(n) verbeteren naar aanleiding van de klacht.

### **Omgaan met klachten online**

Klanten vertrouwen steeds meer op meningen en ervaringen van anderen. Discussiefora op internet zijn enorm populair. Het blijkt dat klachten in een digitale omgeving grotere negatieve effecten hebben dan klachten die niet via het medium internet zijn geuit. De gegevens zijn voor altijd op het wereldwijde net aanwezig, ook als de klacht al lang is 'opgelost'.

### **Impact van 'online community's'**

De opkomst van online community's heeft het internet gemaakt tot een platform waar iedereen zijn of haar mening ventileert. Organisaties hebben daardoor de mogelijkheid om naar de klant te luisteren. Aan hen de uitdaging om hier op een passende wijze mee om te gaan: afwachten of zelf een forum inrichten?

De online discussiefora, en ook weblogs (of 'blogs') zijn in veel gevallen de belangrijkste informatiebronnen voor consumenten geworden. Dit geldt niet alleen voor de 'oriënta-

tiefase' waarin naar relevante informatie wordt gezocht, maar ook voor de uiteindelijke 'beslissingsfase' waarin de verschillende alternatieven tegen elkaar worden afgewogen en waarin uiteindelijk wordt besloten al dan niet op het aanbod van een organisatie in te gaan.

Klantenervaringen worden door het grote publiek snel voor waarheid aangenomen. Klanten genieten meer vertrouwen bij het publiek dan (woordvoerders van) organisaties. Waarom zou je als klant ook de tegenargumenten van een organisatie geloven? Belangen liggen in deze gevallen vaak anders en spreken in het voordeel van de klant.

### *Fora die door anderen zijn opgezet*

Organisaties dienen zich af te vragen of zij inhoudelijk zullen reageren op de informatie die over hen wordt uitgewisseld via online discussiefora, weblogs en chats. Hierbij gaat het om het opsporen en ontkrachten van onjuistheden en het daarmee voorkomen van verdere verspreiding van deze onjuiste informatie. Mits goed uitgevoerd, bijvoorbeeld door een speciale medewerker die hiervoor is aangesteld, blijkt het verstandig om dit te doen. Het is van belang in dit verband het volgende te bedenken:

- Hoewel de klant zeker niet altijd gelijk heeft, zijn er voor de organisatie en voor jou als beroepskracht toch genoeg redenen om wel te blijven luisteren, zelfs als er verhalen opduiken waarmee je het als beroepskracht niet eens bent. Er zit immers een kern van waarheid in hun perceptie, ook als deze niet uit gegronde feiten voortkomt.
- Klanten reageren in eerste instantie emotioneel. Ze klagen omdat ze ergens een akelig gevoel aan over hebben gehouden. Hoewel een klacht dus niet altijd met logische argumenten is onderbouwd, is dat gevoel van ontevredenheid van de klant iets waarmee je als organisatie rekening moet houden.

### *Zelf een forum of weblog inrichten*

In plaats van af te wachten en internet af te speuren naar berichten over de organisatie, kan de organisatie ook zelf het initiatief nemen en een eigen forum inrichten. Op die manier houdt de organisatie zicht op de feedback. Op de website van de organisatie zijn bezoekers in de gelegenheid om vragen te stellen, ervaringen te delen, hun mening te geven, waarna andere bezoekers en medewerkers van de organisatie kunnen reageren (zie figuur 2).

The screenshot shows the homepage of 'Mind Your Own Life'. At the top left, there's a navigation menu with 'HOME', 'IK ZOEK IETS ANDERS', and a list of categories: 'JE GEVOEL', 'JE LIJF', 'SEKS EN LIEFDE', 'DRANK EN DRUGS', 'JE LEVEN', and 'JE TOEKOMST'. A search bar is located at the top right. The main content area starts with a large 'Hallo!' and a photo of a couple. Below this is a section titled 'Dit is Mind Your Own Life...' with a description of the site's purpose and a chat service. To the right, there's a 'Dit vind je in de site:' section with a vertical list of topics and corresponding article teasers. At the bottom, there's a 'Wat heb je nodig?' section and a 'Kom maar mee' button with a play icon.

Figuur 2 Homepage Mind your own life

Bron: www.mindyourownlife.nl

De voordelen hiervan zijn:

- Bezoekers van de website denken mee over de antwoorden van andere bezoekers. De betrokkenheid van klanten wordt daarmee gestimuleerd.
- Het forum is een belangrijke informatiebron voor de organisatie. De gestelde vragen en suggesties vormen input voor verbeteringen van het aanbod (bron: Van Dongen, 2004).

### Klachtenregeling

Organisaties in de zorgsector zijn wettelijk verplicht tot het instellen van een goede klachtenregeling. Het is een schriftelijk vastgelegd protocol waarin de organisatie aangeeft hoe zij omgaat met klachten van klanten. De organisatie moet de klanten op de hoogte brengen van deze klachtenregeling.

Een onderdeel van zo'n klachtenregeling is het instellen van een klachtencommissie. Een klachtencommissie bestaat uit ten minste drie personen en moet onafhankelijk te werk gaan. De voorzitter moet totaal onafhankelijk zijn en mag dus ook niet werken bij de betreffende organisatie.

Een klant kan een klacht altijd aan de klachtencommissie voorleggen. De klacht moet gaan over het handelen van de beroepskrachten of de organisatie ten aanzien van de individuele klant en/of diens familie. De klachtencommissie onderzoekt de klacht en be-

oordeelt of deze gegrond (terecht) is. Dat moet binnen een in het protocol vastgelegde termijn gebeuren. De klager en de aangeklaagde(n) moeten de gelegenheid krijgen om standpunten in te brengen. Dat kan zowel schriftelijk als mondeling gebeuren. De klager mag zich daarbij laten vertegenwoordigen.

Iedereen die betrokken is bij de behandeling van de klacht heeft een geheimhoudingsplicht.

De klachtencommissie kan geen straffen opleggen, zij kan wel aanbevelingen doen voor maatregelen, maar de aangeklaagde organisatie beslist zelf of er ook daadwerkelijk maatregelen worden getroffen. De organisatie moet dit schriftelijk en binnen het vastgestelde termijn nadat het oordeel (uitspraak) er ligt, aan de klant laten weten.

De klachtencommissie doet geen uitspraken over schadevergoeding. Voor de behandeling van de klachten door de klachtencommissie worden geen kosten in rekening gebracht aan de klager.

### **Onafhankelijke ombudsman**

De Nationale ombudsman is een onpartijdig en onafhankelijk instituut, dat klachten behandelt over heel veel verschillende overheidsinstanties, waaronder een groot aantal gemeenten. Het kan daarbij ook gaan om klachten over de GGD, of klachten over de indicatiestelling en voorzieningen via de gemeente (Wmo). Er zijn ook gemeenten die een eigen ombudsvoorziening hebben.

Hieronder omschrijft de Nationale ombudsman haar missie:

‘De Nationale ombudsman beschermt de burger tegen onbehoorlijk overheidsoptreden. Want de burger heeft er recht op behoorlijk behandeld te worden door de overheid. En laten we duidelijk zijn: meestal gebeurt dat ook. Dat hoort immers bij de manier waarop we vanuit onze eigen normen en waarden als samenleving onze overheid hebben ingericht. Maar het lukt niet altijd. En dan is het goed dat de burger die zich benadeeld of onrechtvaardig behandeld voelt, voor bescherming terecht kan bij een onafhankelijk instituut. Dit instituut is de Nationale ombudsman. De Nationale ombudsman levert daadkrachtig een bijdrage aan het herstel van vertrouwen in de overheid. Hij doet dit door continu in gesprek te zijn met maatschappelijke organisaties en volksvertegenwoordigers en door proactief problemen te signaleren. En misschien nog wel belangrijker: door effectief iets aan de problemen te doen door zijn kennis te delen met overheidsinstanties, onderzoek te starten of mensen écht te helpen bij onnodige bureaucratie.’

Bron: [www.ombudsman.nl](http://www.ombudsman.nl)

### **3 Georganiseerde discussie of debat**

Een derde manier van klantenraadpleging is de georganiseerde discussie of debat. Bij onderwerpen waar mensen zich sterk bij betrokken voelen, zoals in het voorbeeld in de kadertekst hierna, is het soms nodig om te praten over de tegenstelling tussen de belangen. Het Lagerhuisdebat is een interactieve methode om met medewerkers en de omgeving te communiceren over allerlei zaken die spelen. Het is opgezet naar het voorbeeld van het Britse Lagerhuisdebat. Ook het internet biedt mogelijkheden om een aantal onderwerpen geregisseerd te bespreken. Het voordeel van het voeren van discussies en debatten is dat er ingewikkeldere zaken aan de orde kunnen komen



en dat er veel meningen aan bod komen. Nadeel is dat er een zekere achtergrondkennis nodig is om deel te kunnen nemen.

### Debatteren moet je jong leren

Het Nederlands Debat Instituut promoot de invoering van het debat als lesmethode binnen alle lagen van het onderwijs. Dit doen wij in de overtuiging dat het debat een belangrijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van jonge mensen. Door te debatteren train je een aantal vaardigheden die je dagelijks van pas komen: presenteren, argumenteren, kritisch luisteren, analyseren en overtuigend spreken. Ook ontwikkel je een kritische denkhouding en kom je op een prikkelende manier in aanraking met onderwerpen waar je misschien nog nooit over had nagedacht en die erg leuk en interessant blijken te zijn. Debatteren is dan ook vooral heel uitdagend en leuk om te doen!

Inmiddels hebben duizenden jongeren binnen vrijwel alle lagen van het onderwijs deelgenomen aan onze lessen op scholen en aan onze toernooien. Wij zijn daar ontzettend trots op en hopen dat ook jij de stap durft te zetten naar het deelnemen aan een debattoernooi. Je zult het in eerste instantie misschien best moeilijk vinden om voor een groep te spreken maar wij durven je te garanderen dat als je die eerste stap eenmaal gezet hebt, je ontzettend veel plezier zal beleven aan het debatteren. Daarnaast zal je, vaak ongemerkt, dingen leren waar je je hele verdere leven wat aan hebt.

Heel veel succes!

Namens het Nederlands Debat Instituut,  
Roderik van Grieken, oprichter en directeur

Bron: [www.debatinstituut.nl](http://www.debatinstituut.nl)

#### 4 Het meten van klanttevredenheid

Het oudste middel om klanten te raadplegen is de klanttevredenheidsenquête.

Al decennialang proberen organisaties door middel van uitgebreide enquêtes inzicht te krijgen in de klanttevredenheid om op basis daarvan verbeteringen te kunnen realiseren. Tevredenheid van klanten kan worden omschreven als de einduitkomst van de verwachtingen die zij vooraf hadden over het aanbod en hun feitelijke ervaringen. Doordat tevredenheid dit element van verwachtingen in zich draagt is het een minder geschikt concept om de kwaliteit van het aanbod te verbeteren. Op verwachtingen valt immers minder goed te sturen dan op concrete ervaringen. Om die reden wordt tegenwoordig bij klanttevredenheidsmetingen zowel gevraagd wat mensen belangrijk vinden in relatie tot het aanbod (waarmee geprobeerd wordt hun verwachtingen in kaart te brengen), als wat hun feitelijke ervaringen met het aanbod zijn. Daarom spreekt men tegenwoordig ook wel van klantervaringsmeting ([www.centrumklantervaringzorg.nl/veelgestelde-vragen.html](http://www.centrumklantervaringzorg.nl/veelgestelde-vragen.html)).

### *Klantenenquête*

Met een klantenenquête kan achterhaald worden wat de behoefte, mening en ervaring is van de (potentiële) klant. De enquête (vragenlijst) heeft als voordeel dat deze bij grotere groepen mensen afgenomen kan worden en daarmee een representatief beeld kan geven. Een ander voordeel van deze methode is dat ze herhaaldelijk en op meerdere plekken uitgevoerd kan worden, waarmee vergelijkend materiaal beschikbaar komt om trends te kunnen opsporen. Tegelijkertijd gaat het om een momentopname en is deze methode minder geschikt om motieven te achterhalen. Aan uitgebreide enquêtes kleven daarnaast nog allerlei nadelen, zoals de betrouwbaarheid, ruis in de antwoorden, en de moeilijke meetbaarheid en interpretatie van resultaten. Het is dus belangrijk de uitkomsten van klantenquêtes met zorg te interpreteren. Steeds vaker worden medewerkers betrokken bij klantenonderzoek. Een dergelijke situatie zie je hieronder toegelicht.

‘De essentie is dat wij medewerkers meenemen op gesprek bij hun klanten en daar zelf laten ervaren hoe de klant naar de organisatie kijkt. Als je het hebt over betrekken, is dat de ultieme vorm. Zelf ervaren wat er leeft bij klanten, stimuleert om ook echt aan de slag te gaan’ (Hielkema, 2009).

Deelname aan een klantenenquête is in feite een passieve vorm van klantparticipatie. Klanten kunnen echter in dit verband nog veel actiever participeren door mee te doen in de voorbereiding en uitvoering van de enquête. Ervaringsdeskundige klanten kunnen samen met de kwaliteitsmedewerker van een organisatie de vragenlijst opstellen. Voordeel hiervan is dat de vragen vanuit het perspectief van de klant belangrijk en relevant zijn. Klanten kunnen ook een rol spelen bij het uitvoeren van de enquête. Na een goede instructie of training vooraf kunnen zij worden ingezet als klant-enquêteurs. Ervaring in de praktijk van de geestelijke gezondheidszorg leert dat deze klant-enquêteurs vaak meer informatie boven tafel krijgen dan medewerkers van de organisatie (Blaauwbroek & Van Doorn, 2004).

Er kan op diverse manieren gevraagd worden naar de ervaringen van verschillende soorten klantgroepen (nieuwe klanten, klanten uit een bepaald segment) al dan niet in steekproeven (at random, of aangewezen groepen zoals een panel):

- mondeling (interview);
- schriftelijk;
- elektronisch (telefonisch of via internet).

Ook voor de wijze waarop meningen of ervaringen van klanten binnen de genoemde methodes worden onderzocht zijn er verschillende mogelijkheden: antwoordschalen invullen, rapportcijfers toekennen, reageren op stellingen en dergelijke.

De onderzoeken kunnen gericht zijn op bestaande klanten of op een dwarsdoorsnede van de totale markt. Een marktonderzoek stelt de organisatie in staat vergelijkingen te maken tussen eigen klanten en klanten van andere organisaties.

Klantenquêtes waarbij de ervaring van de klant centraal staat, hoeven niet heel uitgebreid en ingewikkeld te zijn. Meestal volstaat het om de volgende vragen aan de orde te stellen:

- Wat verwachtte u van de organisatie?
- Wat was uw meest positieve ervaring met de organisatie?
- Wat was uw meest negatieve ervaring met de organisatie?
- Hebt u van anderen vergelijkbare ervaringen gehoord?
- Wat zou de organisatie kunnen verbeteren?

Reichheld (2007) is van mening dat maar één vraag in het klanttevredenheidsonderzoek er echt toe doet. De centrale vraag die hij stelt is: 'In welke mate beveelt u (op een schaal van 0 tot 10) deze organisatie aan bij vrienden of collega's?'

Op basis daarvan worden drie verschillende groepen respondenten onderscheiden: 'promotors' (score 9-10), 'passief tevreden' (neutraal score 7-8) en 'criticasters' (score 0-6).

Elke organisatie moet zich volgens Reichheld de volgende vragen stellen:

Wat is de oorzaak van het feit dat onze klanten criticasters worden? Met andere woorden: hoe voorkomen we dat onze klanten tot die groep gaan behoren?

Hoe veranderen we onze klanten in promotors?

## 5 Het exitgesprek

In het exitgesprek wordt de fase van evaluatie en nazorg van het primaire proces besproken. Elke klant wordt bij het beëindigen van de hulp- of dienstverlening aan de hand van een evaluatieformulier gevraagd naar zijn ervaringen. Dat kan mondeling (persoonlijk interview), schriftelijk, of als een combinatie van beide.

Deze meer persoonlijke en open manier van klantenraadpleging levert veel nuttige informatie op die breder opgezette klantenquêtes vaak missen. Het persoonlijke interview biedt bovendien de ruimte voor de klant om zelf onderwerpen in te brengen.

## 6 Observatie en de 'mystery guest'

De methode van klantenraadpleging door observatie is in het bedrijfsleven een veelvoorkomende manier om bijvoorbeeld winkels en restaurants te beoordelen. De observator (soms 'undercover', als 'mystery guest') checkt en beoordeelt in welke mate de onderneming aan de eisen voldoet, niet alleen wat betreft inrichting en assortiment, maar ook qua sfeer en klantvriendelijkheid van het personeel. Ook in de sociaalagogische sector wordt deze methode van beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening steeds vaker toegepast.

Het dagelijks werken in dezelfde omgeving leidt ertoe dat medewerkers 'blind' kunnen worden voor gebreken. De observator kijkt 'door de ogen van de klant'. De observator kan iemand zijn die zelf klant is, een vertegenwoordiger van een klanten- of consumentenorganisatie, een medewerker van de betreffende organisatie, of een onderzoeker van een onafhankelijk onderzoeksbureau, gespecialiseerd in dit soort onderzoek.

De term mystery guest is alleen van toepassing voor situaties waarin het de medewerkers niet bekend is dat er een observator aanwezig is.

Straalt de organisatie professionaliteit uit? Worden afspraken nagekomen? Dit zijn vragen waarmee de observator checkt of de organisatie haar beloften nakomt.

Vooraf is met de organisatie afgesproken over welke punten de beoordeling moet gaan en is ook duidelijk welke maatstaven en normen binnen de organisatie worden gehanteerd.

Het doel van de observatie is om deze maatstaven te toetsen en na te gaan hoe de klantgerichtheid en klanttevredenheid kan worden vergroot.

De lijst met aandachtspunten is bij een eerste proefobservatie (de zogenoemde nulmeting) in de praktijk uitgetest. Naast deze checklist kan de observator gebruikmaken van visueel materiaal, zoals foto's en filmopnames.

De observator beoordeelt hoe de medewerkers tijdens het contact met de klant functioneren en hoe de hulp- of dienstverleningsprocessen verlopen, in het licht van de vooraf vastgelegde maatstaven. Daarbij gaat het vooral om:

- het gedrag van de beroepskrachten: hoe gaan zij om met de klanten, hoe spreken de beroepskracht en de klant elkaar aan, is er openheid en bespreekbaarheid van problemen, stellen beroepskrachten zich (pro)actief op?
- de omgeving: ziet de locatie er verzorgd uit, hoe staat het met de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de locatie?
- het proces: houdt men zich aan de interne (kwaliteits)richtlijnen en instructies, is het bijvoorbeeld voor een klant eenvoudig en prettig om een afspraak te maken, hoeveel tijd wordt uitgetrokken voor het intakegesprek?
- de communicatie: zijn de communicatie-uitingen (mondeling, schriftelijk, online) verzorgd en actueel?

De checklist is niet alleen gericht op het inwinnen van deze feitelijke informatie, er worden ook subjectieve beoordelingen gebruikt. Daarbij gaat het om vragen als:

- Wat is mijn eerste indruk van de organisatie?
- Voel ik mij als een persoon of als een nummer behandeld binnen de organisatie?
- Voel ik mij snel op mijn gemak bij de beroepskracht?
- Ga ik deze organisatie aanbevelen aan familie, vrienden, collega's?

De observator maakt een verslag van zijn bevindingen en maakt daarbij een onderscheid tussen feitelijke waarnemingen en eigen interpretatie en oordeel. Dit gaat uiteraard vergezeld van duidelijke omschrijvingen en eventueel foto's van aangetroffen situaties en een beschrijving van de interacties met de diverse medewerkers.

De observator krijgt van tevoren een training waarin het doel van het onderzoek wordt toegelicht, en de kwaliteitsmaatstaven die de organisatie hanteert. Ook wordt tijdens de training geoefend met het gericht observeren en noteren van gedrag.

Een onderzoek op basis van observatie dient realistisch te zijn, waarbij het gedrag normaal, realistisch gedrag van de klant in de betreffende sector nabootst. De resultaten van het onderzoek worden achteraf met de diverse medewerkers besproken.

Om ethische redenen dienen de eigen medewerkers geïnformeerd te worden over de mogelijke beoordeling van hun dienstverlening door middel van observatie. De organisatie hoort de deelnemende medewerkers op de hoogte te brengen van het doel van de observatie, van de voorgenomen toepassingen van de resultaten en van het feit dat er een verslag van de observatie wordt gemaakt.

Namen van medewerkers en hun identiteit op video, beeld- en geluidsmateriaal en dergelijke mogen alleen worden onthuld indien zij van tevoren op de hoogte zijn gebracht. Er worden ook duidelijke afspraken gemaakt over de plek waar het onderzoeksmateriaal

bewaard en/of vernietigd zal worden, of het nu gaat om vragenlijsten, video's, beeld- en geluidsopnames of ander materiaal.

Een voorbeeld van een observatie als methode van klantenraadpleging lees je in het persbericht hieronder.

### Undercover op gesloten afdeling in psychiatrie

Een ggz-instelling liet drie hulpverleners undercover opnemen op een gesloten psychiatrische afdeling.

Drie mystery guests hebben in april en mei elk drie dagen doorgebracht op de gesloten afdeling van een psychiatrische instelling in Wolfheze. Zij zijn alle drie hulpverleners uit Amsterdam, feitelijk collega's van de werknemers in Wolfheze. Door middel van verborgen camera's en direct contact met de projectleiding werd de kwaliteit van de zorg onderzocht. De werknemers van de instelling wisten alleen dat er mystery guests zouden komen. Wanneer was niet bekend.

Het experiment diende om inzicht te krijgen in de zorgkwaliteit. De uitvoering ervan was in handen van adviesbureau Clearfields, dat al diverse projecten voor ggz-instellingen heeft uitgevoerd.

De drie gasten kregen een fictief personage met een psychiatrisch probleem aangemeten. Onder begeleiding van een dramadocent en een psychotherapeut zijn de gasten intensief getraind, legt projectleider Menko Soeters uit. De psychotherapeut weet hoe een bepaalde klacht zich uit, maar ook hoe de rol geen controle krijgt over de acteur. De veiligheid van de undercovermedewerkers stond voorop. Ze moesten geen medicijnen toegediend krijgen of in een separeerruimte terechtkomen. Om de drie uur moesten ze ons een sms'je sturen. Zo niet, dan zouden we in actie komen. Ook hadden ze allemaal een brief bij zich waarin stond dat ze een mystery guest waren. Voor gevallen van nood was er een codewoord afgesproken: openhaard. Als dat woord zou vallen, zouden wij ingrijpen.

Om de karakters geloofwaardig neer te zetten, kregen ze een lokaal verleden, zoals een geboortehuis en vaste supermarkt. Ook kregen de patiënten een medisch verleden bij lokale dokters die wilden meewerken. De gegevens zijn inmiddels verwijderd. Soeters: 'Omdat het experiment langs de directie liep, konden we deze afspraken maken.'

Om de opname geloofwaardig te maken, werden acteurs ingehuurd om familieleden te spelen. Zij stonden geregeld huilend voor de deur om hun broer of vrouw te kunnen zien. Intussen zat de projectleiding in een hotel informatie te verzamelen, door de verborgen camera's, door in het systeem van de instelling te kijken en door de familieleden na hun bezoeken vragen te stellen.'

De bevindingen van het project werden vandaag gepresenteerd. In het algemeen zijn de mystery guests tevreden over hun hulpverleners. Maar dat geldt niet voor de informatievoorziening over belangrijke aspecten, zoals diagnose, behandelduur, behandelp proces, medicatie of het therapieprogramma. De informatie wordt pas gegeven nadat er uitdrukkelijk om gevraagd is, waardoor patiënten zich aan hun lot overgelaten voelden. Ook familie loopt tegen het gebrek aan informatie aan en moet hiervoor meer moeite doen dan de patiënt. Ook wordt familie zelden bij het proces betrokken.

De betrokkenen reageerden positief over het project, volgens Soeters. De werknemers van de Gelderse Roos vonden het confronterend maar leerzaam. Ze zijn direct met de resulta-

ten aan de slag gegaan. De mystery guests – zelf hulpverleners - hebben ervaren hoe hun werk vanaf de andere kant ervaren wordt. Voor hen is inlevingsvermogen erg belangrijk. Soeters hoopt nu op meer interesse van instellingen. Wij verwachten in het najaar dit project een vervolg te kunnen geven.

Bron: NRC Handelsblad, 29 juli 2009

## 7 Vertrouwenspersoon

Hiervoor werd al aangegeven dat sommige klanten begeleiding nodig hebben bij het kenbaar maken van hun mening, wensen en klachten. Veel organisaties in de sociaal-agogische sector onderkennen dit en stellen iemand aan om hun klanten daarbij te helpen: de (cliënt)vertrouwenspersoon.

De functie van de vertrouwenspersoon is individuele klanten te ondersteunen in het verwoorden van wensen en klachten en hen te helpen bij het verbeteren van de situatie waarover ongenoegen bestaat.

Klanten kunnen bij de vertrouwenspersoon terecht met hun verhaal. Zij durven zich vaak beter te uiten tegen en voelen zich veiliger bij iemand die onafhankelijk is, die dus geen directe band heeft met de organisatie. Om de veiligheid te vergroten staat de vertrouwenspersoon altijd aan de kant van de klant. Dat betekent niet dat hij of zij zonder meer de opvatting van de klant deelt. Het betekent wel dat hij de klant steunt in het streven zijn doel te bereiken, zonder zich een oordeel te vormen over dat doel. De vertrouwenspersoon begeleidt de klant bij het zorgvuldig nemen van een besluit en oordeelt niet over de inhoud daarvan.

De vertrouwenspersoon bespreekt met de klant of er vervolgstappen nodig zijn en welke mogelijkheden de klant daarvoor heeft. De vertrouwenspersoon biedt, indien gewenst, daadwerkelijk ondersteuning bij het nemen van die stappen. Zo kan hij de klant bijstaan bij het gesprek met degene bij wie de klant de onvrede heeft ervaren of de klant assisteren bij het opstellen van een brief aan de klachtencommissie.

Een vertrouwenspersoon registreert alle klachten en opmerkingen die over de organisatie binnenkomen. Op basis daarvan worden de tekortkomingen, die ertoe leiden dat de rechten van klanten worden aangetast, op een rij gezet. Dit alles verwerkt de vertrouwenspersoon in een jaarverslag.

Met behulp van de informatie die dit oplevert, kan de organisatie het aanbod bijsturen. Zo levert de vertrouwenspersoon een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de organisatie (bron: [www.hetlsr.nl](http://www.hetlsr.nl)).

## 8 Kwaliteitspanel

Het kwaliteitspanel is ook een manier van klantenraadpleging. In een kwaliteitspanel nemen klanten van een organisatie (een deel van) het aanbod van die organisatie kritisch onder de loep en doen aanbevelingen voor verbetering. Er is sprake van een breed scala aan panels. Het kwaliteitspanel is een van de vormen die inmiddels verder zijn ontwikkeld.

Een kwaliteitspanel kan gevraagd en ongevraagd adviezen geven. Het gaat om onafhankelijke oordelen over de kwaliteit van de dienstverlening vanuit het perspectief van de gebruikers.

Het doel van het kwaliteitspanel is te bevorderen dat een organisatie aan de doelgroep de gewenste diensten op een juiste manier aanbiedt. Een kwaliteitspanel bestaat uit een kleine groep (doorgaans vier tot acht) klanten van een organisatie die voor alle klanten het aanbod toetst. Zo'n toets moet antwoord geven op de vraag: 'Willen de klanten wat ze krijgen en krijgen ze wat ze willen?'

Het is essentieel dat de samenstelling van het panel een goede afspiegeling is van de (potentiële) klanten van de organisatie. De status van het panel en de wederzijdse verwachtingen van organisatie en panel, worden vastgelegd in een protocol. In de opstartfase is professionele begeleiding een must. Een eigen werkbudget maakt het de panels mogelijk zelf mensen in te huren.

Een kwaliteitspanel werkt volledig zelfstandig, maar wel steeds in nauw contact met de achterban, de groep(en) die het vertegenwoordigt. Het panel beslist zelf welke aspecten van het aanbod het op kwaliteit gaat toetsen. Daarna wordt een aantal toetscriteria vastgesteld en wordt er een keuze gemaakt uit mogelijke onderzoeksmethodieken (bijvoorbeeld groeps gesprekken of een mondelinge enquête).

De kwaliteitsbeoordeling van een panel moet voldoen aan bepaalde criteria:

- Het gaat om de beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie.
- De beoordeling gebeurt vanuit het klantenperspectief.
- De beoordeling wordt uitgevoerd door en voor klanten.
- De beoordeling is onafhankelijk, systematisch en betrouwbaar.
- De beoordeling vindt op structurele en dus regelmatige basis plaats.
- De beoordeling resulteert in een openbare rapportage met gerichte adviezen met een ingebouwd verbetertraject.

Bron: [www.qualiteit.nl/gebruikerspanel](http://www.qualiteit.nl/gebruikerspanel)

## 9 Cliëntenraad

Een andere mogelijkheid voor klantenraadpleging is de cliëntenraad. In 1996 is de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) in werking getreden. Sinds dat jaar moeten alle instellingen op het gebied van de ouderenzorg en welzijnszorg een cliëntenraad ofwel medezeggenschapsraad hebben. Het gaat in dit verband bijvoorbeeld om algemene en psychiatrische ziekenhuizen, RIAGG's, instellingen voor lichamelijk en verstandelijk gehandicapten, verzorgingstehuizen, peuterspeelzalen en instellingen voor maatschappelijke hulp en opvang.

De cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van mensen die op de zorg van een bepaalde instelling zijn aangewezen. De raad overlegt daarover met de directie van de organisatie en denkt mee over onderwerpen die voor cliënten van belang zijn. Daarbij kan het gaan om heel praktische zaken (regelingen rond bezoek, eten), maar ook om beleidsmatige beslissingen (bijvoorbeeld fusies, benoemingen van personeel). De cliëntenraad heeft het recht ongevraagd advies uit te brengen. Bevoegdheden zijn wettelijk verankerd.

Meestal bestaat een cliëntenraad uit zes tot tien personen, voor een deel zelf klant van de organisatie. Daarnaast gaat het om personen die het vertrouwen genieten van de klanten, bijvoorbeeld familieleden, ex-werknemers, vrijwilligers binnen de organisatie. In de praktijk ontstaat zo meestal een gemengde samenstelling. Cliënten brengen de directe ervaringen en de dagelijkse gang van zaken in, de buitenstaanders hebben meer afstand en kunnen abstraheren van incidenten en voorvallen, zodat ook gekeken wordt naar alge-

mene en beleidsmatige zaken. Een psychologisch voordeel van participatie door 'betrokken buitenstaanders' is bovendien dat ze zich min of meer in een onafhankelijke positie bevinden ten opzichte van de organisatie.

De opstelling van bestuur en directie van de organisatie bepalen mede het succes van een cliëntenraad. Het gaat daarbij om zaken als de wijze waarop zij de cliëntenraad informeren (denk bijvoorbeeld aan de toegankelijkheid van de vergader- en beleidsstukken) en de aandacht voor de gegeven adviezen. Die opstelling heeft veel te maken met de algemene sfeer binnen de organisatie: wordt er veel waarde gehecht aan een actieve inbreng van cliënten en personeelsleden, of wordt die inbreng eerder beschouwd als een noodzakelijk kwaad?

Cliëntenraden moeten zich uitspreken over een grote diversiteit van thema's; soms vereist dit specifieke kennis van zaken. Ondersteuning met adviezen, cursussen en informatiemateriaal is in dat geval noodzakelijk. Daartoe bestaat zowel op regionaal als landelijk niveau een ondersteuningsstructuur.

Een punt van discussie is de positie van een cliëntenraad: moet de raad beschouwd worden als een belangenorganisatie die slechts de opvattingen van de cliënten verwoordt en presenteert aan het management van de organisatie, of aanvaardt de cliëntenraad medeverantwoordelijkheid voor het organisatiebeleid?

## Bronnen

Blaauwbroek, H. & D. van Doorn (2004). *De stem van de cliënt, cliëntparticipatie in het algemeen maatschappelijk werk*. Utrecht: MOgroep.

Dongen, B. van (2004). Speuren naar klantverhalen op het web. *Telecommerce Magazine*, 9: 11-15.