

**Presentatie congres “Zeg ken jij de Ombudsman” op 1 april 2016 te Den Haag.
Onderwerp: Best practice “Klachtenmanagement en de lerende organisatie”
(door mr. R.F.A. Geldof) versie 31 maart 2016**

Inleiding.

Tijdens deze presentatie wil ik u graag meenemen in het klachtenproces, waarbij ik de nadruk zal leggen op **klachtenmanagement** en de **permanente verbetercyclus**. Verder zullen onderwerpen zoals “Elke klacht is een kans”, “de volledigheid van klachten” en “klachtbehandeling in een lerende organisatie” worden behandeld.

De wijze waarop met klachten van burgers (inclusief ondernemers) wordt omgegaan heeft een grote invloed op de klanttevredenheid en het imago van de gemeentelijke organisatie. **Hoe minder klagers, des te meer ambassadeurs**. Na een goed en efficiënt klachtenproces is de tevredenheid en loyaliteit van de klant gemiddeld genomen hoger dan vóór de klacht. Dit wordt ook wel de ‘**service paradox**’ genoemd. Met een goede afhandeling van de klacht maakt men als het ware van klagers ‘ambassadeurs’. Niet zozeer dát er iets fout gaat leidt tot ontevredenheid, juist de wijze waarop de klacht is behandeld kan bij de klager leiden tot het gevoel dat hij niet serieus wordt genomen. De meeste mensen hebben begrip voor het feit dat er bij een organisatie iets fout kan gaan. Maar de wijze waarop met een fout of klacht wordt omgegaan, is bepalend voor de mate van (on)tevredenheid. Om klachten serieus te nemen zal een organisatie moeten anticiperen op klachten en het klachtenproces goed moeten inrichten.

Elke klacht is een kans.

Een effectieve aanpak van klachten leidt tot betere dienstverlening. Bijv. telefoontjes steeds verkeerd doorverbinden, onnodige brieven kosten tijd en geld en leveren negatieve energie en ergernissen op. Integraal klachtenmanagement maakt deze activiteiten transparant en daardoor kostenbesparend. Zeker wanneer klachtenmanagement niet alleen voor herstel van fouten wordt benut, maar ook wordt gebruikt voor klachtpreventie. Structurele problemen worden opgespoord en daarmee worden klachten voorkomen.

Vanuit de optiek van de gemeente is zorgvuldig omgaan met klachten cruciaal, want een positief imago is van groot belang. Onderzoek heeft uitgewezen dat ontevreden klanten hun negatieve ervaring gemiddeld aan twaalf mensen in hun omgeving laten weten. Tevreden klanten doen dit slechts drie keer. ***Een negatief imago wordt dus vooral gevoed door ontevreden klanten.***

Zien wij alle klachten?

Niet alle klachten bereiken de organisatie of worden als klacht herkend. Klachten blijven zo buiten beeld. Vaak kennen we slechts het topje van de ijsberg. Klachten die direct door een balie-medewerker worden opgelost worden meestal niet geregistreerd. Men stelt dat er dan een klacht is voorkomen. Door een beperkte definitie van een klacht, wordt veel onvrede van de burger niet als zodanig herkend

en geregistreerd, met alle negatieve consequenties voor het verbeterpotentieel van de organisatie. Het is daarom belangrijk dat een ieder zich bij de klachtherkenning (pro)actief opstelt. Leg elke klacht, elke onvrede vast: voedt het geheugen van de organisatie, zodat patronen in klachten en onvrede worden gesignaleerd. Niet gekende klachten en ontevredenheid vinden bijv. via de verhalen op verjaardagsfeestjes hun eigen weg. Die hebben een grote invloed op het imago. Uit onderzoek blijkt dat een groot gedeelte van de burgers die ontevreden zijn niet klagen. Klachten en ontevredenheid achterhalen is dan ook een belangrijk issue bij een goed functionerend klachtenmanagement. Van belang is dat de gemeente klachten/onvrede onderkent, registreert en er vervolgens iets mee doet. De informele aanpak (oplossingsgericht werken) heeft hier overigens wel de voorkeur. Klagers willen niet alleen weten dát hun probleem of vraag geregistreerd is, ze willen ook weten of, wanneer en hoe het probleem daadwerkelijk wordt opgelost. Ze willen er op kunnen vertrouwen dat er een adequate reactie van de gemeente volgt. ***Burgers willen serieus genomen worden en inzicht hebben in de afhandeling.***

De klachtbehandeling in een lerende organisatie.

Het klachtenproces is een continu verbeterproces waarin de dienstverlening aan de burger centraal staat. Een klacht geeft aan wat de burger niet wenst of wat hij anders of beter wil. Het vasthouden van de goede punten én het werken aan verbeterpunten is de essentie van een lerende organisatie. Door de nationale Ombudsman is in 2013 als hulpmiddel een **behoorlijkheidswijzer** ontwikkeld. Veel gemeenten toetsen deze normen tijdens de klachtbeoordeling. Deze zogenaamde “kernwaarden” fungeren als norm voor het gewenste gedrag en dienstverlening. Kernwaarden zijn richtpunten voor de gewenste organisatiecultuur. Een belangrijke kernwaarde is o.a. “*Respectvol*”. Hieronder valt “bejegening” en daarmee wordt bedoeld dat de overheid de burger respecteert, fatsoenlijk en hulpvaardig behandelt. Nog een voorbeeld van een kernwaarde is “*Betrouwbaarheid*”. Belangrijke kenmerken zijn: niet alleen goed luisteren naar de burger, maar ook afspraken nakomen, klachten serieus nemen, erkennen wanneer er een fout gemaakt is en zaken verbeteren. Een goed klachtregistratiesysteem is nodig om de bewaking van een goede afhandeling van klachten te garanderen en om het ‘geheugen’ van de organisatie te voeden. Hierdoor kunnen patronen of tendensen in klachten worden vastgesteld. Dit ‘geheugen’ is een belangrijke bron voor de ‘lerende organisatie’. Vanuit de klachtenanalyse kunnen daarmee verbetertrajecten worden geïnitieerd. We hebben de neiging vanuit het perspectief van de gemeente te redeneren én die logica aan klagende burger uit te leggen. Die uitleg wordt door de klager meestal als verdediging gehoord. De klager wil dat er naar hem/haar geluisterd wordt en dat er iets met zijn klacht gebeurt.

Van belang is dat eerst de relatie met de klant hersteld wordt en daarna de klacht wordt verholpen. Leren en verbeteren, daar gaat het om.

Klachtenmanagement.

De directie en het managementteam zijn verantwoordelijk voor het goed functioneren

van klachtenmanagement. Het uitdragen van een visie op klachtenmanagement is hierbij een belangrijk punt. Daarbij hoort een gestructureerde klachtenanalyse. Vanwege de continuïteit moet er een functionaris zijn die het onderwerp coördineert, bewaakt en zorgt dat het op de agenda komt en blijft. Bij veel gemeenten is dat een (centrale)klachtcoördinator. Bij voorkeur wordt deze taak bij een stafafdeling ondergebracht. Dit voorkomt dat verbeteringen stranden op dienst of afdelingsniveau, bijvoorbeeld door vastgeroeste patronen of belangenconflicten. Klachtenmanagement veronderstelt een benadering vanuit zowel beleid, mentaliteit als processen. Een integrale benadering is hierbij een doorslaggevende succesfactor. Daarnaast vraagt een goed klachtenmanagement om twee essentiële cycli: De **oploscyclus**, waarbij het gaat om luisteren naar klachten, deze registreren en oplossen. De **verbetercyclus**, waarbij het gaat om de analyse van de klachten, het leren ervan en het doorvoeren van verbeteringen in de organisatie. Het is overigens een misvatting om zich bij de invoering van klachtenmanagement 'minder klachten' als doel te stellen. In de praktijk blijkt dit een onjuist uitgangspunt te zijn. Als medewerkers worden aangestuurd op 'minder klachten' dan worden veel klachten niet meer geregistreerd of zelfs genegeerd. De negatieve gevolgen zijn dat de klant zich niet erkend voelt en dat mogelijkheden voor verbetermanagement ontbreken. Om deze redenen dient de organisatie open te staan voor alle suggesties, opmerkingen en vragen van burgers. ***Goed klachtenmanagement stelt de gemeente in staat burgers beter te begrijpen, te leren van klachten, en de relatie met de burger te versterken.***

Wat is de toegevoegde waarde van een permanente verbetercyclus?

Onder permanente verbetercyclus (PVC) wordt wel verstaan "**patronen in bijvoorbeeld klachten herkennen (of signaleren) en structureel oplossingen aandragen voor een betere dienstverlening**". In de "strategienota Haagse dienstverlening" wordt hiervoor door de gemeente Den Haag een belangrijke aanzet gegeven. De verbetercyclus moet behoren tot de standaard werkwijze bij de analyse van klachten. Van belang is wel dat er bij de registratie van klachten een **trefwoord**, wordt opgenomen, waardoor soortgelijke klachten kunnen worden gerubriceerd en geanalyseerd. In het kader van de klachtenanalyse is het van belang om het 'geheugen van de organisatie' te voeden, zoals: Waar gaan de klachten over? (Rubriceren). Welke patronen zijn er in te herkennen? Wat is incidenteel en waarvoor moeten we structurele oplossingen bedenken? Moeten we daarin nog iets beïnvloeden, gedrag, service enzovoort. Van elke klacht moet verder worden achterhaald welke primaire oorzaken aan de klacht ten grondslag liggen. Eerst dan kan er een succesvolle verbeteranalyse van de dienstverlening worden opgezet. Klachten moeten periodiek doorgesproken worden met zowel het management als medewerkers. Zij komen vaak met suggesties, waardoor het product of de dienstverlening kan worden verbeterd.

Ten behoeve van de verbetercyclus moet met een vaste frequentie (bijv. half jaarlijks) een klachtenanalyse uitgevoerd worden om de omvang en de oorzaken van klachten te achterhalen. Op de hoofdoorzaken van klachten kunnen dan gerichte

maatregelen ingezet worden om ze weg te nemen en om klachten te voorkomen. Daarnaast moeten in bepaalde frequenties evaluaties (bijv. operational audits) worden uitgevoerd waarbij het effect van de verbeteringsactie wordt bekeken. De nazorg van klachten is input voor een verbeterde dienstverlening. Dit hoeft niet altijd in de vorm van een schriftelijke enquête. Het kan ook in de vorm van een telefonisch belronde door een klachtcoördinator of teamleider, of via een klantenpanel.

Tenslotte is het noodzakelijk om een “verbeter- of projectteam” in te stellen. Dit team adviseert de directie en het MT op het gebied van kwaliteitsverbetering. Het team bestaat bij voorkeur uit de klachtcoördinator en medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat het onderwerp breed wordt gedragen en verspreid.

Afsluiting

Tenslotte hoop ik met mijn (korte) verhaal een bijdrage te hebben geleverd aan een beter begrip van klachtenmanagement en van de inrichting van een permanente verbetercyclus. Beide aandachtsgebieden zullen leiden tot een verbeterde dienstverlening en op termijn leiden tot afname van het aantal klachten.