



Praktisch handboek

Voor het transformeren naar klantgedreven werken middels de CX-Volwassenheidsscan



Introductie

Welkom bij dit praktische handboek voor het uitvoeren van de Customer Experience Volwassenheidsscan (CX-Volwassenheidsscan). Dit handboek is ontwikkeld om jou, als medewerker binnen de publieke sector, stap voor stap te begeleiden bij het opzetten en uitvoeren van de CX-Volwassenheidsscan. De CX-Volwassenheidsscan geeft je inzicht in de klantgerichtheid van jouw organisatie. En welke stappen je kunt zetten om klantgerichter te worden.

De scan geeft een grondige, onafhankelijke evaluatie van de huidige klantbeleving binnen jouw organisatie. Je krijgt een praktisch actieplan om de klantbeleving te verbeteren. Je verbetert de reputatie van jouw organisatie door proactief in te spelen op de verwachtingen van de klant. Dit handboek laat stap voor stap zien hoe je een CX-Volwassenheidsscan opzet en uitvoert.

Hoe dit handboek tot stand is gekomen

De Overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan is een initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Gebruiker Centraal. Dit initiatief kwam voort uit de wens om binnen de overheid tot een uniforme en effectieve aanpak van klantbelevingsmanagement te komen. Overheidsorganisaties zetten zich al langere tijd in om hun dienstverlening te verbeteren vanuit klantinzichten, maar verschillen vaak in hoe ver ze hier in zijn, welke stappen ze al zetten en welke nog niet. De Overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan biedt een 0-meting, zodat organisaties concrete handvatten krijgen om vanuit hun eigen volwassenheid de juiste stappen te zetten.

In dit handboek wordt vaak gesproken over klanten, klantbeleving of -tevredenheid. Met klanten bedoelen we ook burgers, ondernemers, cliënten, inwoners et cetera. In het kader van uniformiteit is gekozen om overal in dit handboek over klanten te spreken.

Aan de slag

Kortom, dit handboek biedt jou de tools om zelf een CX-Volwassenheidsscan voor jouw organisatie uit te voeren. Of jouw organisatie nu net begint met CX of al veel ervaring heeft, dit handboek ondersteunt je in de stap naar een klantgerichte aanpak binnen jouw organisatie. Mocht het onverhoopt toch niet helemaal lukken of wil je sparren, voel je dan vrij om altijd contact op te nemen met Gebruiker Centraal voor extra ondersteuning.

Veel leesplezier en succes met het opstellen en uitvoeren van een CX-Volwassenheidsscan voor jouw organisatie!

Projectteam Overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan

Marcello Noto (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Diewertje Kersten (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Martijn Lentz (Kamer van Koophandel)

Robert Vels (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland)

Wilfred Achthoven (Altuïtion)

Maartje Mutsaers (Altuïtion)

In dit handboek



1 Wat is een klantgedreven organisatie?

Het vakgebied CX	9
Waarom CX in de publieke sector?	10

2 Overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan

Hoe helpt een overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan?	13
De overheidsbrede CX- Volwassenheidsscan als basis	14
Overzicht pijlers CXPA-model	16

3 Hoe voer je een CX-Volwassenheidsscan uit?

Aanpak op hoofdlijnen	19
Voordat je begint	20
(Grove) planning	21
Fase 1 - voorbereiding	22
Fase 2- Zelfbeoordelingsscan	23
Fase 3 - Valideren	32
Fase 4 - Rapporteren en adviseren	38
Fase 5 - Opleveren	39
Fase 6 - aan de slag met de resultaten	42
Tijdsinvestering	43

Vragenlijst

Hoofdstuk 1

Wat is een klantgedreven organisatie?



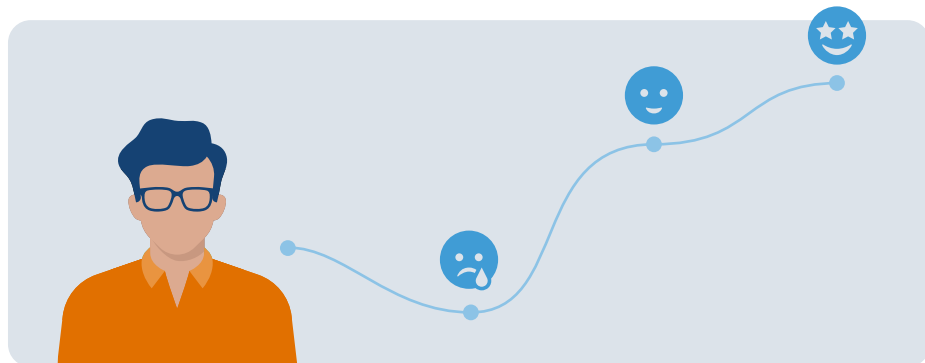
Een klantgedreven organisatie richt zich volledig op de behoeften en verwachtingen van de klant. In zo'n organisatie staat de klant centraal in alles wat men doet, en worden beslissingen op zowel strategisch als operationeel niveau genomen vanuit het klantperspectief. Dit geldt niet alleen voor de klantenservice, maar voor alle afdelingen binnen de organisatie.

De focus ligt op het leveren van waarde aan de klant, het verbeteren van de klantbeleving op elk punt van de klantreis en het constant inspelen op veranderende behoeften. Door klantfeedback te verzamelen en klantdata te analyseren, kan de organisatie haar producten, diensten en processen continu verbeteren. Medewerkers worden getraind en krijgen de ruimte om klantgericht te denken en te handelen, zodat ze de best mogelijke ervaring kunnen bieden.

Het vakgebied CX

Hoe ervaren klanten jouw organisatie? Om die vraag draait Customer Experience (CX), ook wel klantbeleving. Bij CX stel je de klantreis (de stappen die een klant doorloopt bij het ontdekken en gebruiken van producten en diensten en hoe zij dit ervaren) van de gebruiker centraal. Alle onderliggende kaders, processen en systemen zijn zo ingericht dat ze de ideale klantreis mogelijk maken. Je streeft ernaar dat iedereen denkt en handelt vanuit het perspectief van de klant. Of de klant nu een gebruiker, inwoner of ondernemer is.

Bij het ontwikkelen van een effectieve CX-strategie kijk je naar elk aspect van de klantreis. Van hoe tevreden mensen over jouw diensten zijn, tot de manier waarop medewerkers met klanten omgaan. Met een goede klantbeleving bouw je aan een sterk merk en betrokken klanten. Of dat nu de inwoner, ondernemer of iemand anders is.



Waarom CX in de publieke sector?

CX is niet alleen van belang voor commerciële bedrijven, maar ook voor de publieke sector. Het draait om hoe burgers, ondernemers en andere gebruikers (klanten) de overheidsdiensten ervaren. CX zorgt voor meer tevredenheid en betrokkenheid van klanten. Wanneer de overheid klantgericht werkt, voelt de klant zich gehoord en geholpen, wat de relatie met de publieke dienstverlening versterkt. Dit vergroot niet alleen de tevredenheid, maar ook het vertrouwen in overheidsdiensten.

In de publieke sector gaat het niet alleen om klanten in de traditionele zin, maar vooral om klanten die vaak geen keuze hebben om naar een andere organisatie over te stappen. Ze zijn vaak afhankelijk van de betreffende overheidsinstantie. Juist daarom is het essentieel dat de klantbeleving centraal staat, ongeacht de complexiteit van de dienstverlening. Een goed uitgevoerde CX-strategie in de publieke sector draagt bij aan efficiëntere, transparantere en toegankelijke diensten. Op de lange termijn leidt dit tot meer vertrouwen, minder frustratie en een betere samenwerking.

Hoofdstuk 2

Overheidsbrede CX-Volwassen- heidsscan

De CX-Volwassenheidsscan geeft je inzicht in de klantgerichtheid van jouw organisatie. En welke stappen je kunt zetten om klantgerichter te worden.

De scan geeft een grondige, onafhankelijke evaluatie van de huidige klantbeleving binnen jouw organisatie. Je krijgt een praktisch actieplan om de klantbeleving te verbeteren. Je verbetert de reputatie van jouw organisatie door proactief in te spelen op de verwachtingen van de klant.



Hoe helpt een overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan?

De CX-Volwassenheidsscan is speciaal voor de overheid ontwikkeld op basis van het CXPA-model* en is een geavanceerde tool waarmee de CX-Volwassenheid van een overheidsorganisatie wordt beoordeeld en geanalyseerd. Dit dient als 0-meting van waar de organisatie nu staat op het gebied van klantgedreven werken (de Ist- situatie).

De CX-Volwassenheidsscan:

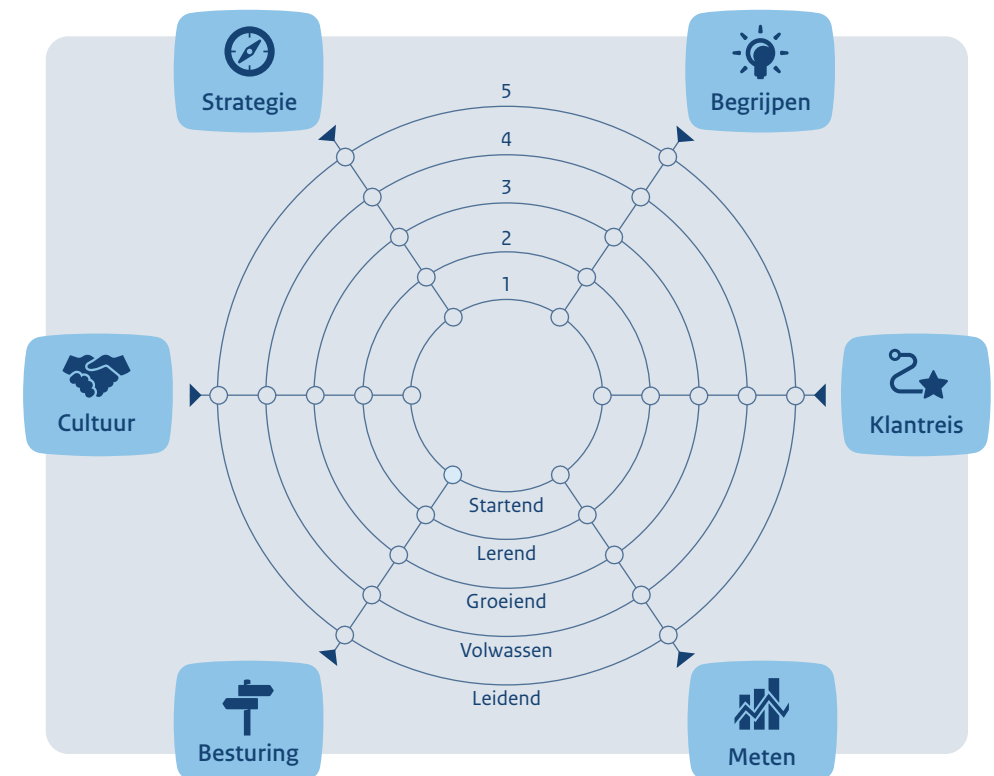
- Brengt de huidige positie van jouw organisatie ten aanzien van alle belangrijke klantthema's haarscherp in beeld;
- Toont de status van de (noodzakelijke) verbindingen tussen deze thema's;
- Bevat (internationale) best practices op deze thema's;
- Heeft aandacht voor niet alleen functionele, maar vooral ook emotionele aspecten van klantbeleving.



* 'CX-framework' van de internationale Customer Experience Professionals Association (CXPA) en is oorspronkelijk ontwikkeld door Forrester Research (2012). Het CX-framework bestaat uit 6 pijlers (Strategie, Inzicht, Klantreis, Meten, Besturing, Cultuur) die cyclisch worden doorlopen en ontwikkeld.

De overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan als basis

De Overheidsbrede CX-Volwassenheidsscan is gemaakt samen met publieke organisaties in de praktijk. Deze organisaties brachten praktijkervaring en inzichten in, die samen met bestaande onderzoeken de basis vormden voor de scan. In het model wordt de volwassenheid van de organisatie per pijler (Strategie, Begrijpen, Ontwerpen, Meten, Besturing, Cultuur) weergegeven.



- 1** De CX-Volwassenheidsscan zorgt allereerst voor **bewustwording** en het creëren van een **gezamenlijk en gedeeld begrip van wat klantgedreven** werken betekent. Het helpt de organisatie helder te krijgen waar ze momenteel staat (**IST-situatie**).



- 2** De uitkomsten van de CX-Volwassenheidsscan middels de 6 pijlers van het CXPA model vormen de basis (IST) om in co-creatie een **Roadmap samen te stellen**, zodat er een beeld komt van passende acties om naar een **volgend volwassenheidsniveau (SOLL) te groeien**.



- 3** De uitkomsten van de CX-Volwassenheidsscan helpen jouw **organisatie te groeien** op het gebied van CX. De uitkomsten helpen je in het gesprek met de directie om tot een **goede CX-strategie** te komen en zo als organisatie te groeien.



- 4** De aanbevelingen en het verbeterplan helpen bij het **creëren of versterken van een gemeenschappelijke CX taal** binnen jouw organisatie.



Overzicht pijlers CXPA-model

Werken **in** de organisatie voor de klant

- **Begrijpen:** is er door (organisatiebreed) te luisteren een gedeeld begrip t.a.v. De gedachten, wensen, ervaringen en (emotionele) **behoeften van klanten**?
- **Ontwerpen/verbeteren van klantinteracties** door de hele klantreis, zodat klant verwachtingen worden waargemaakt (en overtroffen)?
- **Meten:** wordt de gewenste **klantbeleving structureel gemeten** en vertaald in relevante kpi's, zodat consistent gestuurd kan worden op verbetering ervan?



Werken **aan** een goede interne voedingsbodem voor CX

- **Strategie:** is de organisatiestrategie gericht op het realiseren van een **optimale klantbeleving**, en is dit ook vertaald naar de klantbeleving die medewerkers in de organisatie moeten bieden?
- **Cultuur:** zijn in de organisatie de benodigde waarden, (on)geschreven **regels en activiteiten (gedragingen)** die mensen in staat stelt om aan klantverwachtingen te voldoen of te overtreffen?
- **Besturing:** heeft klantbeleving de belangrijke plek en **verantwoordelijkheid in de organisatie** met heldere regels, afspraken, bemensing en aansturing die nodig is voor resultaat?



Hoofdstuk 3

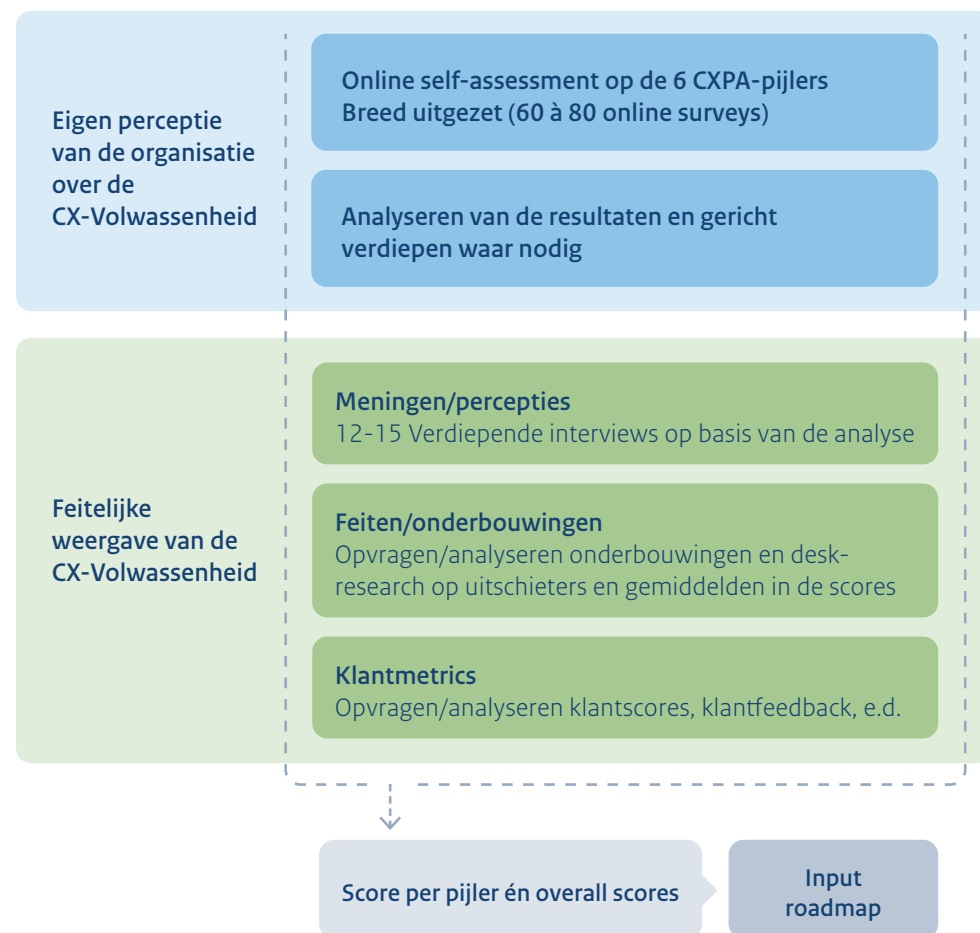
Hoe voer je een CX-Volwassenheidsscan uit?

In dit hoofdstuk leer je hoe je stapsgewijs een CX-Volwassenheidsscan uitvoert binnen jouw organisatie. Van de voorbereiding en het opzetten van een self-assessment tot het analyseren, valideren en omzetten van resultaten in een concrete roadmap: elke fase komt aan bod.



Aanpak op hoofdlijnen

De brede scope enerzijds en de behoefte om het accent in dit traject te leggen op het ontwikkelen van een goede roadmap anderzijds brengt ons tot een stapsgewijze aanpak.



Voordat je begint

Zorg voor interne goedkeuring & een sponsor op bestuursniveau

Om echt profijt te hebben van de resultaten uit de CX-Volwassenheidsscan, is het essentieel dat er hoger in de organisatie commitment is om hiermee aan de slag te gaan. Zorg daarom zo vroeg mogelijk voor een sponsor op managementniveau. Dit helpt je om daadwerkelijk volgende stappen te kunnen zetten met de resultaten. Als blijkt dat je geen sponsor en/of draagvlak op managementniveau kunt vinden, kun je dat maar beter zo vroeg mogelijk weten. Dan is dit misschien niet de juiste timing voor het uitvoeren van een CX-Volwassenheidsscan. Het zou immers zonde zijn om een prachtige scan uit te voeren en vervolgens geen verdere acties te ondernemen.

Stel een projectleider aan

Om een gedegen CX-Volwassenheidsscan uit te voeren is, naast de interne sponsor(s), een projectleider nodig die de verantwoordelijkheid ervoor op zich neemt. Hoe je de rol precies invult, kun je zelf bepalen. Zorg er in elk geval voor dat deze persoon voldoende gemotiveerd is én voldoende tijd beschikbaar heeft om dit project de komende tijd te trekken.

Een projectleider kan bijvoorbeeld zijn: Customer Experience manager, adviseur dienstverlening of programmamanager. Deze persoon is aanspreekpunt voor het project, verzorgt het stakeholdermanagement en bewaakt de planning.

Daarnaast zul je gedurende het traject verschillende collega's moeten betrekken ten behoeven van de verdiepende interviews.

(Grove) planning

Week 0-3 Voorbereiding

- Kick-off (opstart project)
- Planning definitief maken
- Verzamelen deelnemers intern
- Interne sponsor(s) meenemen
- Interne documentatie ophalen
- Vragenlijst definitief, respondenten lijst samenstellen
- Bepalen wie geïnterviewd moet worden en plannen (12 – 15)
- Versturen online survey

Week 5-6 Zelfbeoordelingsscan

- Verzamelen input en verwerken in ruwe data-analyse
- Inplannen interviews, aanvullingen desk research, analyse uitkomsten
- Eerste ruwe rapportage als input voor de verdiepingsinterviews en validatie

Week 6-8 Valideren

- Deskresearch uitvoeren in week 6 - 7 (nb: kan al eerder)
- Verdiepende interviews uitvoeren in week 7 - 8 (12 – 15)

Week 8-9 Rapporteren en adviseren

- Analyseren resultaten en rapportage opstellen
- Opleveren rapportage met adviezen
- Bespreken rapportage met interne sponsors
- Uitwerken roadmap

Week 10 Opleveren

- Opleveren inzichten presentatie maturity scan
- Rapport
- Presenteren roadmap aan interne sponsor en stakeholders

Begin met de scan

Fase 1 - voorbereiding

Het doel van fase 1

Het doel van fase 1 is om de juiste mensen aan boord te krijgen, een gezamenlijk doel te definiëren en een planning te maken voor het uitvoeren van de CX-Volwassenheidsscan.

Hieronder lees je welke activiteiten kunnen helpen bij een goede voorbereiding.



Organiseer een kick-off met het kernteam

In de kick-off bespreek je wat de scope van de CX-Volwassenheidsscan wordt, wanneer het onderzoek klaar moet zijn en op welke manier je met de resultaten uit de scan aan de slag wil gaan. De kick-off kan in een uur gedaan worden. **Alle volgende activiteiten in deze fase kunnen ook besproken worden in de kick-off.** Betrek waar nodig andere collega's.

Definieer de scope van de CX-Volwassenheidsscan

Het is belangrijk om van tevoren te definiëren voor welke doelgroep(en) je de CX-Volwassenheidsscan maakt, zodat iedereen weet over welke 'klant' (of inwoner, burger, cliënt, ondernemer etc.) je het hebt. Het verdient de aanbeveling om te starten met een CX-Volwassenheidsscan dat breed toepasbaar is, zodat het relevant is voor de hele organisatie. Je kunt hierna verder onderzoek doen naar verschillende doelgroepen.

Fase 2- Zelfbeoordelingsscan

Het doel van fase 2

Het doel van fase 2 is om de eigen perceptie van de CX-Volwassenheid van de organisatie in beeld te brengen.

Je start met een online scan met vragen over de 6 CXPA-pijlers. Deze vragenlijst wordt breed verspreid binnen de overheidsorganisatie. Vooraf wordt door de organisatie bepaald wie de vragenlijst moet invullen: welke afdelingen en personen.



In gang zetten online scan

1. **Zorg voor een coördinator:** Het eerste en essentiële punt is het aanstellen van een coördinator binnen jouw organisatie. Deze persoon zal de leiding hebben over het proces en verantwoordelijk zijn voor de organisatie en coördinatie van de scan.
2. **Identificeer de belangrijkste organisatieonderdelen:** De coördinator zal vervolgens de belangrijkste onderdelen van de organisatie moeten identificeren die betrokken moeten worden bij de scan. Dit omvat het bepalen van relevante afdelingen, teams of units, en het vaststellen van welke individuen binnen deze onderdelen de scan zullen invullen.

3. **Finaliseer de vragenlijst:** Je kunt de vragenlijst tekstueel aanpassen om deze af te stemmen op de eigen organisatiestijl (denk aan het veranderen van specifieke woorden zoals klantbeleving aanpassen naar klantervaring). Ook is het mogelijk om vragen binnen een pijler te wisselen, zolang de pijlers zelf intact blijven. Het is belangrijk dat vragen van verschillende pijlers niet door elkaar worden gebruikt en dat er geen vragen toegevoegd of verwijderd worden, omdat we de juiste aspecten van klantbeleving willen meten. De vragenlijst begint altijd met de pijler Strategie of Begrijpen, omdat dit een logische volgorde creëert. Het door elkaar halen van de pijlers zou de structuur verstoren en leiden tot een onsamenhangend verhaal.
4. **Verzamel de juiste gegevens:** Na het identificeren van de juiste mensen en afdelingen, zal de coördinator ervoor zorgen dat de juiste e-mailadressen worden verzameld, de CX-Volwassenheidsscan is afgestemd op de organisatie en dat de link naar de CX-Volwassenheidsscan beschikbaar is.
5. **Zet de enquête uit onder de betrokkenen:** Vervolgens zal de coördinator ervoor zorgen dat de CX-Volwassenheidsscan wordt verspreid onder de geselecteerde groep.
6. **Stimuleer de respons:** Indien nodig kan de coördinator een herinnering sturen naar de deelnemers om de respons te verhogen. Het streefdoel is om een minimale respons van 50% te bereiken, om zo representatieve resultaten te verkrijgen.
7. **Ontvang en analyseer de eerste resultaten:** Na afronding van de CX-Volwassenheidsscan ontvangt de coördinator een overall score op de 6 verschillende pijlers van het model.

Dit is een eerste terugkoppeling en vormt de basis voor de verdiepende interviews. Observaties uit de resultaten kunnen eventueel gedeeld worden met de interne sponsor. De gedetailleerde scoregegevens kunnen worden gedownload in de vorm van een Excel-bestand, waardoor de coördinator in staat is om verdere analyses tussen verschillende afdelingen te maken en om gerichte verbeteracties te implementeren binnen de organisatie.

Analysen resultaten

In de survey worden 6 pijlers behandeld. Iedere pijler wordt middels 8 vragen gemeten. In totaal zijn er dus $8 \times 6 = 48$ vragen die de respondent moet invullen. Aanvullend is er per pijler de mogelijkheid om de gegeven antwoorden middels een open antwoord toe te lichten. Deze open antwoorden zijn van grote waarde om de context van de volwassenheidsscore van de pijlers te begrijpen.

Bij iedere vraag krijgt de respondent de keuze uit 5 antwoordopties (zie tabel). Iedere antwoordoptie is een vastgesteld aantal punten waard. Deze punten worden per pijler bij elkaar opgeteld ($8 \text{ vragen} \times \text{aantal punten}$), wat resulteert in een totaalscore per pijler.

Een totaalscore per pijler kan variëren van minimaal 8 tot maximaal 32. Immers, wanneer een respondent de 8 vragen scoort met "Niet/Nooit", resulteert dat in een totaalscore van 8 (8×1) uit. Wanneer een respondent de 8 vragen scoort met "Systematisch", rolt er een maximale score van 32 uit (8×4).

Respondenten die de antwoordoptie "Weet ik niet" kiezen, hebben niet voldoende kennis over een specifiek onderwerp om de vraag te kunnen beantwoorden. Hierom is deze antwoordoptie geen punten waard. Op de volgende pagina wordt toegelicht hoe deze antwoorden worden meegenomen in de berekening van de volwassenheidsscores.

Antwoordopties	Classificering
Niet / nooit	1
Incidenteel	2
Regelmatig	3
Systematisch	4
Weet ik niet	X

Tabel: Scoring van de 5 antwoordopties

Berekening totaalscore

De totaalscore kan berekend worden met de volgende formule:

$$\text{Totaalscore per pijler} = \sum(C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6 + C7 + C8) * (8 / i)$$

Ck = gescoorde classificering per vraag

i = Ingevuld aantal vragen

Omdat de antwoordoptie "Weet ik niet" niet wordt meegenomen in de berekening, is het van belang dat de totaalscore desondanks representatief is. Om toch als resultaat een totaalscore over 8 vragen te krijgen, ondanks dat respondenten vragen hebben gescoord met "Weet ik niet", wordt de berekening over de totaalscore gemaakt alsof er wel 8 vragen zijn ingevuld.

Voorbeeld: wanneer iemand 6 van de 8 vragen heeft ingevuld met

"Weet ik niet", wordt de totaalscore als volgt berekend:

$$\sum(3 + 2 + 3 + X + 4 + 1 + X + 2) * (8 / 6) =$$

$$(15) * (8 / 6) = 20$$

De totaalscore per pijler biedt inzicht in welke volwassenheidsfase de pijler valt.



Testimonial Justis

De ervaring van Justis met de CX-Volwassenheidsscan



“Bij Justis staat een goede dienstverlening aan burgers en organisaties centraal. Daarom hebben wij met veel interesse deelgenomen aan de CX (Customer Experience) Volwassenheidsscan. Deze scan bood ons niet alleen inzicht in hoe klantgericht onze organisatie momenteel is ingericht, maar helpt ons ook om concreet te bepalen waar groeikansen liggen op het gebied van klantbeleving.

Het traject verliep gestructureerd en interactief. Door de samenwerking met experts werd duidelijk welke sterktes we al bezitten – zoals onze sterke basis en positieve- en open cultuur – maar ook waar we nog stappen kunnen zetten. Denk aan het systematisch meten van klanttevredenheid en het verankeren van klantgerichtheid in de strategie.

Wat de scan vooral waardevol maakt, is dat deze niet blijft steken in abstracties. De uitkomsten zijn direct toepasbaar, met heldere aanbevelingen per volwassenheidsniveau. Dit geeft ons houvast en energie om verder te bouwen aan een organisatie waarin de klantbeleving echt centraal staat. Onze tip: door de CX-Volwassenheidsscan gezamenlijk met het overheidsbrede meethuis uit te voeren, ontstond er direct een gedeeld beeld op de emotionele drivers die essentieel zijn om inzicht te krijgen hoe klanten de dienstverlening van Justis daadwerkelijk ervaren, wat ons in staat stelt klantgerichtheid verder te versterken en gerichte verbeteringen door te voeren.

Voor Justis was deelname aan de CX-Volwassenheidsscan dan ook een waardevolle stap op weg naar een nog klantgerichtere overheid.”

Een pijler kan laag gescoord zijn in de mate van volwassenheid, of juist heel hoog. Deze mate van volwassenheid is opgedeeld in 5 fases: startend, lerend, groeiend, volwassen en leidend.

Aan iedere volwassenheidsfase zit een range van scores gekoppeld (zie tabel).

Voorbeeld: wanneer de gemiddelde totaalscore van alle respondenten over de pijler ‘Begrijpen’ 21 is, kan deze pijler geassocieerd worden onder de volwassenheidsfase ‘Groeierend’.

Volwassenheids fase	Omschrijving	Totaalscore van de pijler
Startend	Willen zijn	8-12 (Range 5)
Lerend	Willen worden	13-18 (Range 6)
Groeierend	Worden	19-24 (Range 6)
Volwassen	Zijn	25-28 (Range 4)
Leidend	Voorbeeldig zijn	29-32 (Range 4)

Tabel: De 5 volwassenheidsfases met de bijbehorende range van de totaalscore

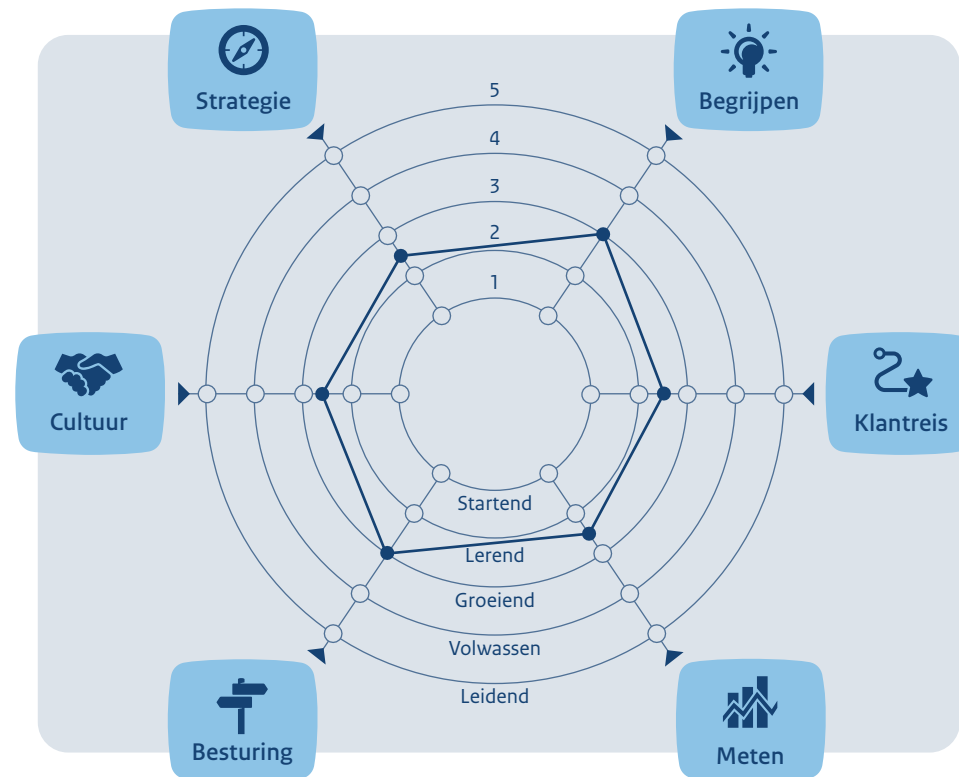
De volwassenheidsscore in het CXPA-model

Naast de aanduiding in welke volwassenheidsfase iedere pijler wordt geclassificeerd, wordt dit ook weergegeven in het CXPA-Model (zie figuur rechts). Dit model is opgedeeld in een 4-puntsschaal (minimale score 1, maximale score 5). De omrekening van de totaalscore naar de 4-puntsschaal van het model is hieronder weergegeven (zie tabel hiernaast).

Voorbeeld: wanneer er een gemiddelde totaalscore van 21 is berekend over een pijler, scoort deze 3,2 in het CXPA-Model.

Totaalscore per pijler	Waarde in CXPA-model
8	1
9	1,2
10	1,3
11	1,5
12	1,7
13	1,8
14	2
15	2,2
16	2,3
17	2,5
18	2,7
19	2,8
20	3
21	3,2
22	3,3
23	3,5
24	3,7
25	3,8
26	4
27	4,2
28	4,3
29	4,5
30	4,7
31	4,8
32	5

Tabel: Totaalscore per pijler gekoppeld aan de bucketwaarde in het Maturity Model



Figuur: Voorbeeld van Maturity Model

Berekening achter de tabel

1 staat op 8 3 staat op 20 (mediaan) 5 staat op 32

Stap per toename van 1:													
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1,2	1,3	1,5	1,7	1,8	2	2,2	2,3	2,5	2,7	2,8	3	3,2
	↗	↗	↗	↗									
	+0,1667	+0,1667	+0,1667	etc.									

NB: de scores in de tabel zijn afgerond op 1 cijfer achter de komma.

Testimonial gemeente Noardeast-Fryslân

De CX-Volwassenheidsscan als startpunt voor betere, inwonergegerichte dienstverlening



“In het kader van het programma Dienstverlening hebben we binnen de gemeente Noardeast-Fryslân de CX-Volwassenheidsscan uitgevoerd. Deze scan heeft ons waardevolle inzichten gegeven om onze visie op dienstverlening verder aan te scherpen, met een sterke focus op het perspectief van onze inwoners. Het maakt helder waar we staan op het gebied van klantgericht werken en waar ruimte is voor verbetering. Tegelijkertijd bevestigt het de noodzaak en de juiste richting van het programma Dienstverlening, waarmee we stappen zetten naar een sterkere, meer inwonergegerichte organisatie.

We beschouwen de CX-Volwassenheidsscan als een belangrijke nulmeting die ons een duidelijk beeld geeft van onze huidige situatie. Daarnaast helpt de scan om lopende initiatieven binnen het programma Dienstverlening beter in perspectief te plaatsen. Het maakt inzichtelijk welke vervolgstappen nodig zijn om de inwonerbeleving blijvend centraal te stellen.

De uitkomsten van de scan geven richting en maken zichtbaar waar de grootste kansen liggen om onze dienstverlening te versterken. De roadmap die hieruit voortkomt, biedt een duidelijke routekaart om onze dienstverlening verder te ontwikkelen, met concrete stappen rondom timing en volgorde. Zo blijven we bouwen aan een gemeente waarin de inwoners van Noardeast-Fryslân altijd het uitgangspunt zijn.”

Fase 3 - Valideren

Het doel van fase 3

Het doel van fase 3 is om de uitkomsten van de zelfbeoordeling te valideren met deskresearch en verdiegingsinterviews.

Je start met een online scan met vragen over de 6 CXPA-pijlers. Deze vragenlijst wordt breed verspreid binnen de overheidsorganisatie. Vooraf wordt door de organisatie bepaald wie de vragenlijst moet invullen: welke afdelingen en personen.



Advies: Het is aan te raden om het gehele proces door te lopen, inclusief interviews en deskresearch. Alleen op deze manier krijg je een volledig en gevalideerd beeld. Mocht dit echter niet mogelijk zijn, dan kun je er ook voor kiezen om alleen de self-assessment uit te voeren. Houd er wel rekening mee dat je in dat geval geen volledig beeld krijgt en de resultaten niet gevalideerd zijn. Dan is de CX-Volwassenheidsscan namelijk geen totale meting, maar een zelfmeting (hoe volwassen denkt de organisatie zelf dat ze is op het gebied van CX?).

Deskresearch

Je analyseert documenten, metingen en rapportages om de scores te onderbouwen.

Documentatiechecklist

Klantinformatie

- Klantreis/journey | overzicht contactmomenten
- Beschrijving bedieningsconcept(en)
- Bestaande CX strategie
- Doelgroep beschrijvingen
- Klachtenlijsten, complimentenlijsten, FAQ's (incl. aantallen)
- Overzicht doelgroepen / persona's / klantreizen
- Tevredenheidsonderzoeken/NPS-resultaten, bij voorkeur 2-3 jaar
- Overige kwantitatieve/kwalitatieve onderzoeksresultaten
- Voorbeelden klantverhalen/anekdotes
- andere documenten die naar jullie inzicht zinvol zijn om te delen...

Bedrijfsinformatie

- Algemene strategie (bv meerjaren visie, doelen etc)
- Organogram
- Merkidentiteit / verhaal
- andere documenten die naar jullie inzicht zinvol zijn om te delen...



Opvragen klantgegevens

Dit onderdeel geeft inzicht in het klantperspectief. Je kijkt naar wat er beschikbaar is aan klantmetingen, feedback en signalen om een beeld te krijgen van de klanten.

Met al deze input ga je vervolgens aan de slag om een rapportage te maken die inzicht geeft in waar de organisatie staat op de verschillende pijlers. Ook geef je aanbevelingen per pijler en voorbeelden van wat te doen. Tevens stel je samen met de interne sponsors (en eventueel andere belanghebbenden) een eerste roadmap op die de organisatie kan volgen om stappen te zetten naar de volgende volwassenheidsfase.

Verdiepende interviews

Je voert 12 - 15 interviews (1 uur per stuk) met belangrijke stakeholders en afdelingen met afwijkende scores.

Wie wil je spreken?

1. 6 tot 8 mensen die binnen de organisatie het meest betrokken zijn bij, of het meeste weten over CX en dienstverlening in hun portefeuille hebben. Dit kunnen managers zijn, maar ook operationele medewerkers, zoals die van een klantcontactcentrum. Op deze manier spreek je de mensen die er het dichtst bovenop zitten en het meest afweten van CX.
2. 6 medewerkers van afdelingen die in de survey extreme scores hebben laten zien (dus heel hoog of heel laag), aangevuld met een aantal gemiddeld scorende afdelingen.

Hoe voer je een interview?

Het is belangrijk om te benadrukken dat een interview een open gesprek moet zijn. Het doel is niet om iemand te overvallen met een reeks vragen, maar om een dialoog op te bouwen. Hieronder enkele tips:

1. **Begin met een vraag die de persoon uitdaagt om breder te denken.** Een vraag zoals: “Bij welke organisatie heb je zelf zo’n goede ervaring gehad dat je er anderen over hebt verteld? Waarom?” kan iemand helpen om even ‘uit de organisatiebubbel’ te stappen. Vervolgens kun je vragen of de organisatie iets doet dat hierop lijkt, of juist niet. Deze opener breekt het ijs en legt vanzelf het bruggetje naar de eigen organisatie.
2. **Focus op de persoon en zijn/haar rol.** Richt je in het gesprek op de ervaringen van de geïnterviewde en alles wat binnen zijn of haar functie valt. Dit zorgt voor een gesprek dat aansluit bij hun dagelijkse werkzaamheden.
3. **Stel vragen die aansluiten bij hun kennis en ervaring.** Vraag bijvoorbeeld een medewerker van het KCC naar de richtlijnen voor klantcontact: “Waar moeten medewerkers aan voldoen? Zijn er metingen? Is er ruimte voor eigen invulling?” Ook kun je vragen hoe zij de sturing vanuit de leiding ervaren en hoe ze de kernwaarden van de organisatie in hun werk terugzien. Blijf daarbij altijd binnen de context van hun rol.
4. **Sluit af met een open vraag.** Vraag aan het einde of er nog iets is dat de persoon graag had willen delen, maar wat nog niet aan bod is gekomen. Dit zorgt ervoor dat de respondent zich gehoord voelt en de ruimte krijgt om alles te vertellen wat hij of zij belangrijk vindt.

Wat zijn typische vragen voor een validerend interview?

Persoon leren kennen

- Wat is je functie binnen de organisatie?
- Hoe draag jij in jouw functie bij aan een goede klantbeleving?
- Van welke organisatie ben jij zelf fan? Waarom? Wat doet jouw organisatie al? Wat kan jouw organisatie nog leren van organisatie X?

Huidige situatie in kaart brengen

- Wat gebeurt er op dit moment al op het gebied van klantbeleving?
- Hoe zie jij dat klantgerichtheid een rol speelt binnen jouw domein?
- Welke kernwaarden heeft de organisatie, en hoe zie je deze terug in de praktijk? Hoe verhouden deze kernwaarden zich ten opzichte van klantgedreven werken?

Strategie

- Heeft de organisatie een duidelijke CX-strategie? Hoe verhoudt deze zich ten opzichte van de algemene strategie?
- Hoe wordt deze vertaald naar de praktijk?
- Hoe wordt de CX-strategie geëvalueerd en bijgesteld?

Begrijpen

- Wordt er klantfeedback opgehaald? Hoe? Wat zijn typische vragen die aan de klant gesteld worden?
- Wordt klantfeedback intern gedeeld?
- Wordt er systematisch verbeterd op basis van klantfeedback?

Ontwerpen

- Worden er klantreizen in kaart gebracht? Hoe? Hoe veel? Welke? Waarom deze? Etc.
- Wat wordt er met de inzichten uit de klantreizen gedaan?

Metten

- Wordt klantbeleving gemeten? Hoe?
- Zijn er KPI's op klantbeleving?

Besturing

- Hoe wordt CX gesponsord binnen de organisatie en door wie?
- Hoe worden teams en afdelingen verantwoordelijk gehouden voor klantbeleving?
- Hoe worden CX-beslissingen genomen en wie heeft daarin de meeste invloed?

Cultuur

- In hoeverre voel jij je verantwoordelijk voor de klantbeleving? Waarom?
- Hoe verhoudt jouw afdeling zich ten opzichte van andere afdelingen? Hoe is de samenwerking? Hoe zie je de klant daarin terug?

Verandering en verbetering

- Stel we zijn drie jaar verder en voeren hetzelfde gesprek, waar hoop jij dan dat jouw organisatie staat op het gebied van klantgedreven werken?
- Wat zijn drie succesfactoren die hieraan bij dragen?
- Stel het lukt niet, wat zijn dan de redenen dat het niet is?



Fase 4 - Rapporteren en adviseren

Het doel van fase 4

De huidige volwassenheid vast stellen en een roadmap voor continue verbetering op te stellen.

Op basis van de validatie wordt een definitief rapport opgesteld wat wordt besproken in een evaluatie sessie met de interne sponsors en eventuele andere stakeholders.

**Vaststellen CX-Volwassenheid en roadmap**

1. **Evaluatiesessie:** Tijdens de evaluatiesessies bespreek je met de interne sponsors en eventuele andere stakeholders de bevindingen per pijler en eerste aanbevelingen, en voorbeelden van mogelijke vervolgstappen. De bevindingen en aanbevelingen komen voort uit de CX-Grid.
2. **Input ophalen over voorgestelde verbeteringen:** In dezelfde evaluatiesessies wordt actief gesproken en gebrainstormd over voorgestelde en mogelijke verbeteringen. Dit vormt de input om tot een gedragen rapportage met verbeterplan te komen.
3. **Prioriteren van acties en opstellen roadmap:** op basis van het genoemde overleg ga je tijdens een sessie met belanghebbenden aan de slag met het maken van een roadmap met mogelijke verbeteringen, opgesteld en geprioriteerd op basis van impact en haalbaarheid. Dit helpt om een gefocuste aanpak te creëren voor de implementatie van de meest waardevolle verbeteringen.
4. **Aanpassen rapportage en verbeterplan:** De rapportage wordt herzien en aangepast op basis van de besproken verbeteringen.

Fase 5 - Opleveren

Het doel van fase 5

Het opleveren van de definitieve rapportage en het verbeterplan/roadmap, presenteren van de resultaten en deze breed te delen.



Oplevering van definitieve rapportage en het verbeterplan/de roadmap: Je levert de aangepaste rapportage van de volwassenheidsscan op met daarbij de aanbevelingen, voorbeelden en het verbeterplan/de roadmap.

Presentatie van de resultaten: De definitieve rapportage en het plan wordt gepresenteerd aan belangrijke stakeholders die nader bepaald worden en interne sponsors.

Delen, delen, delen: Het is raadzaam om de resultaten breed te delen binnen zowel de organisatie als op Gebruiker Centraal. Dit zorgt niet alleen voor transparantie, maar ook voor een grotere betrokkenheid van de organisatie, en voor het delen van kennis binnen de overheid.

Testimonial

Stakeholders managen



“Voor het CBR heeft het heel erg geholpen om stakeholders in een vroeg stadium mee te nemen in de scan. Waarom doen we deze scan? Wat levert het op? En wat kunnen we met de uitkomsten doen? Door hierover de dialoog aan te gaan zijn collega's vooraf al betrokken. We ervaren dat de samenwerking, die nodig was voor het meedoen en plannen van de individuele interviews en het beantwoorden van de vragenlijsten, daardoor soepel verliep. Tussentijds hebben we bericht over de voortgang en de eindpresentatie is door de uitvoerende partij gedaan. Dat creëert wat afstand waardoor het ontwikkelpotentieel ook duidelijk benoemd wordt. Een mooi traject met goede begeleiding van deelnemers en stakeholders vergroot het commitment om met de uitkomsten aan de slag te gaan is onze ervaring.”

Hulp & ondersteuning

Na het doorlopen van de voorgaande stappen heb je als het goed is een CX-Volwassenheidsscan uitgevoerd voor jouw organisatie.

Ben je onderweg tegen problemen of vragen aangelopen? Op deze pagina vind je enkele hulpbronnen.

Informatie, inspiratie en voorbeelden van de CX-Volwassenheidsscan

Op de pagina <https://www.gebruikercentraal.nl/cx-volwassenheidsscan/> vind je de meest actuele informatie, inspiratie en voorbeelden van de CX-volwassenheidsscan.

Vragen over de CX-Volwassenheidsscan? Stel ze aan de Community CX!

In de Community CX van Gebruiker Centraal worden regelmatig vragen gesteld én beantwoord door klantgerichte professionals binnen de Nederlandse overheid. Stel je vraag in de Pleio-omgeving van Community CX, zodat ook anderen het antwoord kunnen lezen. Uiteraard moedigen we je aan om ook succesverhalen of lessen hier te delen!

Vragen aan de deelnemende organisaties uit dit project?

De organisaties die aan dit project hebben deelgenomen, hebben allemaal onder begeleiding het hele stappenplan doorgelopen. Hun ervaringen en tips zijn zoveel mogelijk meegenomen in dit handboek. Heb je vragen aan hen? Ze helpen je graag!

Ideeën over de CX-Volwassenheidsscan, opmerkingen over dit handboek, of andere vragen?

Neem dan contact op met de community manager van de Community CX.

info@gebruikercentraal.nl.

Fase 6 - aan de slag met de resultaten

Het doel van fase 6

Het doel van fase 6 is om de geïdentificeerde verbeterpunten uit de CX-Volwassenheidsscan daadwerkelijk te implementeren en te vertalen naar concrete acties.



Na het uitwerken van de roadmap ga je aan de slag met het realiseren van de concrete vervolgacties die voortkomen uit de CX-Volwassenheidsscan. Start met het concretiseren van 1 of 2 acties uit de roadmap, door middel van workshops met de belanghebbenden. Tijdens deze sessies werk je aan de implementatie van de gekozen stappen. Zo zorg je ervoor dat je organisatie daadwerkelijk snel voortgang boekt, gerichte acties onderneemt en hierdoor snel concrete resultaten behaalt die bijdragen aan een hogere CX-volwassenheid.

Advies: Het is raadzaam om de scan na een periode van bijvoorbeeld 2 jaar te herhalen. Dit biedt de mogelijkheid om te evalueren welke veranderingen of verbeteringen zijn doorgevoerd sinds de eerste scan en of de beoogde resultaten daadwerkelijk zijn bereikt. Door de scan opnieuw uit te voeren, kun je meten wat het heeft opgeleverd, welke effecten zichtbaar zijn en waar eventueel nog verdere optimalisaties nodig zijn. Het herhalen van de scan zorgt ervoor dat je het proces blijft monitoren en bijsturen, zodat de organisatie continu kan blijven verbeteren.

Tijdsinvestering

Wat gaan de projectleiders doen?

Vorbereiding

- Verzamelen deelnemers intern, interne sponsor(s) meenemen, interne documentatie ophalen, deelname kick-off sessie bepalen wie er geïnterviewd moet worden en plannen, versturen online survey (2 dagen)
- Kick-off sessie voorbereiden en faciliteren
- Planning definitief maken
- Vragenlijst definitief samenstellen (3 dagen)

Zelfbeoordelingsscan

- Uitnodigen deelnemers en opvolging
- Verzamelen input en verwerken in ruwe data-analyse
- Analyse uitkomsten
- Eerste ruwe rapportage ten behoeve van de verdiepingsinterviews en validatie (3 dagen)

Valideren

- Deskresearch uitvoeren
- Deelnemers uitnodigen voor verdiepende interviews en opvolgen
- Verdiepende interviews voorbereiden en uitvoeren (12 tot 15 stuks) (4 dagen)

Rapporteren en adviseren

- Analyseren resultaten en rapportage opstellen
- Presenteren en bespreken rapportage met de interne sponsors
- Verzamelen van informatie voor en uitwerken van de roadmap (7 dagen)

Oplevering (1 dag)

- Presentatie voorbereiden en presenteren roadmap

Wat verwachten we van de organisatie?

Het zijn de inzichten die jouw organisatie gaan helpen, daarom is het belangrijk dat het ook echt **jouw verhaal** wordt. Je moet denken aan de volgende tijdsinvestering:

Vorbereiding

- Interne sponsors: Deelname Kick-off sessie (2 uur)

Zelfbeoordelingsscan

- Interne deelnemers: Invullen scan (0,5 uur)

Valideren

- Deelnemers intern: Interne interviews (1 uur per stuk (totaal 12 tot 15 interviews)

Rapporteren en adviseren

- Interne sponsors: Deelname presentatie en bespreken rapportage (3 uur)

Oplevering

- Interne sponsors: Bijwonen presentatie roadmap (3 uur)
- Daadwerkelijk verder brengen binnen de organisatie en presenteren aan directie

Aan de slag met de resultaten

- Continu proces van verbetering



Bijlage

Vragenlijst





Vragen over strategie

Is de strategie van de organisatie gericht op een optimale klantbeleving? Is dit ook vertaald naar de klantbeleving die medewerkers in de organisatie moeten bieden?

1. De organisatie heeft een strategie voor de gewenste klantbeleving die afgestemd is op de algemene strategie.
2. De organisatie heeft een strategie waarin de gewenste klantbeleving is afgestemd op de kernwaarden en merkwaarden van de organisatie.
3. Er is een klantbelevings-strategie opgesteld. Daarin staat concreet wat de gewenste klantbeleving is.
4. Er zijn duidelijke, meetbare doelen en een duidelijke aanpak voor klantbeleving.
5. De organisatie deelt de strategie en doelen met alle medewerkers (door middel van bijvoorbeeld presentaties, trainingen en documenten)
6. De organisatie deelt de klantbelevings-strategie en bijbehorende doelen ook buiten de organisatie
7. (bijvoorbeeld op de website of via klantbeloften).
8. Technologie wordt gezien als essentieel middel om de optimale klantbeleving te realiseren.
9. De organisatie is erop gericht de best mogelijke klantbeleving te bieden en de klantverwachtingen te overtreffen. Dat is opgenomen in de strategie.



Vragen over begrijpen

Wordt er organisatie-breed geluisterd naar en is er een gedeeld begrip over de gedachten, wensen, ervaringen en behoeften van klanten?

1. Er wordt aan klanten gevraagd om hun meningen, gevoelens en ervaringen met ons te delen (bijvoorbeeld via interviews, klantensessies en persoonlijk contact).
2. Er wordt (ook) indirecte klantfeedback verzameld (bijvoorbeeld via emails, calls, social media, website data, mijn-omgevingen).
3. Er wordt aan medewerkers gevraagd hoe de beste klantervaring kan worden geboden.
4. Feedback van klanten wordt vertaald in klantinzichten (denk aan behoeftes, trends, bottlenecks, data).
5. Klantinzichten worden gebruikt om de klantbeleving continu te verbeteren.
6. Klantinzichten worden gedeeld met alle medewerkers (bijvoorbeeld via intranet, presentaties, medewerkersbijeenkomsten of trainingen).
7. Binnen de organisatie is er geschikte software om klantfeedback en klantinzichten eenduidig en begrijpelijk vast te leggen.
8. Binnen de organisatie begrijpt iedereen wie de mens achter de klant is, en wat deze persoon ziet en ervaart.



Vragen over ontwerpen

Wordt er gestructureerd gewerkt aan het ontwerpen en verbeteren van klantinteracties in de hele klantreis zodat verwachtingen worden waargemaakt?

1. Er is een overzicht van de belangrijkste klantreizen binnen de organisatie.
2. Het is inzichtelijk wat de relatie is tussen de belangrijke klantreizen en de processen en systemen.
3. Klantinzichten zijn het startpunt bij het ontwerpen van een optimale klantreis (bijvoorbeeld via de klantreis methodiek).
4. Er wordt aan de hand van een methode gewerkt aan het continu verbeteren of behouden van de klantbeleving.
5. Verschillende partijen (zoals klanten of collega's) worden actief betrokken bij het optimaliseren van dienstverlening door de hele klantreis.
6. In klantreizen staat een optimale klantbeleving voorop. Daar wordt met het gebruik van een methodiek op gestuurd.
7. Er is één platform voor het centraal in kaart brengen, besturen en verbeteren van klantreizen.
8. De menselijke maat is het uitgangspunt voor klantreizen.



Vragen over meten

Is de gewenste dienstverlening vertaald in meetbare doelen die structureel gemeten worden met KPI's (Kritieke Prestatie-Indicatoren, oftewel meetmethoden om doelstellingen te kwantificeren)? Wordt er consistent gestuurd op verbetering ervan?

1. Het is bekend wat de belangrijkste bepalende factoren ('drivers') zijn voor een goede dienstverlening.
2. De belangrijkste drivers voor een goede dienstverlening zijn vertaald naar KPI's (meetmethoden om doelstellingen te kwantificeren).
3. Deze KPI's geven inzicht in hoe iedereen (afdelingen, teams en personen) bijdraagt aan de goede dienstverlening.
4. Drivers en doelen worden gemeten met KPI's op zowel organisatie- als klantreis-niveau.
5. Er zijn geschikte tools of technologie beschikbaar om drivers en doelen te meten en hierop te sturen.
6. Er is inzicht in de relatie tussen de klantbeleving en de business resultaten (zoals de Return on Investment (ROI), ook wel rendement op investering).
7. De uitkomsten en inzichten worden gedeeld met alle medewerkers (bijvoorbeeld via dashboards).
8. Binnen de KPI's en wijze van meten is er ook aandacht voor het overtreffen van de klantverwachtingen (door bijvoorbeeld de menselijke maat op te nemen in het meethuis/de metingen).



Vragen over besturing

Zijn er heldere regels, afspraken, bemensing en aansturing die nodig zijn om de gewenste resultaten voor klantbeleving te behalen?

1. De organisatie heeft duidelijke kwaliteitsstandaarden en -verwachtingen voor goede dienstverlening.
2. Voor iedere klantreis-iteractie is een eindverantwoordelijke.
3. De organisatie is in staat om continu de gewenste kwaliteit te leveren en die waar nodig te verbeteren.
4. De rol en verantwoordelijkheid die een medewerker heeft in het realiseren van goede dienstverlening, is opgenomen in de functieomschrijving en periodieke beoordelingen.
5. De klantbeleving is een van de belangrijkste criteria als de organisatie prioriteiten stelt voor de dienstverlening.
6. Er wordt afdeling overstijgend gewerkt om goede en consistente dienstverlening te realiseren voor alle onderdelen van klantreizen.
7. De organisatie beschikt over hulpmiddelen (zoals data-analyse tools & modellen) om de meest impactvolle verbeteringen te prioriteren.
8. Er is iemand in de organisatie verantwoordelijk voor klantbeleving op directie niveau.



Vragen over cultuur

Stellen de waarden, (on)geschreven regels en activiteiten van de organisatie medewerkers in staat om de klantverwachtingen te overtreffen?

1. Er is aandacht voor onder andere de intrinsieke motivatie, persoonlijke rol en het gedrag van alle medewerkers om de gewenste klantbeleving te realiseren.
2. Medewerkers worden geïnformeerd over de ambities en voortgang van de organisatie op klantbeleving.
3. Medewerkers worden getraind en gecoacht in het verbeteren van de klantbeleving.
4. Direct leidinggevendenden weten hoe zij hun medewerkers kunnen helpen om bij te dragen aan een optimale klantbeleving.
5. De organisatie laat met voorbeelden en op andere manieren het belang van klantgerichte dienstverlening zien aan medewerkers.
6. De organisatie heeft zowel vaste als spontane initiatieven om klantgerichtheid van medewerkers te waarderen en te vieren.
7. Het management laat duidelijk zien wat klantgericht leiderschap is en geeft zelf het goede voorbeeld. Ze zijn zichtbaar als rolmodel, bijvoorbeeld door regelmatig in contact te zijn met klanten.
8. De organisatie stimuleert dat medewerkers mensgericht in plaats van procesgericht werken.

Colofon

Dit handboek is in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties gemaakt met én voor publieke organisaties.

Maart 2025

Top gedaan! Je bent aan het einde van het boek. Vergeet niet je ervaringen met de CX community te delen!

