

Whitepaper

Van wettelijke uitvoerder naar mensgerichte dienstverlener: Klantreismanagement als versneller

Gebruiker Centraal, september 2026



Gebruiker Centraal

Voor een gebruiksvriendelijke overheid



Inhoud

Samenvatting van dit whitepaper	4
De uitdagingen	4
Klantreismanagement: definitie en toegevoegde waarde	5
Belangrijkste lessen	5
 1. Inleiding: over dit whitepaper	 6
Waarom dit whitepaper?	7
Wat je in dit whitepaper ontdekt	7
Over de schrijvers	9
 2. Van wettelijke uitvoerder naar publieke dienstverlener	 10
Opdracht is breder geworden	10
Voorbeelden van ambitie.....	11
Verwachtingen van dienstverlening steeds hoger	11
Goede uitvoering is niet automatisch goede dienstverlening	12
Dienstverlening beïnvloedt het vertrouwen in de overheid	13
Van inzicht naar structurele sturing	14
Correcte uitvoering blijft belangrijk	14
 3. De uitdagingen in de transitie naar publieke dienstverlener	 15
Knelpunt 1: Silo's zorgen voor fragmentatie en gebrekkige samenwerking	15
Knelpunt 2: Systeem stelt mens en dienstverlening niet centraal.....	16
Knelpunt 3: Klantperspectief ontbreekt vaak in besluitvorming	17
Knelpunt 4: Dienstverlening is van iedereen en niemand	18
Knelpunt 5: Verbeteren van dienstverlening blijft projectwerk	19



4. Klantreismanagement als versneller richting publieke dienstverlener 20

Implementeren van klantreismanagement: de 5 veranderingen én effecten	21
Van eenmalig project naar continue werkwijze → Toenemend leervermogen	21
Van gefragmenteerd beeld naar compleet overzicht → Betere samenwerking.....	21
Van CX-verantwoordelijkheid naar organisatiebrede betrokkenheid → Inzicht in echte oorzaken	21
Van interne beslissingen naar klantgerichte besluitvorming → Betere besluiten	21
Van sturing op volume naar klantwaarde → Verbinding van prestaties en klantbeleving	22

5. Wat we leren van publieke dienstverleners die voorlopen in klantreismanagement 23

Les 1: Koppel klantreismanagement aan bestaande opgaven en maak de waarde direct zichtbaar	23
Les 2: Zorg voor een team met eigenaarschap en mandaat	24
Les 3: Benader klantreismanagement niet alleen als methode, maar als gedragsverandering	26
Les 4: Wees realistisch en werk met de organisatie die je hebt, niet die je wilt	27

6. Conclusie: Klantreismanagement als verbindende factor 28

Kloof overbruggen met klantreismanagement	28
Maak de pijn zichtbaar	28
In het volgende whitepaper	28
Uitnodiging voor een gesprek	29

Samenvatting van dit whitepaper

Overheidsorganisaties maken een fundamentele verandering door: van wettelijke uitvoerder naar mensgerichte dienstverlener. De wereld digitaliseert, wetten worden complexer en mensen zijn gewend geraakt aan de realtime dienstverlening van bedrijven. Deze ervaringen nemen ze mee naar de overheid.

De opdracht van overheidsorganisaties is daarmee breder geworden dan alleen correcte wettelijke taakuitoefening: ook de kwaliteit van de dienstverlening en het vertrouwen in de overheid staan steeds meer centraal.

Goede uitvoering is niet automatisch goede dienstverlening. Verschillende onderzoeken laten daarnaast zien dat de kwaliteit van dienstverlening samenhangt met het vertrouwen in de overheid.

De uitdagingen

De ambitie om het anders te doen is er, maar dienstverlening verbetert zelden structureel.

Dit whitepaper benoemt 5 knelpunten:

1. **Silo's zorgen voor fragmentatie.** Organisaties zijn ingedeeld op wetten en processen, terwijl klantreizen dwars door afdelingen heen lopen. Verbeteringen worden los van elkaar doorgevoerd, waardoor problemen van afdeling naar afdeling kunnen verschuiven.
2. **Het systeem stelt de mens niet centraal.** Organisaties sturen en worden gefinancierd op volume (bijvoorbeeld hoeveel zaken worden afgehandeld). Niet op hoe mensen de dienstverlening ervaren.
3. **Klantperspectief ontbreekt in besluitvorming.** Er is geen vast moment waarop klantimpact wordt getoetst. IT-werk en wet- en regelgeving lijken verbeteringen te verdringen.
4. **Eigenaarschap is onduidelijk.** Het CX-team heeft expertise maar geen mandaat, de afdelingen hebben mandaat maar niet de expertise. Dienstverlening dreigt zo van iedereen en dus van niemand te zijn.
5. **Verbeteren blijft projectwerk.** Klantreizen zijn statische momentopnames die aan kracht verliezen zodra het project afloopt en de aandacht verschuift.

Klantreismanagement: definitie en toegevoegde waarde

Klantreismanagement is het continu monitoren, onderzoeken, analyseren, prioriteren en optimaliseren van klantreizen. Een klantreis is de visuele weergave van de stappen die iemand doorloopt bij interactie met een dienst. Het biedt een klantgericht perspectief om werk te coördineren, besluiten te maken en succes te meten, óók voor organisaties die niet over 'klanten' spreken.

Implementatie van klantreismanagement vraagt 5 veranderingen, elk met een duidelijk effect:

1. Van eenmalig project naar continue werkwijze → Toenemend leervermogen
2. Van gefragmenteerd beeld naar compleet overzicht → Betere samenwerking
3. Van CX-verantwoordelijkheid naar organisatiebrede betrokkenheid → Inzicht in echte oorzaken
4. Van interne beslissingen naar klantgerichte besluitvorming → Betere besluiten
5. Van sturing op volume naar sturing op klantwaarde → Verbinding van prestaties en klantbeleving

Afhankelijk van de ambitie van een publieke organisatie, kun je klantreismanagement op 4 verschillende niveaus benaderen: tooling, methodiek, operationeel model en gedrag.

Belangrijkste lessen

Gemeente Den Haag, KVK, UWV, IND zijn voorlopers op het gebied van klantreismanagement. Zij delen 4 lessen:

1. **Koppel klantreismanagement aan bestaande opgaven en maak de waarde snel zichtbaar.** In klantimpact, maar ook in operationele en financiële effecten. Begin bij het doel, niet bij de methode.
2. **Zorg voor een team met eigenaarschap en mandaat.** Alleen als expertise onderdeel is van de teams zelf, zal de verankering in het dagelijkse werk slagen.
3. **Behandel klantreismanagement als gedragsverandering, niet alleen als methode.** Kijk ook naar processen, besluitvorming en cultuur. Gebruik bijvoorbeeld storytelling en direct klantcontact.
4. **Wees realistisch en werk met de organisatie die je hebt.** Begin met een beperkt aantal klantreizen waarmee snel zichtbaar resultaat te behalen valt.

De grootste uitdaging is niet kennis overbrengen of je intentie delen, maar de kloof dichten tussen hoe mensen de dienstverlening ervaren en hoe de organisatie intern is ingericht. Klantreismanagement is daarom vooral een organisatievraagstuk: het biedt een gedeelde taal die een gefragmenteerde organisatie kan verbinden.

1. Inleiding: over dit whitepaper

De overheid is allang niet meer alleen uitvoerder van wetten en regels. Overheidsorganisaties zijn publieke dienstverleners. Ze helpen mensen in iedere levensfase, handelen waar mogelijk proactief en verwijzen naar de juiste instanties. Tenminste, dat is de verwachting van mensen. Maar hoe voldoe je als overheidsorganisatie aan die verwachting? Hoe ga je van de meer wettelijke uitvoerdersrol naar het bieden van dienstverlening, het liefst proactief en op maat?

Dit lijkt een overzichtelijke vraag... tot je 'm gaat ontleden. Want wat is dienstverlening? Wanneer is dienstverlening goed (genoeg)? Hoeveel ruimte moet er zijn voor maatwerk? En hoe blijft onze veranderende rol als publieke dienstverlener beheersbaar?

Dit zijn vragen die bij vrijwel elke overheidsorganisatie spelen. Beleidsmatig én in de uitvoering. Vaak zoeken organisaties bij zulke vragen het antwoord in een nieuwe tool of methode. Dat is begrijpelijk, maar heeft zelden een blijvend effect.

We hebben een andere manier van denken nodig. In plaats van een overheid die alleen wetten naleeft en regels uitvoert, moeten we naar een overheid die echt een publieke dienstverlener is. In dit whitepaper lees je wat dat betekent. En gaan we dieper in op een oplossing: klantreismanagement. Meer daarover lees je in hoofdstuk 4.

‘Maar we hebben toch geen klanten?’

Het woord ‘klant’ kan gevoelig liggen binnen de overheid. Veel overheidsorganisaties vermijden bewust deze term en dat begrijpen we. Toch is klantreismanagement als denkwijze enorm waardevol en bewezen effectief. In die hoedanigheid gebruiken we de term ‘klant’ in dit whitepaper. De realiteit is dat jouw organisatie waarschijnlijk niet over klanten spreekt, maar over burgers, inwoners, gebruikers, ondernemers, patiënten, cliënten, aanvragers, ouders, vertegenwoordigers, werkgevers, werknemers of partners. Of misschien wel nog een andere term.

Vervang het woord ‘klant’ dus gewoon door wat binnen jouw organisatie past. De kern van klantreismanagement blijft onveranderd: je begrijpt de reis van jouw doelgroep, brengt die in kaart en verbetert de reis — ongeacht welk woord je daarvoor gebruikt.

Waarom dit whitepaper?

Klantreismanagement is de afgelopen jaren sterk in ontwikkeling, ook binnen de publieke sector. Steeds meer gemeenten, uitvoeringsorganisaties en ministeries investeren in dienstverlening, klantonderzoek en klantreizen.

Of je overheidsorganisatie met klantreizen werkt, is dan ook niet de vraag die ons bezighoudt. Maar wel: hoe zorgt je organisatie ervoor dat (inzichten uit) klantreizen daadwerkelijk onderdeel worden van de manier waarop je organisatie stuurt, samenwerkt en continu verbetert?

Vanuit die gedeelde zoektocht zochten wij, professionals werkzaam bij publieke organisaties, elkaar de afgelopen anderhalf jaar regelmatig op. Niet om elkaar te vertellen hoe het moet, maar om ervaringen uit te wisselen.

Tijdens deze bijeenkomsten werd steeds duidelijker dat veel organisaties tegen dezelfde vraagstukken aanlopen. Welke keuzes maak je als bestuurder of manager? Waar loop je in de uitvoering tegenaan? Wat werkt goed voor overheidsorganisaties? En wat zou je, met de kennis van nu, anders doen?

De uitdagingen van overheidsorganisaties als publieke dienstverlener zijn opvallend vergelijkbaar. Dat bracht ons op het idee om het niet zo zeer over die uitdagingen te hebben, maar vooral om een kansrijke oplossingsrichting beschikbaar te maken voor een breder publiek. Dit whitepaper is daar het resultaat van.

Wat je in dit whitepaper ontdekt

In dit whitepaper ontdek je:

- waarom de rol van de overheid verschuift van vooral uitvoerder naar echte dienstverlener;
- welke problemen ontstaan (of blijven bestaan) als je je niet verdiept in een andere kijk op dienstverlening;
- waarom klantreismanagement steeds belangrijker wordt voor publieke organisaties;
- waarom deze oplossingsrichting de overheid én inwoners/ondernemers/burgers helpt;
- welke ontwikkelingen we zien en welke lessen je daarvan kunt leren.

Voor dit whitepaper spraken we met verschillende professionals van organisaties die voorlopen. Allemaal waren ze bereid om hun ervaringen en geleerde lessen in dit whitepaper te delen:



Brigitte van Buggenum

voormalig hoofd Klantexpertise van UWV

Brigitte van Buggenum werkte in verschillende functies en onderdelen van UWV, onder meer Handhaving, Gegevensdiensten en Klant & Service. In haar meest recente functie als Hoofd Klantexpertise was zij medeverantwoordelijk voor het implementeren van klantreismanagement. Zij gelooft dat elke dag een kans is het beter te doen voor iedereen die afhankelijk is van UWV. Met haar drive en passie wil ze daar een actieve bijdrage aan leveren en zorgen voor impact op het effect voor de burger.



Fabian Kortekaas

programmadirecteur Dienstverlening van gemeente Den Haag

Na een loopbaan van 10 jaar in de telecomsector en 10 jaar in de reisbranche, waar hij zijn carrière afsloot als Global CX Director bij TUI Group, maakte Fabian Kortekaas de overstap naar de overheid. Als programmadiirecteur Gemeentebrede Dienstverlening bij de gemeente Den Haag richt hij zich samen met zijn team op het creëren van publieke waarde door te luisteren naar inwoners, en hun signalen te vertalen naar betere dienstverlening. Met onderzoekers, UX-designers en service designers werkt hij aan een gemeente die steeds beter aansluit op de behoeften van bewoners en ondernemers. Zijn drijfveer is helder: bouwen aan vertrouwen door betere dienstverlening.



Laila de Rooij

directeur Informatie en Advies van KVK

Verantwoordelijk voor Informatie en Advies-dienstverlening naar ondernemers. KVK biedt ondernemers houvast en helpt dagelijks ondernemers met vragen over ondernemerschap. Van starten en toekomstbestendig ondernemen tot aan wanneer er twijfels zijn om te stoppen met ondernemen. Ook geeft KVK informatie en advies over veranderende wet- en regelgeving, financiering en internationaal ondernemen.

Over de schrijvers

Dit whitepaper is een samenwerking van de CX-werkgroep, onderdeel van de Community CX van Gebruiker Centraal. Uit de werkgroep schreven mee aan dit whitepaper:



Anne van Lieren

*service design lead bij
gemeente Den Haag*



Robin Oudheusden-Fransen

*manager Team Klantinzicht bij Immigratie- en
Naturalisatiedienst (IND)*



Niels Corsten

*sr. manager service design, CX & journey
management bij Deloitte Digital*



Sander van Duren

*klantreisexpert bij Kamer van Koophandel
(KVK)*

Redactie door Jeroen Schalk, namens Gebruiker Centraal. Voor het samenvatten van sommige inhoud is AI gebruikt. Uiteraard is AI-output grondig gecontroleerd.

Deze publicatie is de eerste van 2 whitepapers. In het tweede whitepaper gaan we dieper in op de praktische inrichting van klantreismanagement. We kijken dan naar governance, eigenaarschap, rollen en naar hoe je klantreismanagement duurzaam kunt verankeren. Zodat het niet blijft bij een pilot of eenmalig project.

2. Van wettelijke uitvoerder naar publieke dienstverlener

Overheidsorganisaties zijn ooit ingericht rondom wetgeving, processen en organisatorische verantwoordelijkheden. Maar de wereld digitaliseert en wetten worden complexer. Daarnaast ervaren mensen bij commerciële partijen realtime dienstverlening. Op een moment en via een kanaal naar keuze.

Daarom maakt ook jouw organisatie een fundamentele verandering door: van wettelijke uitvoerder naar publieke dienstverlener. Dit betekent dat je niet langer alleen moet voldoen aan je wettelijke taak of opdracht, maar ook aan de verwachtingen en behoeften van de mensen voor wie je het doet. Die verandering is er een waarin je wel mee moet gaan. Omdat deze direct invloed heeft op het vertrouwen in je organisatie. En dus in de Nederlandse overheid.

Steeds meer gemeenten en uitvoeringsorganisaties beschrijven deze verandering in hun strategieën, jaarplannen en visiedocumenten. Ze gebruiken verschillende woorden, maar beschrijven dezelfde beweging: niet alleen het correct uitvoeren van wettelijke taken staat centraal. Het gaat steeds meer om de manier waarop inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners de dienstverlening ervaren.

Opdracht is breder geworden

De opdracht van overheidsorganisaties is breder geworden. Het gaat niet meer alleen om het correct uitvoeren van een wettelijke taak. Het gaat óók om de kwaliteit van de dienstverlening daaromheen. En over hoe we het vertrouwen in de Nederlandse overheid kunnen vergroten.

En dan te bedenken dat veel mensen meer van de overheid verwachten dan van bedrijven. Dat [blijkt uit onderzoek](#) dat onderzoeksbureau Verian in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uitvoert. Volgens dit onderzoek heeft 78% van de ondervraagden (veel) hogere verwachtingen van de dienstverlening van de overheid dan van bedrijven als het gaat om de kwaliteit van contact.

Neem bijvoorbeeld het verstrekken van een paspoort. Dit is een wettelijke taak. Maar inwoners verwachten niet alleen dat het document er komt, ze verwachten ook dat zij eenvoudig een afspraak kunnen maken, duidelijke informatie krijgen, niet onnodig hoeven te wachten en digitaal of op een andere passende manier geholpen worden.

Voorbeelden van ambitie

Er zijn meerdere organisaties die de ambitie te hebben om publieke, mensgerichte dienstverlener te worden. Bijvoorbeeld UWV, IND, KVK, gemeente Den Haag en Belastingdienst. Ook vanuit Rijksoverheid wordt steeds nadrukkelijker gesproken over een ‘dienstbare overheid’, die ‘de leefwereld van mensen als vertrekpunt van denken en handelen neemt’.

IND Dienstverleningsconcept



Belastingdienst (2025)

ONS DOEL
het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening en daarmee bij te dragen aan het vergroten van het vertrouwen in de (lokale) overheid.

Gemeente Den Haag (2024)

De 4 strategische prioriteiten



UWV 2025



Strategische Koers CBR (2025)

Verwachtingen van dienstverlening steeds hoger

Het concept van klantgerichte dienstverlening zien we al veel langer bij commerciële organisaties. Banken, verzekeraars, telecombedrijven en energieleveranciers investeren al jaren in goede dienstverlening en klantbeleving. Concurrentie speelde daarbij een belangrijke rol, maar gaandeweg blijkt ook duidelijk dat investeren in dienstverlening simpelweg leidt tot betere resultaten.

Ook semipublieke partijen, zoals PostNL, NS en zorgorganisaties, hebben de afgelopen jaren sterk ingezet op dienstverlening. Reizigers verwachten realtime reisinformatie, digitale dienstverlening via een goedwerkende app en persoonlijk contact wanneer dat nodig is. Patiënten verwachten inzicht in hun dossier en regie over afspraken. Kortom, goede dienstverlening is een basisvoorwaarde geworden voor veel mensen.

Die verwachtingen nemen inwoners en ondernemers mee naar de overheid. Wie binnen enkele minuten een pakket kan bestellen, de bezorging kan volgen en wijzigingen online kan doorgeven, begrijpt steeds minder waarom een geboorteaangifte of vergunning nog afhankelijk is van beperkte openingstijden, meerdere loketten en ingewikkelde procedures.

Goede uitvoering is niet automatisch goede dienstverlening

Primair blijven publieke organisaties verantwoordelijk voor een rechtmatige en zorgvuldige uitvoering van wettelijke taken. Maar een organisatie kan haar wettelijke taak uitstekend uitvoeren en toch onvoldoende dienstverlening bieden.

Een paspoort kan volledig volgens de wet zijn verstrekt. Alle kwaliteitscontroles zijn uitgevoerd en fraude is voorkomen. Toch kan een inwoner ontevreden zijn. Omdat hij weken moest wachten op een afspraak. Omdat de pasfoto werd afgekeurd vanwege onduidelijke instructies. Of omdat de inwoner lang moest wachten in het gemeentehuis, terwijl hij of zij slecht ter been is.

Steeds meer publieke organisaties zien dat correcte uitvoering niet automatisch leidt tot goede dienstverlening. Maar er speelt nog iets anders: wet- en regelgeving wordt steeds omvangrijker. De vraag naar maatwerk groeit, organisaties hebben te maken met personeelstekorten en digitalisering brengt ook allerlei uitdagingen met zich mee.

Daarom hebben veel publieke organisaties de afgelopen jaren bewust geïnvesteerd in dienstverlening. Zij maken hiervoor steeds vaker capaciteit en budget vrij, en bouwen de expertise op of verder uit. Teams voor dienstverlening, customer experience (CX), klantonderzoek en klantreizen worden groter en professioneler. Zo krijgen ze een steeds stevigere positie binnen de organisatie.

Dienstverlening beïnvloedt het vertrouwen in de overheid

Mensen hebben minder vertrouwen in de overheid als ze zich niet gehoord gevoelen of wanneer zij moeite hebben om passende dienstverlening te vinden. Dat blijkt ook uit verschillende onderzoeken, waaronder dat van het [Sociaal en Cultureel Planbureau \(SCP\) uit 2023](#).

Ook uit [SCP-onderzoek in 2024](#) blijkt dat 43% van de Nederlanders vindt “dat de overheid onvoldoende naar burgers luistert”. En nog eens bijna 60% vindt “dat de politiek onvoldoende opkomt voor mensen zoals zij”. Daardoor is het vertrouwen van mensen in de politiek en de overheid laag.

Bovendien stelt de [Staat van de Uitvoering 2024](#) vast dat “complexiteit en gebrekkige gegevensuitwisseling” een belangrijk knelpunt blijft in de verbetering van publieke dienstverlening. Mensen voelen de gevolgen hiervan dagelijks. Ze moeten dingen dubbel doen. Ze vallen tussen wal en schip. En ze krijgen dienstverlening die niet aansluit bij hun situatie. Voor kwetsbare groepen is dit nog erger. Laaggeletterden, ouderen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met meervoudige problemen raken verstrikt en uit het zicht. Problemen stapelen zich op.

Ook steeds meer andere organisaties erkennen dat het vertrouwen in de organisatie wordt beïnvloed door de kwaliteit van de dienstverlening. Zo stelt bijvoorbeeld KVK in het [jaarplan voor 2026](#): “Dalend vertrouwen in de overheid, gecombineerd met stijgende verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit van dienstverlening, ook van de overheid, waarbij het gemak van digitale dienstverlening gecombineerd moet worden met blijvende aandacht voor de menselijke maat.”

Ook de [Staat van de dienstverlening 2025](#) van gemeente Den Haag stelt dat “tevredenheid over dienstverlening in hoge mate het vertrouwen in de gemeente beïnvloedt”. En dat als mensen meer vertrouwen in de gemeente hebben dit veel voordelen heeft: “Inwoners volgen adviezen en richtlijnen eerder op, doen en denken sneller mee, kloppen eerder aan als ze hulp nodig hebben, en vergeven fouten eerder.” Soortgelijke conclusies hebben bijvoorbeeld geleid tot het [Overheidsbreed Meethuis voor dienstverlening](#).

Levensbepalende gevolgen

Verlies van vertrouwen in dienstverlening kan levensbepalende gevolgen hebben. Daar heeft ook de IND ervaring mee. Daar heeft verlies in vertrouwen bijvoorbeeld direct effect op een verblijfplek of over het al dan niet kunnen werken in Nederland.

Mensen uit andere landen nemen bijvoorbeeld vaker contact op als ze hier asiel willen aanvragen. Of ze zoeken informatie via alternatieve kanalen, waarbij de IND geen invloed heeft op de correctheid van informatie. Dat leidt weer tot grotere belasting van de klantcontactkanalen. En een hoop onjuistheden in aanvragen bij de IND, onjuistheden die voorkomen hadden kunnen worden.

Van inzicht naar structurele sturing

Vertrouwen kan toenemen als je meer inzicht hebt in wat je doelgroep nodig heeft, waarom en wanneer. Klantreizen creëren een gezamenlijk beeld van deze behoeften. Ze maken knelpunten zichtbaar en stimuleren samenwerking binnen én buiten je organisatie.

Toch is klantreizen maken slechts het begin van de ontwikkeling. Een klantreis is uiteindelijk een momentopname: een visualisatie van hoe dienstverlening op dat moment wordt ervaren. Waardevol, maar zonder structurele opvolging veroudert dit inzicht snel. Verbeteringen verdwijnen weer naar de achtergrond zodra projecten zijn afgerond en capaciteit of budget wordt verplaatst.

Daarmee verschuift de centrale vraag binnen veel publieke organisaties. Niet langer staat centraal hoeveel klantreizen zijn gemaakt. Maar: hoe kan jouw organisatie inzichten uit klantreizen gebruiken als stevig stuurinstrument voor je dienstverlening?

Correcte uitvoering blijft belangrijk

De beweging van uitvoerder naar dienstverlener betekent niet dat wetgeving, rechtmatigheid of efficiëntie minder belangrijk worden. Integendeel. Er komt juist een aanvullende toets: de vraag wat besluiten betekenen voor de gebruiker van de dienstverlening.

In onze samenleving wordt dienstverlening steeds complexer en staat het vertrouwen in de overheid onder druk. Daarom is de verschuiving van puur uitvoerder naar klantgerichte en dus mensgerichte dienstverlener essentieel.

Maar deze verschuiving ontstaat niet zomaar. In theorie en op papier kunnen ambities glashelder zijn, maar te vaak blijkt de praktijk (te) complex. Wat maakt deze verschuiving lastig? En wat zijn de knelpunten voor krachtig klantreismanagement, als onderdeel van deze verschuiving? Dat lees je in het volgende hoofdstuk.

3. De uitdagingen in de transitie naar publieke dienstverlener

We zien dat bij veel publieke dienstverleners de kwaliteit van dienstverlening niet structureel verbetert. Klanttevredenheid loopt vast bij veel organisaties, of wordt belegd in tijdelijke projecten. Aan ambities ontbreekt het niet. Maar waarom blijft het zo moeilijk om dienstverlening structureel te verbeteren? Er zijn 5 knelpunten:

1.**Knelpunt 1:****Silo's zorgen voor fragmentatie en gebrekkige samenwerking**

Publieke organisaties zijn vaak ingedeeld op wetten, beleid, uitvoeringsprocessen of budgetten. Dit is logisch vanuit een operationeel, juridisch en bestuurlijk perspectief. Maar het blijkt vaak een barrière als een organisatie zich op dienstverlening wil richten. Dienstverlening en klantreizen lopen namelijk vaak dwars door deze uitvoerende afdelingen of teams heen. Dit maakt samenwerking enorm lastig. Teams of afdelingen optimaliseren binnen hun eigen silo: context, kaders of doelstellingen. Maar niet voor de klant.

Probleem doorschuiven

“De organisatiestructuur dwingt fragmentatie in je klantreis af”, vertelt Brigitte van Buggenum, voormalig hoofd Klantexpertise van UWV. Ze is één van de experts die we voor dit whitepaper hebben gesproken. “Dat zie je doordat verbeteringen helemaal los van elkaar worden geïmplementeerd. Maar daarmee schuiven we mogelijk het probleem naar de volgende afdeling, of lossen we hetzelfde probleem op meerdere plekken tegelijk op.”

Voorbeeld 1

Een ondernemer die een bedrijf wil starten, loopt tegen een hoop verschillende regelingen aan. De betrokken organisaties zien deze ondernemer vaak niet als één persoon met één vraag of doel, maar als losse taken die uitgevoerd moeten worden.

Voorbeeld 2

Iemand die een uitkering aanvraagt, wordt medisch beoordeeld door de ene afdeling, betaald door een andere, en een derde helpt hem of haar mogelijk weer aan het werk.

Dat is zonde, vindt Brigitte: “Data wordt niet gedeeld, prioriteiten niet afgestemd en verspilling blijft onzichtbaar. Dat zorgt voor onnodig en dubbel werk. Klanten moeten informatie meerdere keren aanleveren, waarbij ze van kastje naar de muur worden gestuurd.”

Ook Fabian Kortekaas, programmadirecteur Dienstverlening van gemeente Den Haag, ziet deze fragmentatie: “Onze dienstverlening is ingericht vanuit organisatieonderdelen. De inwoner ervaart dat niet zo en ziet de gemeente als één organisatie. Afdelingen optimaliseren hun eigen stukje, maar kijken nog onvoldoende naar de totale reis. Iedereen levert dienstverlening, maar wie er eigenaar is van de klantreis is vaak niet duidelijk.”

2.

Knelpunt 2:

Systeem stelt mens en dienstverlening niet centraal

Het probleem gaat dieper dan alleen silo's. De hele organisatie als systeem is vaak niet ingericht op klant of dienstverlening. Van processen, IT-systemen en budgetten tot sturen, meten en rapporteren: veel elementen zijn gericht op het uitvoeren van processen en wetten.

Vaak sturen en rapporteren organisaties op volume: hoeveel zaken afgehandeld, hoeveel boetes uitgedeeld of hoeveel beschikkingen toegekend. Deze rapporten gaan uit van de 'gemakkelijke' of 'gemiddelde' mens, waardoor mensen in een kwetsbare situatie vaak niet goed worden geholpen.

Focus op wetten of volume

Deze focus op volume komt ook door de manier waarop ministeries, gemeenteraden of beleidsmakers publieke organisaties financieren. Anders gezegd: organisaties worden vooral gefinancierd op basis van wat ze uitvoeren, en veel minder op basis van hoe ze dat doen of wat ze bereiken.

Zo wordt een gemeente gefinancierd op basis van het aantal uitgeleverde paspoorten. Of het gemakkelijk was voor een inwoner om een paspoort aan te vragen, wordt in de financiering niet meegenomen. Bij UWV gaat het ook zo, aldus Brigitte: “We worden vanuit het ministerie gefinancierd op basis van het aantal uitkeringen. Er is dan nauwelijks ruimte om iemand van werk naar werk te helpen en een uitkering te voorkomen. Want dat wordt niet gefinancierd.”

Dit maakt het moeilijk om structureel aan goede dienstverlening te werken. Het is niet dat medewerkers niet willen, maar vaak mogen of kunnen ze niet. Sterker, bij veel publieke organisaties zien we veel medewerkers die graag klantgericht werken, maar die gevangen zitten in een systeem dat hen tegenwerkt of niet toelaat de klant écht te helpen.

Dit beïnvloedt mogelijk de overtuigingen en gedragingen van medewerkers. Het zorgt voor een organisatiecultuur waar te weinig plek is voor klantgerichtheid. Om de menselijke maat weer centraal te stellen in de organisatie, vraagt dus om een cultuurverandering.

Ook Laila de Rooij, directeur Informatie en Advies van KVK, herkent de spanning tussen dienstverlening verbeteren en werken met de beperkingen van bestaande systemen: “We hebben te maken met veranderende wet- en regelgeving, én met een landschap (van bestaande systemen, red.) dat niet op alle facetten helemaal state of the art is.”

3.**Knelpunt 3:****Klantperspectief ontbreekt vaak in besluitvorming**

Een IT-besluit over welk systeem je aanschaft, een beleidswijziging over hoe een uitkering wordt berekend of een kanaalkeuze voor communicatie naar de klant. Dit soort besluiten hebben gevolgen voor hoe klanten dienstverlening ervaren. Toch wordt het klantperspectief zelden in zo’n besluit meegenomen.

Het probleem is dat er geen vast moment in het besluitvormingsproces is waar klantimpact wordt getoetst of meegewogen. Bij het bepalen van prioriteiten wordt er vooral gekeken naar operationele waarde en kostenreductie. En het klantperspectief? Dat raakt volledig ondergesneeuwd. Veel organisaties voeren wel U-toetsen (beleidstoetsen) uit die checken of iets juridisch correct en uitvoerbaar is. Maar ze toetsen niet of het impact heeft op de klant. Dat komt omdat de opdrachtgever geen key performance indicator (KPI) voor deze impact heeft. Waardoor uitvoerders er minder aandacht voor hebben.

Een klanttest voor dienstverlening?

Zowel publieke als commerciële organisaties kennen het concept van het stresstesten van nieuwe of aangepaste IT-systemen. Door deze testen werken de systemen in de praktijk goed. Waarom voeren we eigenlijk geen klanttest uit op nieuwe of aangepaste processen of andere elementen van dienstverlening? Alleen zo ontdek je wat in de praktijk goed voor de klant werkt.

Verbeteringen verdringen

Veel organisaties nemen het klantperspectief niet mee. Dat zorgt ervoor dat veel organisaties hun middelen besteden aan IT-stabiliteit, voldoen aan wet- en regelgeving, en opruimen van zogenaamde ‘legacy’ van systemen. Allemaal noodzakelijk natuurlijk, maar het verdringt daadwerkelijke verbeteringen in dienstverlening. Laila (KVK) zegt daarover: “Veel backlogs staan vol met IT-werk en wet- en regelgeving. Capaciteit is steeds minder beschikbaar. Daarmee wordt het lastig om dienstverlening daadwerkelijk te verbeteren.”

Testen op klantperspectief biedt veel kansen voor publieke dienstverleners. Bijvoorbeeld de kans op minder onnodige contacten, op minder bezwaarschriften en minder herstelwerk. Helaas lukt het veel publieke organisaties (specifiek CX- of design-teams) niet de business case voor verbeteringen in dienstverlening concreet genoeg te maken. Daarom worden klantverbeteringen niet geprioriteerd en uitgevoerd, zelfs als deze verbeteringen beter zijn voor de klant én de organisatie zelf.

4.**Knelpunt 4:****Dienstverlening is van iedereen en niemand**

Veel organisaties worstelen met eigenaarschap: wie gaat er over dienstverlening? Dit leidt tot 2 veelvoorkomende situaties.

In **situatie 1** wordt het CX- of dienstverleningsteam verantwoordelijk gemaakt voor de kwaliteit van de dienstverlening. Volgens Fabian (gemeente Den Haag) is dat niet houdbaar, want het team krijgt doorgaans geen rechtstreekse zeggenschap of invloed op de uitvoering. Die ligt namelijk bij de verschillende afdelingen en directies. Het team kan dus onderzoeken, analyseren en klantreizen opstellen, maar niet uitvoeren.

Brigitte (UWV) zegt daarover: “Je kan een klantreis wel analyseren en opschrijven, maar als je deze vervolgens niet uitvoert, dan merkt de klant er uiteindelijk niet zo veel van.” Veel organisaties hebben mooie klantreizen gevisualiseerd, maar die leiden niet tot verandering.

In **situatie 2** zegt de organisatie dat dienstverlening van iedereen is en dat gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen directies nodig is. Dit klinkt goed, maar in de praktijk betekent het dat niemand écht verantwoordelijk is. Eigenaarschap op bestuurlijk niveau beleggen blijkt namelijk lastig. Dienstverlening zit namelijk in alle aspecten van de organisatie. Het is niet iets wat één bestuurder kan ‘bezitten’. Er is coördinatie en afstemming nodig tussen bestuurders met verschillende belangen.

Afdelingen spreken de taal van uitvoering, processen, systemen of compliance, maar missen vaak een gedeelde taal over dienstverlening. Ook ontbreekt het vaak aan expertise. Bijvoorbeeld op het gebied van klantonderzoek doen, klantsignalen ophalen, klantreizen mappen, verbeteringen vormgeven en experimenteren.

Het gevolg is dat dienstverlening tussen wal en schip valt. Het CX-team heeft de expertise, maar geen mandaat. De afdelingen hebben het mandaat, maar niet de expertise. Niemand is écht eigenaar van dienstverlening, wat slecht is voor de kwaliteit ervan.

Laila (KVK) herkent dit: “Ik kan niet meer zeggen: ik ben eigenaar van de klantreis. We hebben bijvoorbeeld 2 directeuren die betrokken zijn bij die reis. Dus ik kan ook niet zeggen dat er één eigenaar is van de hele reis.” De klantreis wordt zo, in de woorden van Laila, “eigenlijk meer een instrument om samen te werken, dan iets wat je volledig in eigendom hebt.”

5.**Knelpunt 5:****Verbeteren van dienstverlening blijft projectwerk**

Veel publieke organisaties werken al jaren met klantreizen en hebben er vaak al een aantal in kaart gebracht. Deze klantreizen hebben veel waarde, maar worden vaak behandeld als eenmalige projecten. Organisaties doen klantonderzoek, verzamelen inzichten, mappen een klantreis, identificeren verbeterkansen en voeren (hopelijk) een aantal verbeteringen door. En daarna houdt het op.

Dat klantreizen worden behandeld als eenmalige projecten heeft vervelende gevolgen. In een project worden klantreizen namelijk opgesteld als statische visualisaties, waar na afloop van het project niemand naar omkijkt. Klantinzichten verouderen, verbeteringen op de backlog maken plaats voor andere prioriteiten, en effecten van doorgevoerde verbeteringen worden nooit gemeten. Dit is niet alleen verspilling van middelen. Het demotiveert ook teams die zien dat hun werk niet leidt tot echte, blijvende verandering.

Bovendien: de situatie verandert steeds. Regelgeving wijzigt, processen worden aangepast en systemen worden doorontwikkeld. Wat vandaag waar is, kan morgen al achterhaald zijn. Een statische visualisatie van de klantreis wordt daarmee steeds minder relevant voor de organisatie.

“Zolang investeringen in dienstverlening vooral via afzonderlijke en tijdelijke projecten lopen, blijft het lastig om dienstverlening als een structurele organisatieopgave te verankeren”, benadrukt Fabian (gemeente Den Haag). “Zolang organisaties dienstverlening als project behandelen, zal het nooit onderdeel worden van hoe zij dagelijks werken. Het blijft iets wat zij ‘erbij doen’ als er tijd en budget voor is. Dit betekent dat klantreizen niet kunnen groeien en evolueren, en niet kunnen worden gebruikt om voortdurend te leren wat werkt en wat niet.”

**Klantreismanagement als
klantgericht perspectief op dienstverlening**

Deze 5 knelpunten samen zorgen ervoor dat dienstverlening niet structureel verbetert. En dat vooral mensen uit kwetsbare doelgroepen tussen wal en schip raken. Klantreismanagement biedt een manier om deze knelpunten aan te pakken. Niet door de organisatiestructuur om te gooien, maar door een ander perspectief te bieden: de klantreis.

In plaats van alleen kijken naar je eigen taken, kijk je continu naar de totale ervaring (‘reis’) van de gebruiker. Dit dwingt afdelingen om verder te kijken dan hun eigen silo. Het zorgt dat alle belangrijke informatie (inzichten, data, kosten, resultaten) op één centrale plek samenkomt. Zo wordt de ervaring van de klant een vast onderdeel van je dagelijkse beslissingen, net zoals wetgeving en uitvoerbaarheid.

In het volgende hoofdstuk lees je wat klantreismanagement is. Wat het je organisatie mogelijk oplevert. En wat de uiteindelijke klant eraan heeft.

4. Klantreismanagement als versneller richting publieke dienstverlener

Klantreismanagement is het continu monitoren, onderzoeken, analyseren, prioriteren en optimaliseren van klantreizen. Het zorgt voor een klantgerichte manier om werk te coördineren, besluiten te maken en succes te meten. Het betekent dat je structureel stuurt op dienstverlening vanuit het perspectief van de inwoner/ondernemer/burger.

Een klantreis is de visuele weergave van stappen die iemand doorloopt bij interactie met een product of dienst. Klantreizen worden gebruikt als gedeeld perspectief om continu dienstverlening te verbeteren – voor de gehele organisatie.

Als publieke organisaties het hebben over klantreismanagement, kan de focus nogal verschillen. De een heeft het over het introduceren van nieuwe software, de andere over het compleet veranderen van de organisatie. Afhankelijk van de ambitie van een publieke organisatie, kun je klantreismanagement op 4 verschillende niveaus benaderen. Elk niveau brengt haar eigen focus, uitdagingen én ambities met zich mee:

- **Tooling:** software om klantreizen te mappen en managen.
- **Methodiek:** klantreismanagement als manier van werken.
- **Operationeel model:** klantreismanagement als manier van inrichten en besturen van de organisatie.
- **Gedrag:** klantreismanagement als denk- en doenwijze.

Implementeren van klantreismanagement: de 5 veranderingen én effecten

Klantreismanagement implementeren vraagt om 5 veranderingen. Elke verandering levert duidelijke, positieve effecten op die helpen om een klantgerichte publieke dienstverlener te worden.

Van eenmalig project naar continue werkwijze → Toenemend leervermogen

Klantreizen worden niet maar één keer in kaart gebracht en daarna vergeten. Je werkt cyclisch: inzichten verzamelen, aanpassen, effecten meten en ervan leren. Daardoor blijft klantbeleving geen eenmalig project, maar een proces waarin je steeds beter wordt. Je ontdekt waar dienstverlening tekortschiet, je meet of maatregelen echt werken, en je stuurt bij op basis van wat je leert. Zo ontstaat een lerende organisatie waarin dienstverlening zich blijvend ontwikkelt.

Van gefragmenteerd beeld naar compleet overzicht → Betere samenwerking

Klantreizen gaan dwars over afdelingsgrenzen heen. Dat dwingt teams om met elkaar te praten over eigenaarschap, prioriteit en coördinatie. Silo's worden doorbroken en gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat. De klantreis zelf wordt een gedeelde taal binnen de organisatie, ondanks verschillende achtergronden en belangen. Zo werk je vanuit één gezamenlijk perspectief in plaats van losse afdelingswaarheden.

Van CX-verantwoordelijkheid naar organisatiebrede betrokkenheid → Inzicht in echte oorzaken

Klantbeleving kan niet het domein van één team blijven. Het moet onderdeel worden van hoe alle teams, afdelingen en directies werken, met een glasheldere definitie van eigenaarschap. Juist wanneer meerdere teams gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de hele klantreis, zie je waar problemen écht ontstaan.

Bijvoorbeeld: een hoog aantal bezwaarschriften. Dit kan een symptoom zijn van een probleem aan het begin van de reis, niet in de bezwaarbehandeling zelf. Organisatiebrede betrokkenheid maakt die oorzaak zichtbaar, zodat je op de juiste plek ingrijpt en verspilling voorkomt.

Van interne beslissingen naar klantgerichte besluitvorming → Betere besluiten

Een organisatie gebruikt het klantperspectief altijd in besluitvorming. Je organisatie vraagt niet alleen of iets juridisch correct of efficiënt is, maar ook: wat zijn de gevolgen voor de klant? Klantinzichten en data worden input voor besluiten. Discussies verschuiven daardoor van meningen naar bewijs.

Klantbeleving wordt zo een volwaardig afwegingscriterium naast wetgeving, bedrijfsvoering en financiën. Dat zorgt voor betere keuzes en meer draagvlak, omdat beslissingen op feiten zijn gebaseerd in plaats van op interne belangen.

Van sturing op volume naar klantwaarde → Verbinding van prestaties en klantbeleving

Je meet niet langer alleen hoeveel zaken je afhandelt, maar ook of mensen zich écht geholpen voelen en of er problemen zijn opgelost. Koppel je klantbeleving aan operationele gegevens zoals doorlooptijden, contactvolumes, kosten en kwaliteit? Dan zie je veel beter waar investeringen daadwerkelijk waarde opleveren. Je kunt meten of aanpassingen leiden tot betere prestaties én een betere gebruikerservaring. Dit verbetert hoe je stuurt en waarin je investeert.

Meerdere organisaties zijn al bezig met klantreismanagement. Welke dingen werken? Waar lopen organisaties tegenaan? En wat zijn de belangrijkste lessen? Dat lees je in het volgende hoofdstuk.



5. Wat we leren van publieke dienstverleners die voorlopen in klantreismanagement

Publieke organisaties die al bewust stappen zetten rondom klantreismanagement, zijn onder andere gemeente Den Haag, KVK, UWV en IND. Uit interviews met mensen van deze organisaties komen 4 waardevolle lessen naar voren:

1.

Les 1:

Koppel klantreismanagement aan bestaande opgaven en maak de waarde direct zichtbaar

Voor klanttevredenheid alleen spitsen bestuurders hun oren niet. Klantreismanagement krijgt pas draagvlak als het bijdraagt aan iets dat de organisatie toch al wil of moet bereiken. En als je het koppelt aan grotere politieke doelen, zoals [de slagvaardige overheid](#). En de [Nederlandse Digitaliseringsstrategie \(NDS\)](#).

Maak daarom vanaf het begin zichtbaar wat klantreismanagement oplevert. Maak dit niet alleen zichtbaar in een betere ervaring voor inwoners of ondernemers, maar ook in operationele effecten zoals minder contact, efficiëntere processen, kortere doorlooptijden of lagere kosten. Juist die combinatie van klantimpact, operationele impact en financieel effect spreekt bestuurders, management én collega's in de uitvoering aan.

Gemeente Den Haag, IND en KVK hebben daar concrete voorbeelden van.

Gemeente Den Haag liet zien dat een relatief simpele aanpassing leidde tot significant minder onnodige contacten per maand (met bijbehorende kostenbesparing): de gemeente maakte alleen de visuele informatie over aktes op de website duidelijker.

IND maakte bijvoorbeeld in haar [Jaarplan 2026](#) de koppeling tussen het verbeteren van de publieke dienstverlening en het verhogen van de productiviteit. En KVK heeft in haar [meerjarenstrategie \(Route28\)](#) ondernemers en afnemers centraal gezet. Dit deed ze door haar wettelijke taken op Registers en Informatie & Advies naar klanten te positioneren als één herkenbare KVK.

Belangrijk is dat je niet bij een enkele methode begint. UWV startte met klantreizen, signalenmanagement en dashboards. Daarna dachten de adviseurs pas na over het beoogde effect: wat willen we voor mensen bereiken en welke problemen lossen we op? Dat werkte niet. Bedenk dus eerst wat je wilt bereiken, kies dan pas de instrumenten.

Maak er een businesscase van. Wat levert het op? Hoe groot is het belang? Op het moment dat je het concreet maakt en laat zien wat het oplevert, gaan mensen daar uiteindelijk heel goed in mee. Bij KVK zijn we nu veel beter in staat om ook de data eraan te verbinden, om de combinatie te maken met klantonderzoek. Wat halen we nou op en wat willen we vervolgens verbeteren? Tegenwoordig ben ik eigenlijk altijd blij verrast met de inzichten en betrokkenheid waarmee we starten.

- Laila (KVK)

Je moet eigenlijk allebei doen: zorgen voor een strategische koers én laat kleine tastbare resultaten zien. Tastbare voorbeelden geven energie. Laat zien welke impact klantreismanagement heeft. En welke efficiency en besparingen het oplevert. Dat laatste is nooit het primaire doel natuurlijk. Het doel is bijdragen aan de maatschappelijke waarden. Maar als je het goed doet, snijdt het mes aan beide kanten.

- Fabian (gemeente Den Haag)

Wat bij de implementatie had kunnen helpen, was het vanaf het begin in beeld brengen van het financiële effect van pijnpunten en verbeteringen. Dat is nog niet altijd voldoende gelukt.

- Brigitte (UWV)

2.

Les 2:

Zorg voor een team met eigenaarschap en mandaat

Het is logisch om te beginnen met een klein, gespecialiseerd team dat klantreizen in kaart brengt. Maar dat kan niet het eindstation zijn. Als het werk aan klantreizen ophoudt zodra het project klaar is, dan verdwijnt de kennis en het eigenaarschap. Daarna worden besluiten genomen zonder dat er nog iemand is die het klantperspectief meeweegt.

Klantreismanagement moet dus onderdeel worden van het dagelijks werk van teams. Breng klantreizen in kaart, samen met de mensen die het werk doen en verbeteren. Niet omdat het mooi klinkt, maar omdat het de enige manier is om te zorgen dat verbeteringen blijven hangen. Zoek het gezamenlijke belang op, ook over afdelingen heen. Duurzame verankering ontstaat pas wanneer je verbinding zoekt met bestaande organisatiedoelen. En wanneer IT en business samen optrekken. Klantreismanagement moet niet een los iets naast andere disciplines zijn, maar onderdeel uitmaken van een geheel. Samen met procesmanagement en systeemeigenaarschap.



Een valkuil is dat je te lang op projectbasis aan klantreizen werkt. Klantreizen op projectbasis aanpakken levert vaak mooie inzichten en concrete verbeteringen op. Maar zodra het project afloopt, verdwijnt de aandacht. Het meten en verbeteren van klantreizen stopt dan weer, omdat niemand er eigenaar van is geworden. Juist als je een klantreis verankert in de dagelijkse praktijk, is het niet alleen een geslaagd project, maar wordt het een blijvende manier van werken.

We hebben misschien de eerste 10% gedaan. De echte uitdaging begint pas na het in kaart brengen van een klantreis: het écht omzetten naar continu meten en verbeteren, met een duidelijke eigenaar. Op dit moment is er binnen de gemeente nog geen enkel directielid dat formeel verantwoordelijk is voor een volledige klantreis. Dat laat zien hoe vroeg we nog in deze ontwikkeling zijn. De gemeente experimenteert nu op verschillende niveaus met klantreiseigenaars, van senior medewerkers tot directieniveau. We zoeken samen met hen naar hoe die rol past binnen de verantwoordelijkheden en overleggen die er al zijn.

- Fabian (gemeente Den Haag)

Wat helpt is als een team niet alleen het probleem analyseert, maar de informatie meeneemt en een oplossing of verbetering doorvoert. Het team heeft zo het mandaat om keuzes te maken richting implementatie.

- Brigitte (UWV)

Wij hebben klantreisexpertise onderdeel van de teams laten zijn. Als je de expertise alleen invliegt wanneer het nodig is, dan maken ze de keuzes als je niet meer aan boord bent. Doordat expertise echt onderdeel is van de teams, kunnen we onderwerpen op het juiste moment op tafel krijgen en invloed houden op de keuzes die gemaakt worden.

- Laila (KVK)



3.**Les 3:****Benader klantreismanagement niet alleen als methode, maar als gedragsverandering**

Focus niet alleen op het ontwikkelen van de juiste klantreistools, raamwerken, templates en standaarden. Daarmee krijg je de organisatie niet in beweging. Klantreismanagement vraagt om een diepere gedragsverandering die ook belangrijk is.

Om gedragsverandering te veroorzaken, zul je ook de processen en systemen, besluitvorming en de cultuur moeten veranderen. Creëer 'klantbewustzijn'. Niet alleen bij de voor de hand liggende medewerkers. Zoek daarbij met name medewerkers op die ver van de klant staan, zoals IT-specialisten. Storytelling is hierbij onmisbaar: vertel de verhalen van gebruikers die mensen blijvend herinneren.

Gemeente Den Haag past dit bijvoorbeeld toe met terugbelacties. Het managementteam (MT) van de afdeling Vergunning belt ontevreden klanten terug om naar hun ervaring te vragen. Dit brengt de leefwereld van inwoners dicht bij de mensen die de dienstverlening vormgeven.

Wij laten mensen meekijken in klantonderzoeken. Mensen die verder of dieper in de organisatie zitten voelen minder wat een ondernemer ervaart. We proberen ze dat gevoel weer te geven: voor wie doe je het nou uiteindelijk? Met een filmpje van een ondernemer die door het nieuwe proces loopt maak je veel beter duidelijk wat een verandering betekent dan met alleen een kostenplaatje.

- Laila (KVK)

Wat ik zou adviseren is een soort cultuurcheck. Dus onderzoeken of er de juiste cultuur heerst binnen de organisatie om klantreismanagement goed te kunnen implementeren. Hoe werken wij nu met elkaar, welke gedragingen zien we onszelf uiten, en welke gedragingen heb je (niet meer) nodig als je naar een klantgerichte wereld wil?

- Brigitte (UWV)

Investeer niet al je geld in één onderwerp of afdeling. Met een business case kun je mensen overtuigen, maar de mensen krijg je pas echt mee met het juiste menselijke verhaal en de juiste cultuur.

- Fabian (gemeente Den Haag)

4.**Les 4:****Wees realistisch en werk met de organisatie die je hebt, niet die je wilt**

In een organisatie is er altijd al een dominante manier van werken in een organisatie. Leg dus rustig uit wat klantreismanagement wel en niet is, en hoe het past bij de huidige manier van werken. Maak het ook praktisch. Kies er bijvoorbeeld niet voor om in één keer 100 klantreizen in kaart te brengen, want dat is veel te ambitieus. Tegelijkertijd werkt het ook niet om te proberen om één klantreis helemaal perfect te maken (en te verbeteren).

Het is juist beter is om een paar klantreizen in kaart te brengen. Klantreizen die snel voor meetbare meerwaarde zorgen. Bijvoorbeeld omdat je al beschikt over betrouwbare data. Op deze manier kun je sneller een multidisciplinair team bij elkaar krijgen. Met voldoende mandaat, zodat het team keuzes kan maken zonder te veel afhankelijkheden.

En wat belangrijk is om te onthouden: het verschil met de commerciële wereld. Commerciële organisaties dienen uiteindelijk allemaal hetzelfde doel: tevreden klanten en een gezond bedrijfsresultaat. Een gemeente heeft een veel bredere maatschappelijke opdracht. Het ontbreken van één gezamenlijke taal en doel maakt publieke dienstverlening complex.

Dat maakt klantreismanagement als oplossingsrichting juist harder nodig: de klantreis als gedeelde taal die verschillende werelden met elkaar verbindt. Zodat dienstverlening daadwerkelijk de klant verder helpt.

Bij KVK hebben we, doordat de organisatie gelijktijdig veranderde op allerlei facetten, meer dan 10 verschillende klantreizen tegelijk aangepakt. Dat had voor- en nadelen. We hebben veel inzicht gekregen en de cultuur geholpen (te veranderen, red.), maar niet overal gerealiseerd wat we wilden. Ik denk dat we in het midden hadden moeten uitkomen. Niet één klantreis, maar ook niet 10 tegelijk. Eigenlijk gewoon een handvol waarmee je zichtbaar resultaat kunt boeken.

- Laila (KVK)

Je kan niet de hele wereld in één keer veranderen, hè? Je kunt wel klein beginnen. Bij iets wat ook makkelijk financieel meetbaar te maken is.

- Brigitte (UWV)

6. Conclusie: Klantreismanagement als verbindende factor

Publieke organisaties delen vrijwel allemaal dezelfde ambitie: ze willen niet alleen wetten en regels goed uitvoeren, maar dienstverlening bieden die aansluit bij wat mensen daadwerkelijk nodig hebben.

De grootste uitdaging is niet de kennis of de intentie. Het probleem is de kloof tussen hoe iemand de dienstverlening ervaart en hoe de organisatie intern is ingericht. Dienstverlening loopt over afdelingen en systemen heen, terwijl sturing en verantwoordelijkheid vaak juist binnen die grenzen blijven.

Kloof overbruggen met klantreismanagement

Klantreismanagement helpt om die kloof te overbruggen. Niet als nieuwe methode, maar als aanvullend perspectief: dat van de klant, inwoner, burger of welke noemer je het meest passend vindt. De klantreis brengt een gezamenlijke taal in een gefragmenteerde organisatie. Iedereen kijkt naar hetzelfde vraagstuk, niet meer vanuit de eigen afdeling maar vanuit de persoon om wie het gaat.

Daarmee is klantreismanagement veel minder een specialistisch CX-vraagstuk dan vaak wordt gedacht. Het is een organisatievraagstuk. Het belangrijkste werk zit niet in het maken van klantreizen. Dat zit 'm in het structureel organiseren van eigenaarschap, samenwerking en besluitvorming.

Maak de pijn zichtbaar

Wie wil beginnen mag groot denken, maar het hoeft niet. Kies één of een handvol klantreizen die er al toe doen. Breng signalen, data, klachten en operationele cijfers samen. Maak de pijn zichtbaar. En vertaal die naar wat het de klant én de organisatie oplevert.

Fabian van gemeente Den Haag zegt het treffend: “We zitten eigenlijk op potentieel goud. Alleen kunnen we het nog niet goed materialiseren en meten.”

In het volgende whitepaper

In dit whitepaper hebben we vooral behandeld hoe klantreismanagement de kloof van uitvoerder naar publieke dienstverlener kan overbruggen. Maar er zijn nog andere vragen: hoe implementeer ik klantreismanagement? Waar moet ik voor op letten? Wie heb ik nodig? Wat moet ik vooral niet doen? En waar begin ik?

Die vragen staan centraal in ons volgende whitepaper. Dit gaat over het duurzaam organiseren van klantreismanagement: eigenaarschap, governance, rollen en stuurinformatie. Met lessen uit organisaties die daar nu al mee experimenteren.

Klantreizen bij de overheid

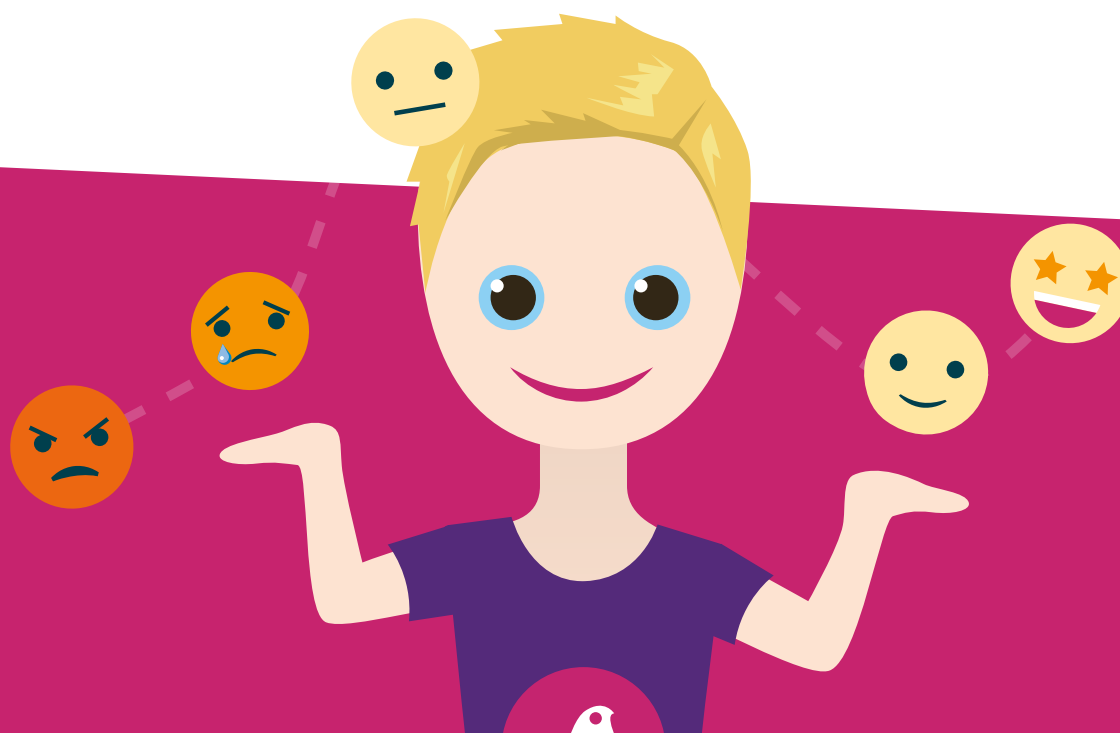
Het maken van een klantreis betekent dat je in kaart brengt welke reis de klant doorloopt in jouw dienstverlening. Wie die klant ook is: de inwoner, de ondernemer of een andere gebruiker van dienstverlening. Maar hoe kan je ermee aan de slag in je eigen organisatie? Gebruiker Centraal heeft een aantal hulpmiddelen klaargezet om aan de slag te gaan met klantreizen.

[Bekijk alles over klantreizen bij de overheid](#) >

Uitnodiging voor een gesprek

Klantreismanagement gaat over de vraag of publieke organisaties hun eigen grenzen kunnen overstijgen. En of ze gezamenlijk kunnen sturen op wat mensen daadwerkelijk nodig hebben. Klantreismanagement gaat dus over een overheid die er écht is voor de mens. Dat begint niet met een perfect plan, maar met een eerste stap: een andere manier van denken, waarbij het perspectief van mensen het uitgangspunt wordt. Wat het oplevert is een overheid die de leefwereld van mensen verbindt met de systemen van de organisatie.

We hopen dat dit whitepaper niet alleen herkenbaar is, maar dat je er ook iets mee kunt doen. Zie dit whitepaper als een uitnodiging: om binnen jouw organisatie het gesprek te starten of verder te brengen. Met managers, bestuurders en andere collega's. Over wat het betekent om écht mensgerichte dienstverlening te bieden. Met behulp van klantreismanagement.



Over ons

Een toegankelijke, bruikbare en begrijpelijke overheid. Met inclusieve dienstverlening die iedereen kan én wil gebruiken. Omdat deze ontworpen is met mensen in plaats van overheidssystemen als uitgangspunt. Daar gaan we voor.

Gebruiker Centraal is de community van en voor overheidsprofessionals die werken aan dienstverlening en communicatie. We delen kennis en organiseren evenementen, over thema's als direct duidelijke taal, testen en klantreizen. Ook ontwikkelen we hulpmiddelen die je in je eigen organisatie kunt toepassen. En we brengen mensen samen in onze community's.

Zodat we ons samen kunnen inzetten voor overheidsdienstverlening.
Die voor iedereen werkt.



Gebruiker Centraal

Voor een gebruiksvriendelijke overheid