Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties



De klantbeloften waarmaken · **Zo doe ik dat**

Werksessie voor medewerkers, van klantbeloften naar eigen gedrag

Impactvol werken aan de digitale versnelling van de overheid

Het probleem

Bij de ene organisatie hangen de klantbeloften op een poster in de kantine, bij de andere staan ze uitgewerkt in het jaarplan. In beide gevallen merkt een klant er nog niets van: een medewerker die morgen aan het werk gaat, weet daarmee nog niet wat hij anders moet doen. Zolang die vertaalslag ontbreekt, blijft de visie een intentie op papier en verandert het gedrag in de praktijk niet vanzelf mee.



De werkvorm

De werkvorm ‘Klantbeloften waarmaken’ helpt een team een organisatiewaarde of klantbelofte te vertalen naar concreet gedrag. De groep zoekt per waarde twee voorbeelden: een moment waarop de waarde duidelijk zichtbaar was, en een moment waarop dat niet lukte. Het verschil daartussen maakt de waarde tastbaar. Met de hoe-ladder vertaalt iedereen dat verschil vervolgens naar een eigen ik-zin.

Deze werkvorm bestaat uit een sessie, een praktijkperiode en een terugkommoment.

Zie in bijlage 1 waarom deze werkvorm werkt.

Doelgroep

Medewerkers in een team of afdeling, of op open inschrijving dwars door de organisatie heen. Werkt voor medewerkers met en zonder klantcontact.

Facilitator

Facilitator vanuit het CX team, bedrijfs moderator of HR/opleider

Aantal deelnemers

Max. 10

Materialen

- De klantbeloften uitgeprint
- Waardenwerkblad om in te vullen



Doel

De groep medewerkers vertaalt de organisatiewaarde of klantbelofte naar concreet gedrag dat iedereen morgen al kan toepassen.

Stappenplan

Taken van facilitator

Voorbereiding
ongeveer 4 uur

Sessie zelf
ongeveer 2,5 uur

Terugkoppeling
aan het team
ongeveer 1 uur

Sturen
herinneringsmail
30 minuten

Terugkoppeling
maken en delen
30 minuten



0. Voorbereiding
ongeveer 0,5 uur

1. Sessie
ongeveer 2,5 uur

2. De praktijk
3 a 4 weken

3. Terugkomsessie
45 minuten

Stappen van deelnemer

Stap 0. Voorbereiding

De facilitator verzamelt alle bestaande klantbeloften en zet ze presentabel neer, bijvoorbeeld op een slide of poster. Ook stuurt de facilitator de slide, poster of iets anders alvast naar de deelnemers, met de vraag om vooraf na te denken over wat deze waarden voor jouzelf betekenen. Als huiswerk stuurt iedereen een definitie van de waarde op en een manier waarop zij die waarde terugzien in de organisatie. Om hen op weg te helpen stuurt de facilitator voorbeelden mee.



Voorbereiding: ongeveer 4 uur.

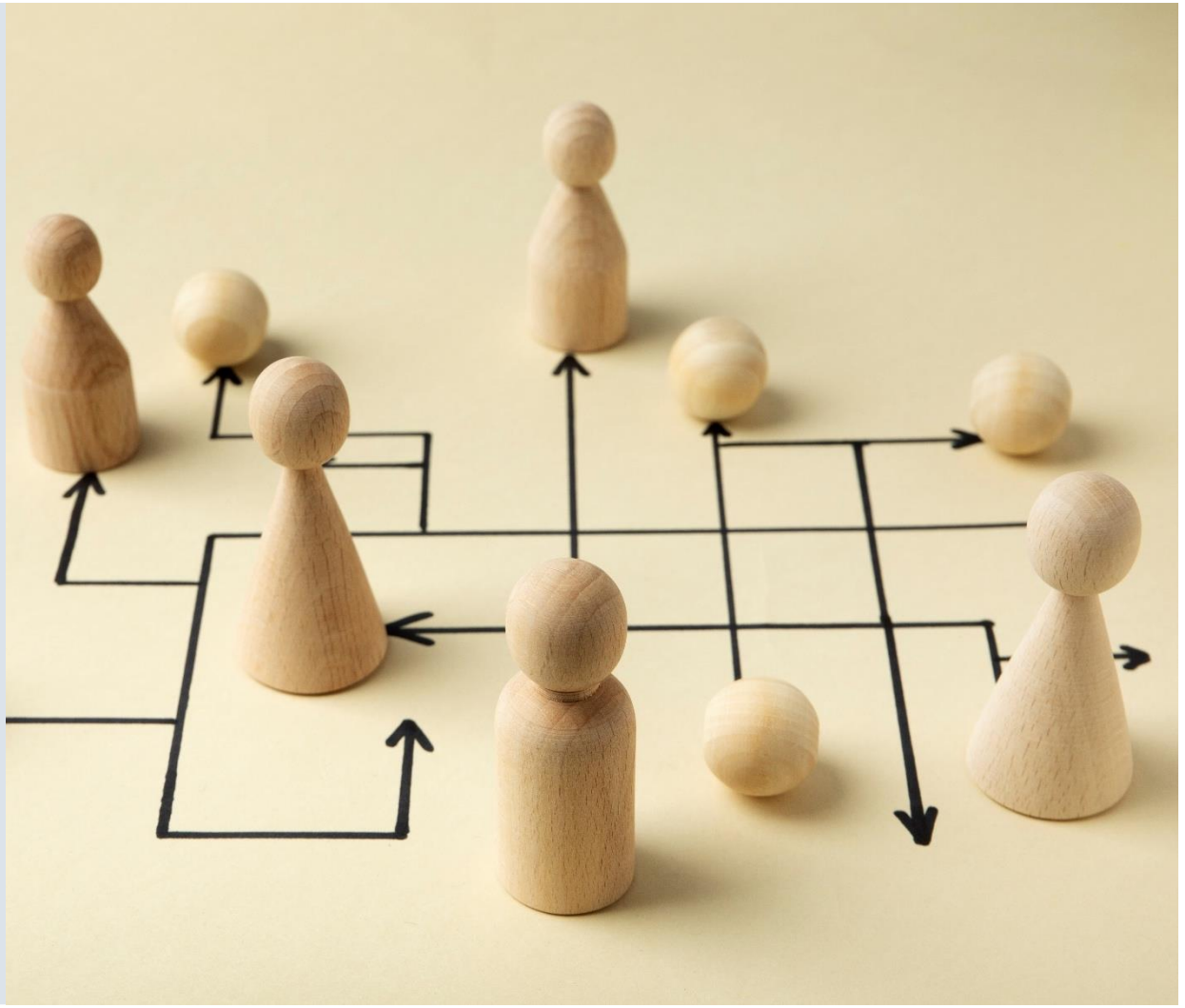
Ook projectmanagement valt hieronder: zaal reserveren, et cetera. Als het een team is dat meedoet, heeft de facilitator ook een afstemmoment met de teamleider nodig.

Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,
Digitalisering en Innovatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Stap 1. Sessie

2,5 uur

Voor het beste resultaat doe je deze werkvorm in 1 lange sessie van 2,5 uur. Is dit echt een onoverkomelijk probleem? Je kunt overwegen deze sessie te verdelen in 2 losse sessies: een van 1 uur (uitleg en voorbeelden zoeken, verschil benoemen) en een van 1,5 uur (teruggrijpen op vorige sessie, en ik-zinnen formuleren, toetsen en delen.)



Stap 1. Sessie

- **Opening** *15 min*
  De facilitator presenteert alle waarden en klantbeloften en legt uit wat er aan het eind ligt: iedere deelnemer heeft een eigen ik-zin waarmee aan de slag wordt gegaan. De groep bepaalt zelf met welke 2 of 3 waarden ze aan de slag gaat. Als er meer tijd is, kan je de rest ook oppakken.

- **Voorbeelden zoeken** *20 min*
  We bespreken het huiswerk en delen de voorbeelden met elkaar. De facilitator deelt indien nodig nog meer concrete voorbeelden en daagt iedereen uit om ook voorbeelden te bedenken van momenten waarop de waarde juist niet terug te zien was. Daarna denkt iedereen 5 minuten in stilte na. Iedereen schrijft meer wel en niet-voorbeelden op memo's, in twee kleuren, en plakt ze zelf op het bord. Dit kunnen voorbeelden zijn van eigen gedrag, of dingen die men heeft gehoord of zien gebeuren.
  De verschillen kunnen de deelnemers in het Waardewerkblad invullen (bijlage 2).

- **Het verschil benoemen** *20 min*
  De groep clustert de overeenkomsten tussen de wel- en niet-voorbeelden en de facilitator schrijft het verschil in een paar woorden op.

- **De ik-zin maken, met de hoe-ladder** *50 min*
  De facilitator legt de hoe-ladder uit en past die toe op een aantal deelnemers. Daarna gaan de deelnemers dit in tweetallen doen. Elke deelnemer maakt zo zijn eigen zin. De facilitator loopt rond en checkt en begeleidt.

- **Toetsen en delen** *20 min*
  Iedereen leest zijn zin hardop voor. De groep toetst of het concreet genoeg is.

- **Afsluiting** *15 min*
  Afspraken over het vervolg: wie deelt dit met wie, hoe blijft het zichtbaar, en wanneer is het terugkom-moment.



De hoe-ladder techniek uitgelegd

Je begint met een grote zin die iedereen wel snapt, maar niemand kan uitvoeren. Zoiets als "we zijn klantgericht". Daar kun je niks mee, want wat doe je dan precies?

Dus je blijft vragen: "hoe dan?" Elk antwoord dat nog te vaag is, krijgt weer een "hoe dan?" achteraan. Je stopt pas als het antwoord iets is wat je kunt zíen gebeuren. Bijvoorbeeld iemand die iets zegt, iets doet, iets opschrijft. Geen gevoel of houding meer, maar een handeling.

Onderweg check je af en toe met "waarom doe ik dit ook alweer?". Dat is de ‘eigen ik-zin'. Die waarom-vraag zorgt dat je niet afdwaalt naar iets kleins en willekeurigs dat niks meer met de oorspronkelijke visie te maken heeft.

Voorbeeld

Visiezin: "We zijn klantgericht."

Rol: projectleider in een verandertraject (bijvoorbeeld een nieuw aanvraagproces voor studiefinanciering). Deze persoon spreekt zelf nooit een student.

Vraag 1 - Hoe zie je klantgericht dan terug in jouw werk als projectleider?
Antwoord: "Ik zorg dat de student niet vergeten wordt in de besluiten die we nemen."
→ *Nog te vaag. "Niet vergeten worden" kun je niet zien gebeuren.*

Vraag 2 - Hoe doe je dat dan, dat zorgen dat de student niet vergeten wordt?
Antwoord: "Ik breng het perspectief van de student in tijdens de projectoverleggen."
→ *Nog steeds vaag. "Inbrengen" kan van alles betekenen, één opmerking, een hele analyse, wat dan ook.*

Vraag 3 - Hoe doe je dat inbrengen dan precies, op het moment zelf?
Antwoord: "Bij elke beslissing die gevolgen heeft voor de student, stel ik hardop de vraag: 'wat betekent dit voor de student die dit straks meemaakt?'"
→ *Bijna goed, maar nog niet af. Wat gebeurt er met dat antwoord?*

Vraag 4 - En hoe zorg je dat dat ook meetelt, niet alleen een vraag in de lucht blijft?
Antwoord: "Ik laat het antwoord op die vraag vastleggen in de besluitnotitie, voordat het besluit definitief is."
→ *Klaar. Dit is observeerbaar: je kunt in elke besluitnotitie nakijken of die zin er wel of niet in staat.*

Voorbeeld

Visiezin: "We zijn klantgericht."

Rol: projectleider in een verandertraject (bijvoorbeeld een nieuw aanvraagproces voor studiefinanciering). Deze persoon spreekt zelf nooit een student.

Waarom-check (tussendoor): "Waarom doe ik dit? Omdat besluiten anders vanuit het systeem of het proces worden genomen, en niet vanuit wat de student ervaart." → Klopt nog met de visie "klantgericht".

Vastleggen: "Bij elke projectbeslissing met gevolgen voor de student, stel je de vraag 'wat betekent dit voor de student?' en laat je het antwoord opnemen in de besluitnotitie voordat het besluit wordt vastgesteld."

> Wat dit voorbeeld laat zien: ook zonder direct klantcontact kun je met de hoe-ladder klantgericht gedrag concreet maken. Het gaat niet om "de student spreken", maar om iets wat de projectleider zelf, in zijn eigen werk, aantoonbaar doet.

Stap 2. De praktijk
3 tot 4 weken

In de praktijk aan de slag met de ik-zinnen en het bijbehorende gedrag

Stap 2. De praktijk

3-4 weken

De groep gaat nu individueel in de praktijk aan de slag met het toepassen van het gedrag uit de ik-zinnen.

De facilitator stuurt af en toe een mail met een herinnering en de vraag om, als iets niet lukt, te noteren wat er dan gebeurt.

Stap 3. Terugkommoment

45 min

Met dezelfde groep bijeenkomen. Kort checken of de ik-zinnen worden toegepast. Waar dat niet lukt, samen bekijken wat er nog in de weg staat.

Daarnaast bespreken hoe we de ik-zinnen kunnen delen binnen onze organisatie en daarbuiten, bijvoorbeeld op Gebruiker Centraal, ter inspiratie van anderen met vergelijkbare klantbeloften en rollen.

Volledig uitgewerkt voorbeeld, ter illustratie

Waarde: Transparantie
Rol: Klantadviseur

Wel-voorbeeld: Een klant belde over een afgewezen aanvraag. De adviseur legde stap voor stap uit wat de precieze reden voor de afwijzing was, ook zonder dat de klant erom vroeg.

Niet-voorbeeld: Bij een vergelijkbaar gesprek zei een andere adviseur alleen: “De aanvraag is afgewezen, dat staat in de brief”.

Het verschil: In het wel-voorbeeld legt de adviseur uit waarom, ongevraagd. In het niet-voorbeeld blijft het bij het besluit zelf. Dus: de vertaling van transparantie is, dingen helder uitleggen.

Hoe-ladder, stap 1: “Hoe zie je transparantie terug in jouw werk?” Antwoord: “Ik leg uit waarom iets zo werkt.”

Hoe-ladder, stap 2: “Hoe doe je dat dan precies?” Antwoord: “Ik vertel de reden in mijn eigen woorden, ook als de klant er niet naar vraagt, en ik zeg erbij als ik iets zelf niet weet.”

> “Als klantadviseur leg ik altijd uit waarom een besluit is genomen, ook als de klant er niet naar vraagt. Dat past bij onze belofte om transparant te zijn.”
>
> De ik-zin

Tip voor werken met doelgroep zonder klantcontact

Het mechanisme werkt voor iedereen: zoek een voorbeeld, benoem het verschil, maak er met de hoe-ladder een zin van. Het lastige zit in het vinden van het voorbeeld. Voor medewerkers met klantcontact is een voorbeeld snel gevonden: een telefoongesprek, een moment aan de balie, een brief. Voor medewerkers zonder klantcontact, bijvoorbeeld beleid, IT of backoffice, kan dat lastiger zijn. Hun werk raakt de klant vaak indirect, via een proces, een systeem of een besluit.

Ons advies: gebruik dezelfde werkvorm voor beide groepen, pas alleen de startvraag in stap 2 aan.

Voor klantcontact:

“Denk aan een moment waarop je iemand hielp op een manier die echt bij [waarde] paste. En een moment waarop dat niet lukte.”

Voor niet-klantcontact:

“Denk aan een moment waarop je een beslissing nam of iets maakte dat effect zou kunnen hebben op hoe iemand de dienstverlening ervoer. Of dat nou een positief, of juist negatief effect zou zijn.”

Voor beide groepen geldt; mocht het te moeilijk zijn om een voorbeeld aan te dragen uit het eigen gedrag, denk dan aan momenten die je bij collega’s hebt gezien, of ergens anders in de organisatie hebt ervaren. Het gaat hier vooral om het verzamelen van scherpe voorbeelden om de waarde tastbaar te maken. Bij de ik-zin oefening komt de vertaling naar ieders persoonlijke werk.

Tips voor de facilitator

- Start met duidelijk uitleggen van het waarom van deze werksessie. Duik niet te snel in de uitleg van de methode, maar sta eerst stil bij het doel: het concreet maken van de organisatie waarden of beloften. Wat betekent dit nu voor ons werk?
- Laat de groep zelf de waarden kiezen waarmee ze aan de slag gaan, dat vergroot het eigenaarschap en zorgt automatisch voor dat de meest relevante waarden gekozen worden.
- Pas je vraagstelling aan op basis van de doelgroep. Wel of geen direct klantcontact zorgt voor een iets andere nuance.
- Stuur bij als een voorbeeld te vaag blijft, bijvoorbeeld “we doen ons best”. Vraag door: “wat deed je toen letterlijk?”
- Bij de hoe-ladder: stop pas als het antwoord een handeling is die je kunt zien of horen.
- De term “ik-zin” roept soms weerstand op. Vertaal het dan naar: “wat betekent dit nu heel concreet morgen voor jou?”
- Houd het gesprek positief. Het gaat om herkenning, niet om afrekenen op wat nog niet goed gaat. Gebruik dat wat nog niet goed gaat juist als middel om de vertaalslag te maken naar het gewenste gedrag.
- Werk je met een compleet team? Kijk dan ook hoe de ik-zinnen zich verhouden tot elkaar binnen het team. Misschien zijn er team-afspraken te maken.

Smaakmakers om de werkvorm meer pit te geven

Voor teams die de werkvorm meer pit willen geven, zijn deze optionele smaakmakers beschikbaar.

A. Waardebingo

Een bingokaart met concrete, waarneembare gedragingen die bij de waarde horen. Een week lang strepen medewerkers af wat ze bij zichzelf of een collega zien. In te zetten in de praktijkperiode na de sessie; en mee te nemen naar de terugkomsessie. De bingokaart zorgt voor zichtbaarheid, herhaling en fun, waardoor de ik-zinnen beter blijven hangen.

B. Waardevraag van de dag

Een simpel bericht in de ochtend van iemand uit het team, via het communicatiekanaal van het team (whatsappgroep, mail, Teams), met de vraag: "wat ga jij vandaag doen dat bij [waarde] past?" Antwoorden komen in een gedeeld kanaal. Kost weinig tijd en bouwt over tijd een zichtbare, doorzoekbare verzameling concrete voorbeelden op, wat weer mooi materiaal is om bijvoorbeeld andere teams in de organisatie mee te inspireren bij volgende sessies.

C. Waarmaker-kaart

Een fysiek kaartje waarop de ik-zin geschreven staat. Dit kaartje neemt de medewerker mee naar zijn werkplek en fungeert als ‘spiekbrief’, of reminder in het dagelijks werk. Een mooi kaartje, van dik papier en op klein formaat, dat direct beschreven wordt in de werksessie, als tastbare herinnering en activator. Kan bijvoorbeeld ook in een teamoverleg gebruikt worden: iedereen legt zijn kaart in, er wordt er één getrokken en besproken hoe het ervoor staat.

Bijlage 1: Waarom werkt dit

Mensen onthouden een voorbeeld beter dan een definitie. Het verschil tussen wel en niet maakt een vage waarde ineens tastbaar. Dit heet Construal Level Theory.

Omdat de groep zelf de zin bedenkt, voelt die zin ook echt van hen. Dit heet Action Identification Theory. Zo wordt “wij zijn transparant” vertaald naar iets concreets en relevants dat iemand morgen al kan doen.

Bijlage 2: Werkblad ‘De klantbeloften waarmaken’

Optioneel, om in te vullen tijdens sessie 1.

Waarde/ klantbelofte	Wel-voorbeeld	Niet-voorbeeld	Het verschil	Mijn ik-zin

Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,
Digitalisering en Innovatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties



Contact

Samen gaan we aan de slag

klantgerichtedienstverlening@rijksoverheid.nl

Impactvol werken aan de digitale versnelling van de overheid