

Den Haag, 4 Maart 2014

Evaluatie Pilot 'NPS voor Overheidsorganisaties'

Een praktijkonderzoek naar de werking van de 3^e generatie klantonderzoek



Samenvatting

De Net Promoter Score (NPS)¹ – methodiek is een manier van klantonderzoek die veel wordt toegepast in het bedrijfsleven. Met deze pilot is onderzocht of en hoe de Net Promoter Score - methodiek geschikt gemaakt kan worden voor publieke organisaties. De veronderstelling was dat de NPS-methode - zij het enigszins aangepast - ook in de publieke sector goede resultaten op kan leveren. Dat blijkt het geval te zijn. De naam voor de NPS-versie in de publieke sector is '**NPS voor de Publieke Sector**' afgekort **NPS^{PS}**.

De **NPS^{PS}**-methode is een combinatie van een gesloten en een open vraagstelling met de nadruk op het laatste. De methode is simpel. De vraagstelling ziet er voor de publieke sector als volgt uit:

- In hoeverre verwacht u - op een schaal van 0 (zeker niet) tot 10 (zeer zeker) - dat u tegen een vriend, familielid of kennis positief praat over uw ervaring met de dienstverlening waarvan u gebruik heeft gemaakt?'
- Waarom geeft u deze score?
- Wat zou er beter kunnen?
- Mogen we eventueel contact met u opnemen voor een toelichting op uw reactie?
- Zo ja, wat is uw telefoonnummer?
- Hartelijk dank voor uw medewerking

De methode biedt **een alternatief** voor degenen die van mening zijn dat het **traditionele kwantitatieve onderzoek naar klanttevredenheid**:

- a. **weinig stuurinformatie** oplevert voor de procesverbetering,
- b. relatief **belastend** is voor burgers, en
- c. leidt tot **weinig betrokkenheid van medewerkers** bij het klantonderzoek.

De **NPS^{PS}**-methode is in 2013 gepilot in 7 publieke organisaties, te weten:



¹ NPS is ontwikkeld door Frederick Reichheld. Deze methode, veel toegepast in het bedrijfsleven laat zien dat aanbevelen een grotere invloed heeft op klantbeleving dan het meten van de tevredenheid. De toevoeging van een NPS score-berekening maakt de klantbeleving bovendien eenvoudig bestuurbaar voor organisaties.

NPS voor de Publieke Sector pilot laat de meerwaarde van deze methode zien op een aantal vlakken:

1. **Meer inzichten in de behoeften van burgers²**

De methode levert niet alleen een cijfer, maar met name goede kwalitatieve verbeterinformatie op om dienstverlening klantgerichter te maken en is daarmee een belangrijk middel in de bedrijfsvoering. De open vraagstelling maakt het mogelijk dat de gebruikers aangeven wat hun behoeften zijn. Zij worden niet gedwongen in het keurslijf van door anderen bedachte vragen. De vraagstelling is bovendien simpel en weinig belastend voor burgers

2. **De methode vergemakkelijkt het directe contact met burgers**

De methode stimuleert 'van buiten naar binnen werken' (zowel voor medewerkers als voor teamleiders). Op de vraag 'Mogen we eventueel contact met u opnemen voor een toelichting op uw reactie?' wordt door ca 50% van de respondenten positief gereageerd door het beschikbaar stellen van het telefoonnummer. Deze positieve betrokkenheid werkt als aansporing om het directe contact aan te gaan, om zich beter in de positie van burgers te kunnen verplaatsen.

3. **De methode is simpel in te vullen door burgers en heeft de schoonheid van de eenvoud**

Net Promoter Score is simpel uit te voeren met een geringe administratieve last voor burgers (korte en krachtige invuloefening, die vaak niet meer dan 2 minuten invultijd vergt). De responspercentages (tussen 11 en 32%) zijn relatief hoog. Een indicatie voor de ontvankelijkheid van burgers voor de methode is de grote bereidheid om telefonisch een toelichting te willen geven op de gegeven antwoorden op het formulier.

4. **NPS^{PS} overtuigt door concrete quotes van respondenten**

Doordat de informatie die uit het onderzoek komt erg concreet is, is er weinig discussie over de interpretatie van de uitkomst van het onderzoek. De mening van de klant/ respondent kan gemakkelijk gecommuniceerd worden via een quote. Dat werkt overtuigend en stimuleert dat **medewerkers meer betrokken zijn** bij de implementatie van de verbeteracties.

5. **Relatief goedkoop in gebruik.**

Door de eenvoudige opzet is de NPS^{PS} methode relatief **goedkoop in uitvoering**. En is voor de ambtelijke organisatie weinig **belastend in de zin dat het weinig inspanning kost veel feedback van klanten boven tafel te krijgen**. Er wordt geen tijd en geld verspild aan het opstellen van een vragenlijst, die immers altijd dezelfde is. Net als iedere andere methode van klantonderzoek vergt ook deze methode het inbouwen van een korte feedback-loop in werkprocessen waarin een check plaatsvindt op klanttevredenheid. Door de **eenvoud van**

² Waar in de tekst over 'burgers' wordt gesproken kan ook 'ondernemers' gelezen worden, of meer in het algemeen 'gebruikers' of 'klanten'.

de methode sluit die goed aan bij het streven naar 'continue verbeteren' binnen organisaties.

De voordelen op een rijtje:

- **Het geluid van burgers wordt zichtbaar**
- Stimuleert 'van buiten naar binnen werken'
- **Simpel:** eenvoudig in te vullen en gemakkelijk te begrijpen
- **Consistent:** iedere keer dezelfde (open) vragen
- **Accuraat:** precies wat je wilt weten
- Naast kwalitatieve info ook een **cijfermatige duiding**
- **Enthousiasmerende methode** voor medewerkers

De aan de pilot deelnemende publieke organisaties hebben het verslag van de bevindingen ontvangen en geaccordeerd. De pilot is in de Nederlandse publieke sector in 2013 uitgevoerd bij zeven publieke organisaties (w.o. 5 gemeenten).

De scores liepen aanzienlijk uiteen. Dat zegt weinig. Deze organisaties zijn zeer verschillend, zowel qua type dienstverlening, ten aanzien van de fase van de ontwikkeling van de innovatie van de dienstverlening en qua complexiteit van de dienstverlening. Vergelijking van NPS^{PS} scores tussen organisaties is daarom niet zinvol. Relevanter is de ontwikkeling van de eigen score in de loop van de tijd, als weerspiegeling van de verbetering/verslechtering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Een aantal organisaties heeft op basis van de inhoudelijke resultaten en de enthousiaste reacties van betrokken medewerkers en management besloten om over te gaan van de pilot-fase naar een structurele invoering en toepassing van de NPS^{PS} methode.

Uit de pilotresultaten blijkt dat doorontwikkeling van deze methode voor de publieke sector zinvol is met aandacht voor

- de begeleiding van management en medewerkers ten behoeve van de invoering (actualisering lijst met e-mailadressen en de digitale verwerking van de binnengekomen resultaten),
- de begeleiding van management en medewerkers bij het daadwerkelijk doen van terugbelacties,
- het opnemen van de NPS^{PS} methode in de bedrijfsbesturing van de desbetreffende organisatie en aan het eenvoudig en structureel verkrijgen van de feedback van de burgers/klanten en de verwerking van deze gegevens.

De belangrijkste winst is een grotere betrokkenheid bij het verbeterproces en het verhoogde resultaat in de verbetering van de dienstverlening (het continue verbeteren vanuit een gebruikersperspectief).

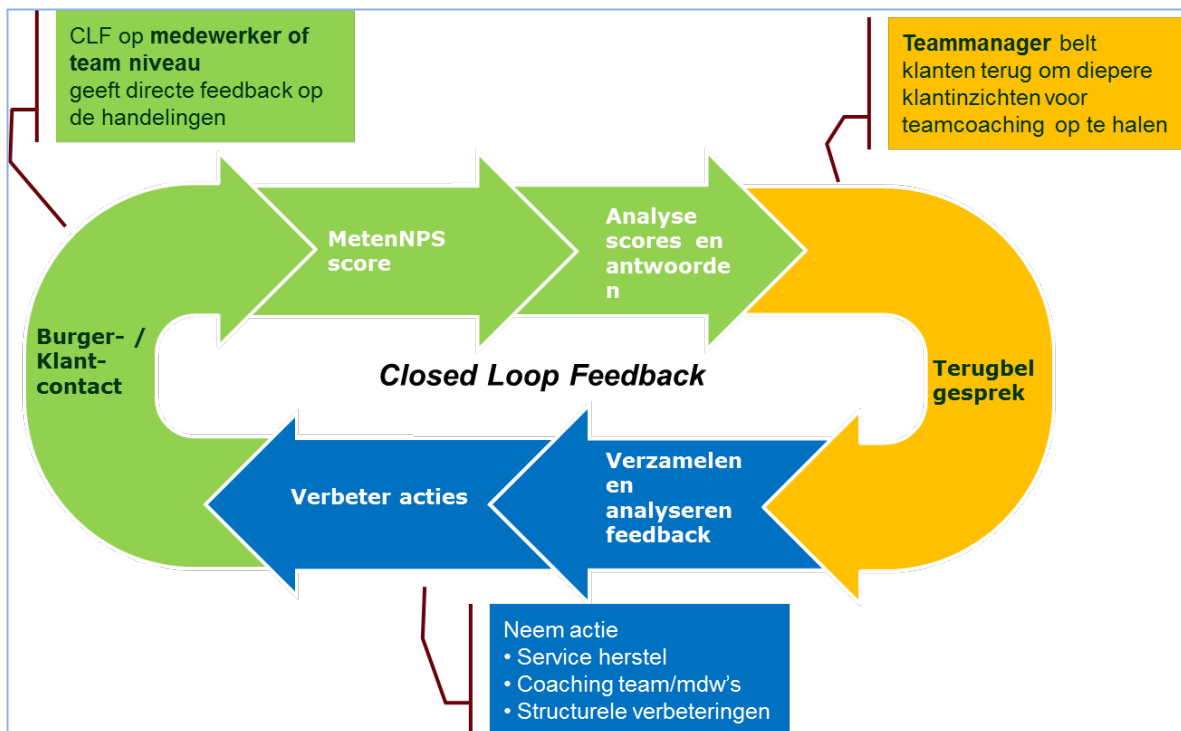
De eerste vraagstelling van **NPS^{PS}** betreft een emotie. Het betreft de vraag of de respondent door de dienstverlening zodanig is geraakt (in positieve of negatieve zin) dat hij/zij deze ervaring met de dienstverlening met een vriend of kennis zal delen:

De vraagstelling van **NPS^{PS}** kan via quotes op de medewerkers worden overgebracht:

“ *The essential difference between emotion and reason is that emotion leads to action while reason leads to conclusions.* ”

— Donald B. Calne

Verbeteringen in de kwaliteit van de dienstverlening komen tot stand door het gebruik van de ingewonnen kwalitatieve feedback van klanten. Idealiter is dit een continue proces.



Continu verbeterproces 'Closed Loop'

Reacties van pilot deelnemers:

“Ik ben gegrepen door deze aanpak – om vlot zicht te krijgen op de beleving van de inwoners. De directe terugkoppeling van de burger heeft veel effect, zeker ook op de medewerkers in de front office”.

Herman Wagemans - Den Bosch

“Deze burger feedback past onze burgerbewustwording aan”.

Maarten van der Kolk – Hof van Twente

“Ik krijg hier energie van. Een quote van de klant is leuker om te krijgen voor het bestuur”.

Jessica van der Doe – Hoogheemraadschap van Rijnland

“Deze methode is veel gebruiksvriendelijker. Medewerkers worden betrokken bij het resultaat en bij het vertalen en verbeteren van de uitkomsten.”

Ton van der Leck – WerkgeversServicepunt Rijnmond

“De NPS pilot en meer specifiek de "kleine loop" heeft ons geprikkeld en we willen hier dit jaar meer handen en voeten aan geven.”

Dario Keizer – WerkgeversServicepunt Rijnmond

“Dit NPS onderzoek levert mij argumenten op waarom de procesverbetering tóch anders moet dan wij nu doen!”

Wim van Loosbroek – Gemeente Zoetermeer

“Het sterke aan de NPS is dat je een ontzettend goed verhaal hebt naar de gemeenteraad”

Martha Pieters – Gemeente Zoetermeer

“Razend enthousiast. Nog nooit zo’n goede meting van de klanttevredenheid gezien als deze. Het geheim zit in de simpelheid, voor de klant en de gemeente. Het werkt gewoon. Het is aan beide kanten (gemeente en burgers) een hit.

Willeke van Dijk – Gemeente Molenwaard

“Dit is het mooiste wat ik sinds lang heb meegemaakt. Het is fantastisch om direct het contact en de terugkoppeling van de burger te krijgen. Dit geeft mij de meeste energie.”

Gerold den Haan – Gemeente Molenwaard

“Het overzicht van de ruwe data is de kracht. Smeuïger kan niet. Ik zou daar open en eerlijk in willen staan”

Eric van der Plas – Rijkswaterstaat

Inhoud

	Samenvatting	2
	Reacties van pilot deelnemers	6
I	Inleiding	8
II	Wat is de Net Promoter Score?	10
	Net Promoter Score in het bedrijfsleven	10
	Net Promoter Score voor de publieke sector	13
	Onderzoek naar de Net Promoter Score in de UK	14
III	Net Promoter Score voor publieke pilot-organisaties	15
IV	Beantwoording van de relevante pilot vragen	16
	Afzonderlijke antwoorden per onderzoeksvraag	18
	Bijlage – Onderzoekresultaten per individuele pilot (7x)	32

I Inleiding

Op 14 maart 2012 is aan Bureau N3Wstrategy gevraagd onderzoek te doen naar de toepasbaarheid van de Net Promoter Score in de publieke sector op basis van een toets binnen één gemeente.

De redenen voor het onderzoek waren dat:

- 1) Steeds vaker geluiden te horen waren dat het **traditionele kwantitatieve onderzoek** naar klanttevredenheid:
 - **weinig stuurinformatie** oplevert voor de procesverbetering,
 - **relatief belastend is voor burgers** en
 - **medewerkers zich weinig betrokken** voelen bij het onderzoek.

De Inspectie Werk en Inkomen heeft het gebruik van deze grootschalige onderzoeken naar klanttevredenheid in de eigen sector onderzocht³ en – om een aantal redenen - geconstateerd dat ze ‘een beperkte bijdrage leveren aan het verbeteren van de klantgerichtheid van de dienstverlening’. Geconcludeerd wordt dat klanttevredenheidsonderzoeken van ‘de derde generatie’ effectiever zijn. De reden is dat ze de klant onderdeel laten uitmaken van de verbetercyclus van de dienstverlening. Voorbeelden zijn focusgroepen (ervaringsdeskundigheid aftappen van klanten) of vormen van cliëntparticipatie zoals activity based co-design (klanten denken actief mee over aanpassingen van dienstverleningsprocessen). Een ander voorbeeld is de **Net Promoter Score**.

De oorspronkelijke tijdsplanning bleek niet haalbaar, hetgeen een reden was om het onderzoek te verbreden naar drie publieke organisaties. Om uiteenlopende redenen is een sterke vertraging opgetreden in de uitvoering (was net onderzoek gedaan, bezuinigingen, onzekerheden over intern draagvlak, etc). Naast de pilotorganisaties zijn er voorbereidingsgesprekken geweest met de gemeenten Delft, Tilburg, Groningen, Arnhem en Heemstede. De oplevering van het onderzoek heeft niet kunnen plaatsvinden op de oorspronkelijke datum van 31 maart 2013. Gegeven de risico's van afhaken van een publieke organisatie is in overleg met de opdrachtgever ervoor gekozen dat organisaties die belangstelling zouden tonen voor deelname aan de pilot zouden worden toegelaten. Uiteindelijk hebben 7 organisaties aan de pilot meegedaan:

- Gemeente Molenwaard (naar aanleiding van bezoek door Minister Plasterk)
- WerkgeversServicepunt Rijnmond
- Gemeente 's Hertogenbosch
- Gemeente Hof van Twente
- Gemeente Zoetermeer
- Rijkswaterstaat en
- Hoogheemraadschap van Rijnland.

³ ‘De cliënt centraal’, Programmarapportage Dienstverlenende overheid. Inspectie Werk en Inkomen, Ministerie van SZW, december 2011

Door de uitbreiding naar 7 deelnemende publieke organisaties is de evaluatie dusdanig robuust geworden, dat een representatieve conclusie over de toepasbaarheid van de methode gerechtvaardigd is.

Deze organisaties zijn verschillend (zowel qua type dienstverlening als ten aanzien van de fase van de ontwikkeling van de innovatie van de dienstverlening). Vergelijking van NPS^{PS} scores tussen organisaties is weinig zinvol.

Steeds is uitgegaan van de wensen van de deelnemende publieke organisaties om de bruikbaarheid van de methode optimaal te kunnen toetsen.

Uiteraard moet verbeterinformatie haar weg vinden in de processen van een organisatie. Hoe dat gebeurt en welke ondersteuning voor medewerkers hiervoor nodig is, maakt geen deel uit van de pilot.

In bijlage 3 waarin wordt een PowerPoint-sheet weergegeven over de mogelijkheden om op basis van de NPS een verbeterslag te maken (close loop feedback).

De deelnemende organisaties hebben dit verslag van de bevindingen ontvangen en geaccordeerd.

II Wat is de Net Promoter Score?

De Net Promoter Score (NPS) is een voorbeeld van 3^e generatie onderzoek naar klanttevredenheid. Die koppelt een kwantitatieve waarderingsvraag aan een kwalitatieve vraag naar verbeteringsuggesties, met de mogelijkheid om in een later stadium door te vragen. De methode wordt steeds meer in het bedrijfsleven toegepast .

Net Promoter Score (NPS) in het bedrijfsleven

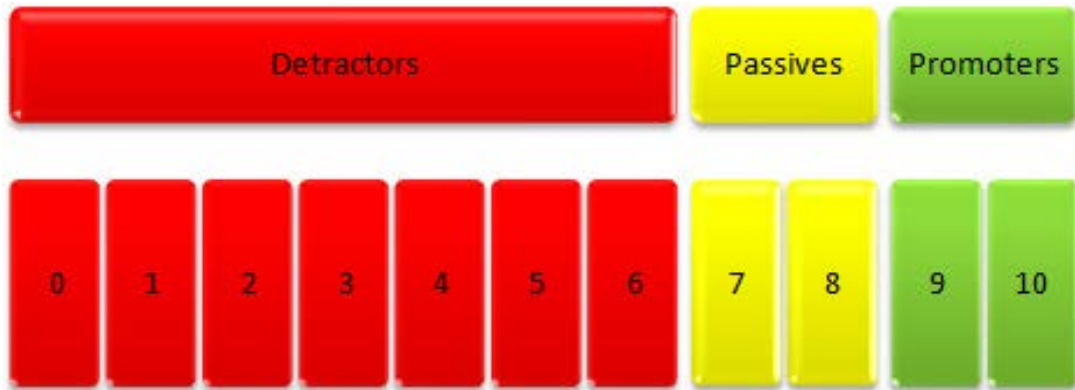
De traditionele klanttevredenheidsmaatstaven bleken in het bedrijfsleven geen goede voorspellers te zijn voor winstgevend groei in het bedrijven. Er treedt een te sterke middeling tussen ontevreden en tevreden klanten waardoor er zelden minder dan een 7 of meer dan een 8 gescoord wordt.

De voordelen van de Net Promoter Score (NPS):

- De Net Promoter Score is in de uitvoering **simpel** en biedt **ruimte voor het inwinnen van kwalitatieve informatie**. De volgende vragen worden gesteld:

- Hoe waarschijnlijk is het op een schaal van 0-10 dat u ons bedrijf aanbeveelt aan uw vriend of collega?
- Waarom geeft u deze score? Wat ging goed en/of wat kan beter?
- Mogen we contact met u opnemen voor een toelichting op uw commentaar?
- Zo ja, wat is uw telefoonnummer en e-mailadres?
- Hartelijk dank voor uw medewerking.

- De beantwoording van deze vragen duurt meestal **korter dan 2 minuten**.
- De gegeven score is afhankelijk van de tevredenheid van de respondent; het is ook een graadmeter voor de attitudinale loyaliteit. Op basis van de scores ontstaan drie groepen:
 - **'detractors'** of criticasters met **scores 0-6** zijn ontevreden over de organisatie en (zeer) ongenegen de organisatie aan te bevelen. Zij zullen waarschijnlijk negatieve mond-tot-mond reclame verspreiden
 - **'passieve respondenten'** met **scores 7-8** zijn over het algemeen positief over uw organisatie, maar zijn niet uitermate genegen aanbevelingsgedrag te vertonen
 - **'promoters'** met **scores 9-10** (een wow- of onvergetelijke ervaring) is de groep waar het een organisatie om te doen is. Zij zorgen er uiteindelijk voor dat uw organisatie groeit en zullen positieve mond-tot-mondreclame verstrekken aan hun vrienden en kennissen.



- De **NPS-score** = % Promoters – % Detractors.
 Efficiënte organisaties hebben een NPS tussen de 50% en 80% (vb: Carglass had in 2011 een NPS score van +65%. Dit betekent dat de organisatie 65% méér promoters heeft dan dat zij detractors heeft). Het gaat om de ontwikkeling, de trend. Carglass rapporteert regelmatig, de NPS score op bedrijfs-, afdelings- en op medewerkerniveau. Zo wordt het een manier van werken (continue verbeteren)



- De **NPS is een simpele maatstaf** voor het meten van klantloyaliteit en heeft snel aan populariteit gewonnen bij CEO's van grote multinationals vanwege de eenvoudige opzet (geen complexe statistische analyses) en de krachtige communicatiewaarde binnen organisaties. Bonussen worden gekoppeld aan de ontwikkeling van de NPS-score. Toepassing bij veel organisaties: Philips, Carglass, DHL, banken, energiebedrijven, etc.

- Organisaties zien het belang om een criticaster op een hoger niveau te brengen. Daarnaast wordt **gebruik gemaakt van het enthousiasme** van promoters om nieuwe klanten te werven, maar ook om het eigen personeel te enthousiasmeren. Het is inspirerend als je hoort dat je het goed doet. Deze groep klanten wordt 'super-promoters' genoemd. Kenmerk van goed scorende organisaties is dat het personeel passie voor het werk heeft.

Voordelen van het NPS systeem op een rijtje:

- **Consistent:** iedere dag dezelfde vragen
- **Simpel:** gemakkelijk te begrijpen
- **Accuraat:** precies wat je wilt weten
- **Stem van de klant wordt zichtbaar** (zie open vraag; eventueel vertaald naar de individuele medewerker)
- **Dieper inzicht:** analyse van de kwalitatieve informatie (eventueel met een tekstmachine).
- **Eén universele maatstaf:** één berekenwijze NPS score
- **Enthousiasmerende methode:** voor bestuur en medewerkers

Logische vraag:

Als de NPS-systematiek goed werkt voor private organisaties als Carglass, Philips, KPN, waarom dan niet voor publieke organisaties? Ik heb de vraag ook aan de directeur van Carglass voorgelegd. Zijn antwoord: *het werkt overal, zij het wat aangepast*. Het werken met de aanbevelingsvraag is voor delen van de publieke sector – zoals gemeenten - niet relevant.

Net Promoter Score (NPS) voor de publieke sector

Een aantal zaken die voor de private sector relevant zijn, kunnen op voorhand voor de publieke sector worden uitgesloten. Het gaat om:

1. De aanbevelingsvraag. Deze is vervangen door de getoetste vraagstelling:

'In hoeverre verwacht u - op een schaal van 0 (zeker niet) tot 10 (zeer zeker) - dat u tegen een vriend, familielid, relatie of kennis positief praat over de dienstverlening van deze organisatie?'

De overige vervolgvragen blijven hetzelfde:

- *Waarom geeft u deze score? Waarover was u enthousiast òf wat kan beter?*
- *Mogen we eventueel contact met u opnemen voor een toelichting op uw reactie?*
- *Zo ja, wat is uw telefoonnummer?*
- *Hartelijk dank voor uw medewerking*

< Voor een voorbeeld van een enquêteformulier, zie bijlagen 2 en 3.>

2. Promoters worden in de private sector ingeschakeld om het imago van het bedrijf op een hoger plan te brengen en de omzet te stimuleren. In de publieke sector speelt dit aspect geen rol maar kunnen de meningen van de promoters belangrijk zijn om de betrokkenheid en de motivatie van medewerkers bij 'het continue verbeteren' te vergroten. In enkele situaties (onderwijs, zorg) kunnen promoters de relatieve marktpositie versterken.
3. In de marktsector zijn veel mogelijkheden om de uitkomsten van onderzoek naar individuele medewerkers te vertalen en terug te koppelen. In de publieke sector is dat – mede door de aard van het dienstverleningsproces – in mindere mate mogelijk en nuttig.

Onderzoek naar de NPS in de UK.

In de UK is onderzoek gedaan naar het gebruik van de NPS en is de aanbevelingsvraag getest voor een semi-publieke sector: de National Health Service^[1]. De uitkomsten aldaar zijn:

- De aanbevelingsvraag uit de NPS voor de marksector is voor de publieke sector niet relevant. Dat geldt voor traditionele publieke diensten zoals het aanvragen van een paspoort of een Wmo-aanvraag. De simpele reden is dat in de meeste gevallen een keuzemogelijkheid niet aanwezig is. Geïnterviewden hadden bezwaar tegen de term 'aanbeveling' of begrepen de term verkeerd;
- De alternatieve vraag naar de 'best and worst aspects of care' wekte verwarring. De vraag 'got the care that mattered to [them]' was goed te beantwoorden, maar er was een grote variatie in hoe de vraag werd geïnterpreteerd en geëvalueerd (d.w.z. de mogelijkheid een vraag op een betekenisvolle manier te beoordelen en een antwoord te formuleren op basis van informatie uit het geheugen; het gaat om het voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden).
- Het best uit de bus kwam: "Overall... I had a very poor experience (0) tot 'I had a very good experience (10)'. Deze vraag moedigde de geïnterviewden uit over hun algehele ervaring te oordelen.
- Tenslotte werd de schaal van 0 – 10 beter beoordeeld dan scores als 'very good – good – average – poor – very poor – don't know/can't say' (of vergelijkbare indelingen).

Deze uitkomsten hebben mede aan de basis gelegen van de formulering van de 1^e vraag van de NPS-bevraging in de publieke sector.

^[1] Overarching questions for patient surveys: development report for the Care Quality Commission (CQC), Picker Institute, 2012/6/18

III Net Promoter Score (NPS) voor publieke pilot - organisaties.

Het onderzoek geeft een antwoord op de volgende vragen:

1. Wat is de juiste vraagstelling voor de publieke sector?
2. Is de vraagstelling toepasbaar op alle kanalen en diensten/producten?
3. Levert de NPS-methode voldoende kwalitatieve informatie om in een kortcyclisch proces de dienstverlening te verbeteren?
4. Wat is de betekenis van de score? Kan de kwantitatieve uitkomst worden vergeleken met de uitkomsten van het traditionele klanttevredenheidsonderzoek (ten behoeve van de verantwoording, de ontwikkeling in de tijd en de vergelijking met andere organisaties)?
5. Bij welk aantal klanttevredenheidsonderzoeken kan een representatieve score worden gepresenteerd. Onderscheid wordt gemaakt tussen het ontvangen van betekenisvolle feedback en de mogelijkheid op basis van vergelijking van scores de relatieve positie t.o.v. andere publieke organisaties te bepalen.
6. Tevens wordt ingegaan op de vraag of de naam 'Net Promoter Score' voor de overheid geschikt is en wordt een alternatief getoetst bij de gebruikers.
7. Wat is de business case?
8. Welke doorontwikkeling is er voor de publieke sector aan te bevelen?
9. Hoe ervaren burgers deze methode
10. Hoe ervaren (leidinggevende) medewerkers & bestuurders deze methode
11. Hoe laagdrempelig werd deze methode ervaren vanuit operationeel oogpunt?

IV Beantwoording van de vragen die voor de pilot relevant zijn

De beantwoording vindt plaats op basis van een scoremodel, waarna een toelichting per vraag wordt gegeven. Aan alle organisaties zijn in de evaluatiefase van de pilot de vragen uit de tabel voorgelegd. De scores betekenen:

- (Zeer) mee eens 1
- Neutraal 2
- Oneens 3

De scores betreffen de volgende organisaties:

- I. Gemeente Molenwaard (naar aanleiding van bezoek door Minister Plasterk),
- II. Werkgevers ServicePunt Rijnmond (WSPR)
- III. Gemeente 's Hertogenbosch,
- IV. Gemeente Hof van Twente'
- V. Gemeente Zoetermeer,
- VI. Rijkswaterstaat,
- VII. Hoogheemraadschap van Rijnland.

	I	II	III	IV	V	VI	VII
1. De vraagstelling voor de publieke sector is helder en juist	1	1	1	1 ⁴	1	1	1
2. De vraagstelling van de NPS is toepasbaar op alle kanalen en diensten	1	1	1 ⁵	1	1	1	1
3. De NPS-methode levert voldoende kwalitatieve informatie om in een kortcyclisch proces de dienstverlening te verbeteren	1	1	1	1	1	1	1
4. De kwantitatieve uitkomsten van de NPS-score kunnen niet goed worden vergeleken met de uitkomsten van het traditionele klanttevredenheidsonderzoek. Dat wordt – gegeven het doel van het klantonderzoek – niet als een probleem ervaren.	1 ⁶	3 ⁷	1	1	1 ⁸	1	1
5. De omvang van de respons was in uw pilot-situatie voldoende om een reëel beeld te krijgen van de beoordeling van uw dienstverlening door de gebruikers en van	1	1	1	1	1	2	1

⁴ Mogelijk 'Vriend of kennis' vervangen door 'iemand in een vergelijkbare situatie' als het gaat om het krijgen van een bijdrage uit het participatiefonds (wat als schaamtevol kan worden ervaren).

⁵ Wel benieuwd hoe de methode werkt bij klachtafhandeling.

⁶ 'Management heeft geen behoefte aan vergelijkingen'.

⁷ Er ontstaat mogelijk discussie omdat het UWV al klanttevredenheidsonderzoek uitvoert.

⁸ Wel met de opmerking dat bestuurders vaak een vergelijking willen maken met andere 100.00+-gemeenten, hetgeen met de NPS-score niet mogelijk is.

de potentiële verbetermogelijkheden.							
6. Een geschikte naam voor de 'Net Promoter Score' voor de publieke sector is volgens u (zie toelichting)	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
7. De business case van de NPS steekt positief af t.o.v. de business case bij traditioneel kwantitatief klanttevredenheidsonderzoek, als het doel verbetering van de dienstverlening is	1	1	1	1	1	2 ⁹	1
8. Is er reeds een vervolg (ingepland) op de NPS-pilot?	ja	Wens, eerst in MT	ja	Wens	Wens	eerst naar MT	ja
9. De interpretatie van de NPS- score is duidelijk.	1	1	1	1	1	1	1
10. (11.) De methode wordt vanuit operationeel oogpunt door (leidinggevende) medewerkers ervaren als laagdrempelig. Het oordeel van bestuurders is niet getoetst.	1 ¹⁰	1 ¹¹	1	1	1	1 ¹²	1

Overzicht antwoorden pilotvragen

⁹ Zou ze beiden moeten doen

¹⁰ Hebben wel het zaakgericht werken systeem aangepast om de resultaten op een efficiënte manier te kunnen verwerken.

¹¹ Met de kanttekening dat wel de kennis van de e-mailadressen van de klanten aanwezig moet zijn.

¹² Wel duidelijke uitleg vereist over betekenis van de uitkomsten. Anders is er een risico van 'cherry picking'

Afzonderlijke antwoorden per onderzoeksvraag

1. Is de vraag 'In hoeverre verwacht u - op een schaal van 0 (zeker niet) tot 10 (zeer zeker) - dat u tegen een vriend, familielid of kennis positief praat over uw ervaring met de dienstverlening waarvan u zojuist gebruik heeft gemaakt?' de juiste vraagstelling voor de publieke sector?

Antwoord:

- De vraag wordt eenduidig met 'ja' beantwoord.
- In een aantal gevallen was de vraag hoe een score 0 geïnterpreteerd moest worden als de motivatie was: 'we hebben het er niet snel over met de burens of dergelijke' of 'Is min of meer administratief dingetje dat afgehandeld moet worden'. Deze antwoorden zeggen meer over de persoon, dan over de ervaring met de dienstverlening. In het algemeen gaat het om minder dan 1% van de respondenten. Omdat de focus bij NPS ligt op de trend in de scoreverandering (gaat de trend omhoog of omlaag?) en de bovengenoemde 'foutenmarge' structureel optreedt, beïnvloedt deze afwijking de trendontwikkeling niet.
- In een geval waarbij meer dan 1% een score 0 gaf, bleek het bestand vervuild (en gaven de respondenten de '0' omdat men de afgelopen tijd geen dienstverleningscontact had ervaren).

2. Is de vraagstelling toepasbaar op alle kanalen en diensten/producten?

Antwoord:

De vraagstelling is – hetzij via een hard copy formulier, hetzij digitaal - toepasbaar gebleken op alle vormen van publieke dienstverlening.

Deze conclusie is gebaseerd op een test van:

- de baliedienstverlening
- meldingen openbare ruimte
- de vaststelling van het imago (bv. van een waterschap)
- telefonische informatievragen
- frontoffice dienstverlening (Rijkswaterstaat)
- dienstverlening aan werkgevers door een sociale dienst
- Participatiefonds

Het Participatiefonds is een bijzondere categorie omdat enige gêne zou kunnen bestaan. Burgers met een laag inkomen vragen steun aan om– hun kinderen - mee te kunnen (laten) doen aan

specifieke activiteiten. Hier werd gesuggereerd 'Vriend of kennis' vervangen door 'iemand in een vergelijkbare situatie'. Niettemin was de respons toch 28%.

Een reden dat de vraagstelling toepasbaar is op alle vormen van dienstverlening is, dat de vragen over het algemeen 'open' zijn. De methode van open vragen betekent dat de respondent niet in een keurslijf van vragen terecht komt die door de dienstverlener zijn bedacht. In een enkel geval bleek – achteraf - behoefte aan een extra vraag als: "Wist u dat u maximaal 5 minuten hoeft te wachten als u op afspraak komt?" (Zoetermeer). Eventueel kan een nadere (telefonische) bevraging of nader onderzoek uitsluitend opleveren over nog levende vragen.

De methode van bevraging (via papier of digitaal) kan van invloed zijn op het aantal antwoorden. In Molenwaard is op enig moment de e-mail bevraging bij de maatschappelijke dienst (WMO) vervangen door het achterlaten van papieren formulieren bij de klanten direct na de dienstverlening. Deze bijstelling leidde tot een bijzonder hoog responspercentage (31% op 342 zaken).

3. Levert de NPS-methode voldoende kwalitatieve informatie om in een kortcyclisch proces de dienstverlening te verbeteren?

De NPS-methode roept zonder uitzondering positieve reacties op bij de medewerkers die actief met de verbetering van de dienstverlening bezig zijn. Een aantal deelnemende organisaties heeft een onderzoekstaf, waaruit de vraag opkomt naar de representativiteit van de methode. Deze vraag komt mede voort uit het gebruik van klanttevredenheidscijfers voor de verantwoording naar een hoger niveau (Rijkswaterstaat t.o.v. het departement).

Medewerkers die dicht bij de dienstverlening staan zijn zonder uitzondering *enthousiast*. Enkele reacties:

- *"Razend enthousiast. Nog nooit zo'n goede meting van de klanttevredenheid gezien als deze. Het geheim zit in de simplicitéit, voor de klant en de gemeente. Het werkt gewoon. Het is aan beide kanten (gemeente en burgers) een hit."* [Molenwaard]
- *"Dit onderzoek is heel erg waardevol vanwege de persoonlijke antwoorden. Vanwege de belevingen. Het is belangrijk voor onze medewerkers om dit te zien en om te achterhalen waar de scores door veroorzaakt worden!" "Ik krijg hier energie van".* (Waterschap Rijnland)
- *"Projectmatig zetten wij stappen vooruit doordat veel kwalitatieve informatie beschikbaar komt. Wij krijgen zicht op processen die voor de burger nog niet goed genoeg werken. Het zijn de feiten. En wij weten hiermee ook beter hoe wij ons in de burger moeten verplaatsen, en wat wij de burger moeten vertellen. Dit helpt ons om te blijven groeien. Wij zoeken*

elkaar nu meer op. Als er bijvoorbeeld een storm op komst is acteren wij pro-actiever en denken wij vooraf al na over bijvoorbeeld 'wat doen wij als er een boom gaat omvallen'. Vroeger was er weinig communicatie tussen front- en backoffice. Door deze meting komt deze communicatie wel in gang omdat de uitkomst van de feedback over het hele proces gaat. Deze burger-feedback 'past onze burgerbewustwording aan'. " [Hof van Twente]

- *"Ik ben gegrepen door deze aanpak – om vlot zicht te krijgen op de beleving. De directe terugkoppeling van de burger heeft meer effect. ' ; "Ik ben verrast door wat je te zien krijgt, hoe mensen zich dan uiten; de puurheid maakt dit NPS onderzoek waardevoller. ' ; 'Ik vond het heel erg leuk om te doen, vooral omdat ik ook complimenten kreeg. ' ; 'Het is een uitdaging om deze inzichten in een structureel proces ook goed te delen met andere afdelingen omdat het over de hele keten gaat.' ; 'Ik ben nu scherper geworden in mijn werk'. ['s-Hertogenbosch]*
- *"Het overzicht van de ruwe data is de kracht. Smeuiger kan niet. Ik zou daar open en eerlijk in willen staan"; [Rijkswaterstaat]*
- *"De NPS kan ook helpen bij het verbeteren van de registratie van de werkgeversgegevens en de werkgeverscontacten. En het kan een hulp zijn bij het opbouwen van een goed contact met werkgevers'. [WSPR]*

Bij organisaties waar de Closed Loop Feedback wordt toegepast, is er veel betrokkenheid bij het terugbellen. Dat geeft over het algemeen veel voldoening. Dat is mede verklaarbaar door de omstandigheid dat alleen die respondenten worden gebeld die van te voren aangeven dat ze bereid zijn een toelichting te geven.

Over de resultaten van de terugbelacties:

- De informatie uit de enquêtes biedt over het algemeen een goed beeld van de problematiek en de verbetermogelijkheden. Maar in een aantal gevallen is verrijking noodzakelijk: 'In de WMO-uitvraag staat te weinig. Het telefonisch nabellen levert veel op. De gesprekken duren tussen de 5 en 11 minuten. Bellen na 17 uur is het handigst, of beter nog na 18 uur of op zaterdag. Je moet wel waken dat je er tijd vrij voor moet maken. Nabellen dreigt naar achteren te verschuiven. Een deadline voorkomt dit.' [Molenwaard]
- 'Door burgers terug te bellen hebben wij oorzaken kunnen achterhalen.' ; 'Het terugbellen geeft voldoening'. 'je krijgt zin in het terugbellen; het 1^e gesprek was niet leuk, maar de volgende gesprekken waren erg leuk; daar ga je naar op zoek'; 'Wel moeten we meer aandacht geven aan het nabellen. ' ; 'Wil liefst deze methode breder uitzetten. En meer klanten terugbellen. Inzicht dat je het beste 's avonds kon terugbellen tussen 18 en 20 uur. Mensen vonden het niet erg om 's avonds gebeld te worden. ' ; 'Overdag ca 25% geslaagde gesprekken, in de avond ca. 75%.' ['s-Hertogenbosch]
- In Rotterdam zijn de inzichten uit de enquêtes gebruikt ter voorbereiding op de bijeenkomst van het Klantenpanel WSPR [Rotterdam] .

Drie soorten verbeteringen

Zoals uit de voorbeelden blijkt is er veel potentieel tot verbeteringen. Dat wordt veroorzaakt door:

- Rijke kwalitatieve informatie over wat burgers belangrijk vinden,
- De letterlijke 'stem van de burger' in de ontvangen feedback,
- Een grotere betrokkenheid van medewerkers bij het verbeterproces,
- Een beter inzicht in de vereisten van een goede procesvoering.

De informatie uit de enquêtes en de terugbelacties moet worden omgezet in daadwerkelijke verbeteringen. Drie soorten verbeteringen kunnen worden onderscheiden:

1. de structurele verbeterlagen,
2. de ad hoc herstelacties en de
3. coaching voor teams en individuele medewerkers

Een voorbeeld van een ad hoc verbetering vindt u in het onderstaande kader:

“Boom is gespleten, er is een risico van vallen over sloot/op schuur van bewoner. Maandag melding, woensdag al verwijderd, sterker nog 2 bomen zijn verwijderd omdat nr. 2 ook een mogelijk risico vormde. Daarom een score van een 10 gekregen. De vraag aan de bewoner was: kunnen we het nog beter doen? Klant: het is geen must maar mocht er een andere boom geplaatst kunnen worden dan graag. Info is doorgestuurd aan collega Stef H, teamleider buitenruimte. Hij heeft dit doorgegeven aan de buitengroep waarna iemand weer op pad is gegaan naar de klant om samen kijken of het mogelijk/wenselijk is een nieuwe boom te plaatsen. Klant: ‘nou ja lukt dat ook nog? Dan is de score zeker een 11’. Klant voegde nog toe: ‘Ik zou het ook zeggen al het niet goed was.’”

De kracht van de letterlijke klantreacties blijkt ook uit feedback van pilot-nemers:

“Met afdeling X moesten wij altijd veel overtuigingskracht hebben om ze tot actie te bewegen, nu wij de letterlijke klantreactie doorspelen is er geen discussie maar komen zij direct met een klantoplossing. Het gaat nu veel soepeler, wij hebben ons daar over verbaasd.”

De letterlijke klantfeedback voorkomt ‘ruis’ doordat de klantuitingen niet eerst vertaald worden, dus voor ‘waar’ worden aangenomen. Dit leidt tot meer klantbewustzijn en dito houding en gedrag. De klant wordt als het ware zichtbaar naar binnen gehaald. “

4. De kwantitatieve uitkomsten van de NPS-score kunnen niet goed worden vergeleken met de uitkomsten van het traditionele klanttevredenheidsonderzoek. Wordt dat – gegeven het doel van het klantonderzoek – als een probleem ervaren?

Er zijn grofweg twee redenen om kwantitatieve klantonderzoeksgegevens te vergelijken:

- *Vergelijking in de tijd* van klantonderzoeksgegevens van één bepaalde publieke organisatie levert het inzicht op of de dienstverlening van een publieke organisatie verbetert of verslechtert. Dat geldt voor de NPS-methode als ook voor traditioneel kto.
- *Vergelijking tussen overeenkomende publieke organisaties* is een vorm van benchmarken waarvoor politiek/bestuurlijk belangstelling bestaat. Bestuurders van bv. gemeenten willen soms weten hoe goed ze het doen in vergelijking met andere gemeenten. Er zijn nog onvoldoende publieke organisaties die al representatieve gegevens van NPS-scores hebben. Aan de andere kant neemt het aantal publieke organisatie met traditionele kto-gegevens – die vergelijkbaar zijn – af.

In de pilotsituaties wordt de verminderde vergelijkbaarheid niet als een probleem ervaren om een aantal redenen.

- *'Het is zelfs verfrissend. Maar de vraag blijft wel hoe je de uitkomsten van de NPS-methode relateert aan de prestatieafspraken die je hebt gemaakt?'*. Dit probleem geldt met name voor publieke organisaties die een prestatieafspraken hebben in de vorm van een traditioneel kto-cijfer (zoals Rijkswaterstaat en WSPR). Rijkswaterstaat oppert beide metingen naast elkaar te laten bestaan. WSPR ervaart geen probleem doordat zij niet zelf maar het UWV de meting uitvoert (waarin medewerkers zich overigens maar in beperkte mate herkennen).
- De NPS-benadering biedt wel de mogelijkheid om bestuurders te voeden met concrete quotes over de wijze waarop klanten de dienstverlening ervaren: *'een quote van de klant is voor het bestuur leuker om te krijgen'*, en zal in veel gevallen tot méér actie leiden.
- Gemeenten die primair naar een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening streven hebben geen probleem met de verminderde vergelijkbaarheid. Aan benchmarken van cijfers over klanttevredenheid worden volgens deze medewerkers weinig concrete verbeteracties worden ontleend. In een aantal gevallen (Hof van Twente, Molenwaard) wordt expliciet stelling genomen tegen de vergelijkingssite 'waar-staat-je-gemeente.nl' als zijnde tijdrovend, met weinig toegevoegde waarde en relatief hoge kosten van het NIPO-onderzoek (€ 10.000).

5. Is er een aantal onderzoeken dat als representatief kan worden beschouwd?

Onderscheid wordt gemaakt tussen twee doelen van klantonderzoek:

- het ontvangen van betekenisvolle feedback ten behoeve van het verbeterproces
- de mogelijkheid op basis van vergelijking van scores de relatieve positie t.o.v. andere publieke organisaties te bepalen (meestal een bestuurlijke wens).

Antwoord:

Het verbeterproces

Om voldoende verbeter suggesties te krijgen worden 50 à 100 ingevulde enquêtes ruim voldoende geacht. In sommige gevallen kan met minder ingevulde enquêtes worden volstaan, zoals bij niet vaak voorkomende diensten zoals het 'Participatiefonds'.

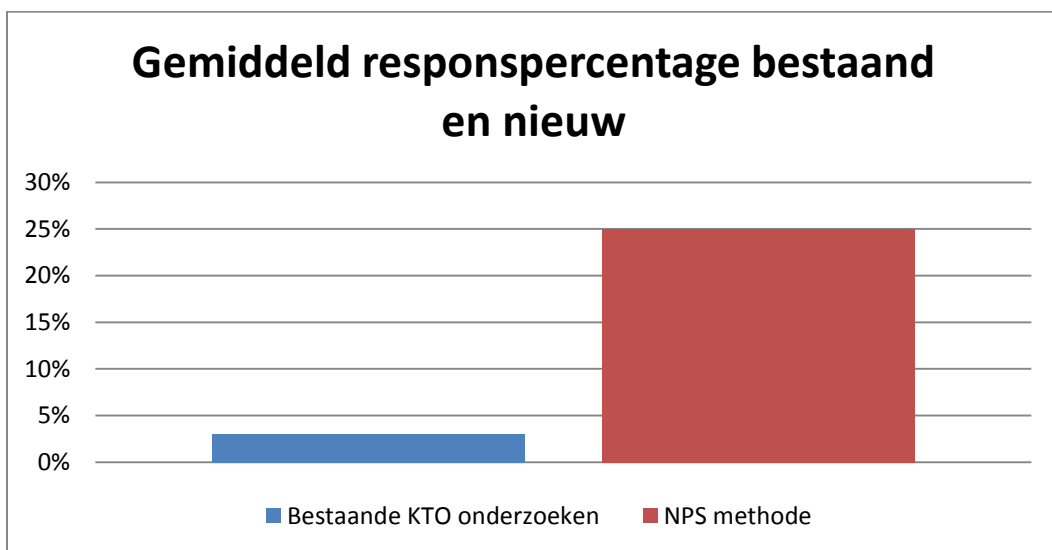
Om aan 100 ingevulde enquêtes te komen is de response-ratio van belang. Die loopt aanzienlijk uiteen per situatie.

	Aantal formulieren	Respons	Responspercentage
Gemeente Molenwaard / WMO	342	105	31 %
Gemeente Molenwaard / MOR	524	58	11 %
Werkgevers ServicePunt Rijnmond (WSPR)	433	52	12 %
Gemeente 's Hertogenbosch	217	66	30 %
Gemeente Hof van Twente / MOR	244	79	32 %
Gemeente Hof van Twente/ Participatiefonds	7	2	28 %
Gemeente Zoetermeer	1597	422	26 %
Rijkswaterstaat	227	50	22 %
Hoogheemraadschap van Rijnland	611	200	32 %

Tabel: Overzicht responsepercentage per pilot

Genoemde responsepercentages zijn aanmerkelijk hoger dan bij bestaande kwantitatieve KTO's het geval is, zoals onderstaande grafiek laat zien¹³.

¹³ Cijfer van bestaande kwantitatieve KTO's afkomstig van pilotlocaties Rijkswaterstaat, Hof van Twente, Molenwaard en 's Hertogenbosch.



14

De kwaliteit van 100 ingevulde formulieren hangt ook af van de bereidheid om telefonisch een nadere toelichting te geven. Die blijkt in de praktijk hoog te zijn, zoals onderstaande tabel laat zien:

	Terugbelbereidheid als % van het aantal ingevulde formulieren
Gemeente Molenwaard / WMO	circa 50%
Gemeente Molenwaard / MOR	circa 50%
Werkgevers ServicePunt Rijnmond (WSPR)	50 %
Gemeente 's Hertogenbosch	48 %
Gemeente Hof van Twente / MOR	85 %
Gemeente Hof van Twente/ Participatiefonds	50 %
Gemeente Zoetermeer	49 %
Rijkswaterstaat	34 %
Hoogheemraadschap van Rijnland	55 %

Tabel: Percentage respondenten dat aangeeft om teruggebeld te mogen worden indien de gemeente/organisatie daartoe de onderzoek behoefte toe heeft.

¹⁴ Cijfer van bestaande kwantitatieve KTO's afkomstig van pilotlocaties Rijkswaterstaat, Hof van Twente, Molenwaard en 's Hertogenbosch.

Statistieken

Om de verbetering in de eigen organisatie te meten kan op basis van 100 enquêtes iedere keer een gemiddelde worden bepaald. Ook kan – bij minder enquêtes dan 100 - een voortschrijdend gemiddelde worden bepaald.

Een representatief cijfer voor de vergelijking met andere gemeenten lijkt mogelijk op basis van ca. 300 reacties. De vraag is of de kosten van dit type vergelijkingen opwegen tegen de opbrengsten. Er lijkt weinig draagvlak bij medewerkers en management om de NPS-methode op deze wijze in te zetten, te meer omdat de bulk van de informatie die wordt verkregen kwalitatief van karakter is.

5. Is de interpretatie van de NPS-score duidelijk?

De interpretatie van de NPS-score is duidelijk. Een overall NPS-score van bijvoorbeeld -20% wil zeggen dat het % bezoekers dat de score de 9 of 10 heeft gegeven 20 % kleiner is dan zij die de scores 0 – 6 (onvoldoende) hebben gegeven. De trend van achtereenvolgende metingen geeft aan of de richting van de ontwikkeling goed is.

Terzijde:

Uiteraard kan ook een gemiddelde score worden berekend zoals Molenwaard heeft gedaan.

	Aantal cases	Responsepercentage	NPS-score	Gemiddelde Schaal 0-10
WMO (Wet Maatschappelijke ondersteuning)	342	30,7%	+ 20%	7,7
MOR (melding openbare ruimte)	524	11,06%	+ 5%	7,2

Het gemiddelde uit de tabel is niet vergelijkbaar met het gemiddelde van een traditioneel - vooral kwantitatief - klanttevredenheidsonderzoek (kto). Dat laatste cijfer is anders samengesteld. Het bestaat uit een (gewogen) gemiddelde van afzonderlijke deelwaarderingen en is gebaseerd op andere vragen.

PS

Organisaties zijn zeer verschillend, zowel qua type dienstverlening, ten aanzien van de fase van de ontwikkeling van de innovatie van de dienstverlening en qua complexiteit van de dienstverlening. Vergelijking van NPS^{PS} scores tussen organisaties is daarom niet zinvol. Relevanter is de ontwikkeling van de eigen score in de loop van de tijd, als weerspiegeling van de verbetering/verslechtering van de kwaliteit van de dienstverlening.

6. Is de naam 'Net Promoter Score' voor de overheid geschikt is of is een alternatief volgens de gebruikers geschikter

Omdat de initiële vraagstelling voor de publieke sector is aangepast, lijkt ook een passendere naamgeving zinvol. Een aantal suggesties is getest:

- CBO: Continue Belevingsonderzoek
- KBO: Kortcyclisch Belevingsonderzoek
- KKO: Kortcyclisch Klantonderzoek
- KKOPS: Kortcyclisch Klantonderzoek Publieke Sector
- KOPS: Klantonderzoek Publieke Sector
- CKO: Continu Klantbelevings Onderzoek
- CKKO: Continue Kortcyclisch Klantonderzoek Publieke Sector
- NPSPD: Net Promoter Score voor de Publieke Dienstverlener
- **NPS^{PS}: Net Promoter Score voor de Publieke Sector**

In totaal is van 19 van 33 bevroegde personen reactie ontvangen (58%). Wat voor de één een interessante optie was, is dat voor de ander absoluut niet. Alle termen – klant, continue, kortcyclisch, belevingsonderzoek – roepen zowel positieve als negatieve reactie op. Daarom wordt gekozen voor een naam die dicht bij de oorspronkelijke naam ligt, maar toch duidelijk maakt dat het een variant is op de NPS die in de marktsector wordt gehanteerd.

Nieuwe naam NPS voor de Publieke Sector luidt derhalve:

NPS^{PS} oftewel Net Promoter Score voor de Publieke Sector

7. Wat is de business case?

Het is niet mogelijk om een businesscase analoog aan het bedrijfsleven te ontwikkelen, omdat bij de overheid over het algemeen geen sprake is van omzetgroei. Wel zijn de verschillende kostenelementen worden benoemd, die per organisatie uiteenlopen. De business case bestaat uit een waardering van de volgende elementen:

- Kostenvergelijking (toepassing traditioneel kto en NPS)
- Inspanningen voor medewerkers
- Invulinspanningen van burgers
- Verbetermogelijkheden voor de dienstverlening en de daadwerkelijke verbeteringen

Er is een grote diversiteit aan onderzoeken. Een paar voorbeelden:

- Benchmark Publiekeszaken: € 10.000 per jaar
- Omnibus-enquete: € 9.000 per jaar (niveau 2011)
- Mystery quest onderzoek: € 5.000 (voor het laatst enkele jaren geleden)
- Daarnaast zijn er nog nog afzonderlijke enquêtes over trouwen in de gemeente of over het digitale kanaal (KIF).

De **overige kosten** van deze pilot worden geraamd op inzet van tijd (beperkt) en procesaanpassingen. Daarbij valt te denken aan de volgende aspecten:

- **Opzetten** van het proces en inbedden in de besturing
- **Analyse** van de gegevens op week/maandbasis door een medewerker (vb teamleider of medewerker)
- **Training** medewerkers (uitleg van de methode en de doelstelling, wat dit voor de medewerkers betekent en training gesprekstechniek m.b.t. het nabellen van burgers)
- **Terugbellen** van burgers (analyse door medewerkers om achter de specifieke oorzaak van de klantscore te komen en verbeteracties goed vorm te geven)

De **opbrengsten** van deze pilot:

- **Betere dienstverlening**
- **Voorkomen** klachten en herhaalmeldingen (grotere efficiëntie)
- Betere interne **samenwerking** – ketenbreed (grotere efficiëntie)
- Verhoging klant**waardering en werkplezier van de medewerkers.**

De NPS methodiek is inzetbaar vanaf € 3.500,- per proces. Voor de uiteindelijke kosten-baten-analyse is altijd belangrijker wat er met de resultaten van de onderzoeken wordt gedaan, dan dat er onderzoeken worden gedaan. In dit kader is het een groot voordeel dat de NPS methode de medewerkers inspireert, terwijl het traditionele klanttevredenheidsonderzoek over het algemeen aan de medewerkers voorbijgaat. De winst bij **NPS^{PS}** is dat er een handelingsperspectief ontstaat door de concreetheid van de enquête-uitkomsten en de mogelijkheid om nadere informatie in te

winnen via de beschikbaarheid van telefoonnummers van respondenten die bereid zijn een nadere toelichting te geven.

8. Welke doorontwikkeling is er voor de publieke sector aan te bevelen?

Een aantal aspecten dienen verder doorontwikkeld te worden:

- De **analyse** van het enquêtemateriaal wordt als tijdrovend gezien. Vraag is hoe dit kan worden vergemakkelijkt?
- Het **meten** dient zoveel mogelijk **geautomatiseerd** te worden. *‘Wens om het uitsturen en meten zelf volledig te digitaliseren (nu moesten adresbestanden handmatig worden aangeleverd).’* [‘s-Hertogenbosch]
- De NPS dient **onderdeel** gemaakt te worden van de **interne verbeterbesturing**.

De inrichting van de NPS metingen is afhankelijk van de organisatie inrichting. Sommige zaaksystemen van organisaties hebben al de mogelijkheid om de meting te integreren (vb: systeem Mozard zoals gebruikt in Gemeente Molenwaard). Bij andere systemen is een nieuwe module nodig of een bestaand systeem, waarvan er diverse bestaan.

De mate van digitalisering is ook afhankelijk van het type dienst. Bij sommige diensten is het elektronische meten niet optimaal. Papieren formulieren kunnen dan beter direct worden uitgereikt aan de burger of toegestuurd. Dat levert een veel hoger responspercentage op en sluiten beter aan bij de behoefte van de geënquêteerde.

9. Hoe ervaren burgers deze methode?

Aan respondenten is niet direct gevraagd wat ze van het formulier vonden. Op grond van de volgende onderzoeksgegevens kan worden geconcludeerd dat de burgers met de NPS-vraagstelling goed uit de voeten kunnen:

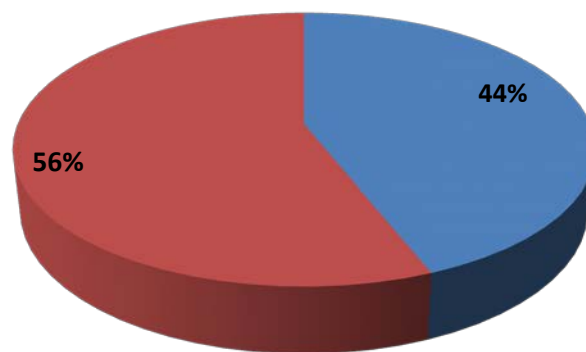
- Een relatief hoge respons (ca 25%)
- Opvallend is dat 34 à 55% van de respondenten aangeeft nadere vragen te willen beantwoorden. Dit duidt op een positieve waardering van het instrument.
- De ervaringen van de uitvoerders van de pilot die de volgende inzichten over de burgerervaringen verwoordden:

- ... vinden het prettig dat het tijdsbeslag zeer kort is (maximaal 2 minuten) en daarmee laagdrempelig.
- ... waarderen de open vraagstelling – het keurslijf van vaste meerkeuzevragen stuurt de antwoorden en hier geeft de respondent zelf richting aan wat zij/hij het belangrijkste vindt om te vermelden.
- ...zijn sterk bereid om toelichting te geven door een telefoonnummer af te geven,

- d) ... zijn blij verrast als medewerkers terugbelgesprekken voeren. Zij waarderen de inspanning van de organisatie om haar dienstverlening daadwerkelijk te verbeteren, het blijft niet bij een proces.
- e) ...waarderen het menselijke aspect van dit proces. Door échte medewerkers te spreken ontvangen respondenten aandacht en voelen zich daarmee gewaardeerd door de organisatie.
- f) ...herkennen zich in de metingen omdat deze kort na de levering van de dienst worden uitgevoerd.

% respondenten dat aangeeft nadere vragen te willen beantwoorden

■ wel terugbellen ■ niet terugbellen



10. Hoe ervaren (leidinggevende) medewerkers & bestuurders deze methode

Bestuurders is niet naar hun inzicht gevraagd. De opvatting van medewerkers en het management blijkt uit de volgende quotes (naast de beoordelingen die blijken uit de tabel in Hoofdstuk IV):

Medewerkers:

- Enthousiast omdat de meting vanuit de eigen organisatie en voor de eigen organisatie wordt uitgevoerd, en niet als doel heeft een controlemiddel te zijn.
- Uitdagerend omdat medewerkers 'op zoek' gaan naar de complimenten. En het inhoudelijke contact met elke individuele burger wordt als de beloning in de werkzaamheden gezien.

Management:

- *'NPS is een mooi middel dat tot betere resultaten leidt. Na een NPS-onderzoek zit je er net wat scherper in. Het geeft inzicht in de drivers voor meer klanttevredenheid. Het geeft inzicht in **wat de klant belangrijk vindt!** Door de klant systematisch te bevragen wat die van de dienstverlening vindt (de klant heeft immers gelijk).'*
- *NPS onderzoeksresultaten zijn een breekijzer om minder focus op de prestaties van andere gemeenten te leggen maar meer energie in de verbetering te steken in de eigen prestatie- en trendverbetering.*
- *De medewerkers lijken tijdens de enquête net even wat scherper te zijn dan normaal. Zij zijn benieuwd naar de resultaten die nog niet met hen zijn besproken.*
- *Wel oppassen voor het aantal onderzoeken, die verschillende cijfers opleveren (die dan weer verklaard moeten worden).*
- *Wij gaan dit zeker doorvoeren en blijven deze meetwijze en verbeterwijze voortaan toepassen.*
- *Ik krijg er energie van.*

11. Hoe laagdrempelig werd deze methode ervaren vanuit operationeel oogpunt?

Het is een laagdrempelige methode:

- zonder extra lasten voor de medewerkers.
- Als het management NPS wil uitvoeren, kun je het gewoon doen. Maar het werkt alleen als je de dienstverlening echt wilt verbeteren. De initiële drempel zit in het operationeel inregelen van een nieuwe werkwijze en het terugbellen van burgers. De structurele belasting van de organisatie is nihil (op termijn waarschijnlijk positief) vanwege de

compensatie met de voordelen (minder problemen, minder klachten, gemakkelijker samenwerking tussen ketens en binnen ketens). Conclusie: de dienstverlening wordt beter en (bij consequente toepassing waarschijnlijk op termijn ook) goedkoper.

Bijlage 1 - Onderzoeksresultaten per individuele pilot

NPS-onderzoek baliebezoek
Gemeente Zoetermeer
Mei 2013



gemeente

Zoetermeer

Aanleiding

Gemeente Zoetermeer heeft ca. 1500 baliecontacten per week. Een aantal van de balie producten zal niet snel worden gedigitaliseerd. Daarom moeten deze contacten goed verzorgd zijn. Baliecontacten zijn het gezicht van de gemeente Zoetermeer. Daarom wil de gemeente blijvend aandacht besteden aan verbetering van deze vorm van dienstverlening. In Zoetermeer (een 100.000+-gemeente) hebben burgers de keuze uit het langskomen bij de balie zonder afspraak (vrije inloop) en het (on line of telefonisch) maken van een afspraak. Het maken van een afspraak is niet mogelijk voor het ophalen van een paspoort of rijbewijs, behalve op zaterdag waar - in beginsel - alleen 'op afspraak' afhalen mogelijk is.

Vraag: Kan de NPS-methode worden ingezet om op een eenvoudige manier informatie bij klanten op te halen om de dienstverlening te verbeteren.

Resultaten	25/4/2013	26-4-2013 (9-17h)	26-4-2013 (17-19.30)	27/4/2013 (10-13h)	1/5/2013 (9-17h)	Totaal
Score op formulier						
10	31	15	9	12	26	93
9	24	23	7	4	18	76
8	50	50	15	12	27	154
7,5	1					1
7	25	17	6	2	17	67
6,5	1					1
6	1	5	2		5	13
5	7			1	2	10
4		2				2
3	1	1				2
2			1	1		2
1						0
0					1	1
	141	113	40	32	96	422
NPS - score	33%	27%	33%	44%	38%	33%
aantal bezoekers						
* vrije inloop	346	397		6	476	1225
* op afspraak	76	137		46	113	372
conversie %¹⁵	33%	29%		62%	16%	26%

¹⁵ Aantal formulieren als percentage van het aantal bezoeken

Uitkomsten: statistische gegevens:

- Het aantal ingevulde formulieren bedraagt 422. Van de bezoekers heeft 26% een beoordelingsformulier ingevuld.
- Ca 50% van de respondenten geeft aan telefonisch nadere vragen te willen beantwoorden.
- De over-all NPS-score is 33%. Dat wil zeggen dat het % bezoekers dat de score de 9 of 10 heeft gegeven 33% groter is dan zij die de scores 0 – 6 (onvoldoende) hebben gegeven. Dit is een mooie score. Bij het streven naar verbetering van de dienstverlening is echter de trend belangrijk.
- Het overgrote deel (ca 86%) van de diensten betreft paspoorten/ID-kaart/rijbewijzen/VOG.
- Uit de onderliggende gegevens blijkt dat de waarderingen per categorie diensten niet noemenswaardig verschillen.

Categorieën	aantallen	%
Paspoort, ID-kaart of rijbewijs, VOG	367	86%
Uittreksel, geboorte, ondertrouw, overlijden, VOG	33	8%
Vestiging vanuit het buitenland, inleveren buitenlandse akten	1	0%
Uitkering of zorg	3	1%
Bouwen en wonen	4	1%
Overig	18	4%
Totaal ¹⁶	426	100%

Analyse van de uitkomsten van de ingevulde formulieren:

In hoofdlijnen wordt over drie belangrijke aspecten van de dienstverlening feedback gegeven:

1) Wachtijd.

- Dit kwaliteitsaspect komt bijna altijd¹⁷ voor, hetzij in positieve of in negatieve zin.
- Als de wachtijd kort is (of geheel afwezig) wordt dat zeer gewaardeerd (en is het een reden voor een hoog cijfer). Omgekeerd geldt dat ook. Voorbeeld: bij een score van een 7 wordt gemeld: 'relatief lange wachtijd (2x); voor de rest een 10'.
- Uit de reacties blijkt dat de wachtijd vooral kort is wanneer burgers een (on line of telefonische) afspraak hebben gemaakt, of wanneer het rustig is.
- Het lijkt er op dat voor degenen die een afspraak hebben gemaakt er geen wachttijden zijn (of in een enkel geval hoogstens 5 minuten). Het komt regelmatig voor dat burgers eerder worden geholpen dan het moment van de afspraak.

¹⁶ Een burger kan voor 2 producten aan de balie komen. In vier formulieren was sprake van een dubbel product.

¹⁷ Percentages kunnen niet worden gegeven vanwege de aard van de vraagstelling en omdat ook kwalificaties worden genoemd als 'alles is goed'.

- Lange wachttijden vormen een bron van ergernis voor hen die op een druk moment kwamen en lang (de langste melding is 1h30) moesten wachten. Het aspect 'lange wachttijden' komt ook vaak terug in 'wat kan er beter?' (zie bijlage 1).
- Burgers weten dat het af en toe knap druk kan zijn aan de balie c.q. er langere wachttijden zijn. Zij refereren af en toe aan eerdere ervaringen of van horen zeggen, zoals: 'super snel geholpen (schijnt uitzonderlijk); fijne baliemedewerking'. Of bij de vraag wat goed ging (bij een score van een 8): 'De snelheid, deze keer dan. Normaal moet je altijd wel even wachten.' Hier lijkt het imago in het geding.

Naast de wachttijd wordt er regelmatig melding gemaakt van de *behandeltijd* (de periode dat de burger aan de balie staat terwijl hij/zij geholpen wordt). De behandeltijd wordt over het algemeen snel genoemd.

2) Bejegening.

- Bejegening wordt vaak genoemd als een van de redenen van een hoge score en dus zeer gewaardeerd. Bejegening wordt vaak benoemd als vriendelijkheid maar ook als medewerkers behulpzaam en aardig, 'de vrouw achter de balie was super', 'aardig te woord gestaan door behulpzame beveiliging'. Voorbeeld: 'snelle, duidelijke service. Ik was iets vergeten mee te nemen maar medewerker dacht direct mee over een oplossing en 't werd opgelost!'
- Een vriendelijke bejegening lijkt een lange wachttijd niet te kunnen compenseren (score 7 bij paspoort: 'wachttijd veel te lang met 1h10' in combinatie met 'de vrouw achter de balie was super'). Er wordt helemaal geen melding gemaakt van een onvriendelijke bejegening.

3) Informatie

- Hierover is het oordeel over het algemeen positief.
- In een relatief beperkt aantal gevallen wordt de informatievoorziening genoemd: 'prima uitleg' of 'duidelijke heldere uitleg'. Dit element bevat ook veel aspecten van bejegening.

Terugbelgesprekken leverden op:

- De verwachtingen over wachttijden beter managen:
 - de wachttijd melden;
 - bij vrije inloop 'u kunt zo binnen lopen' wordt aangeduid als slechte info ervaren als er niet bij wordt gezegd dat er dan soms lang gewacht moet worden.
- Ook waren er een aantal opmerkingen over de procedure: invoeren van gegevens voor een nieuw rijbewijs lukte niet; bij het afhalen werd niet gekeken naar de foto voor persoonsvergelijking en naar de handtekening.

Aanbevelingen:

1. Lange wachttijden bij de vrije inloop op een acceptabel niveau brengen. Denkbare opties (of een combinatie daarvan) zijn:
 - Uitbreiden van het afspraken systeem door dit ook bij 'afhalen van documenten' mogelijk te maken;
 - Onderzoeken of het invoeren van een afhaalbalie mogelijk is;
 - Onderzoeken waarom slechts 23% van de bezoekers een afspraak maakt. Is het een kwestie van meer bekendheid geven of moet de procedure op de website verduidelijkt worden. Wat de website betreft: is een handiger volgorde van opties denkbaar of betere teksten ("Wilt u doordeweeks uw reisdocument of rijbewijs afhalen, dan hoeft u geen afspraak te maken. Wilt u op zaterdag uw reisdocument of rijbewijs afhalen, dan moet u wel een afspraak maken." lijkt bijvoorbeeld niet duidelijk en geen aanmoediging een afspraak te maken). Of eens kijken naar de gemeente Best (vind ik erg mooi en klantvriendelijk);
 - mogelijkheden onderzoeken om een realistische servicenorm bij vrije inloop te ontwikkelen door te onderzoeken of het balieproces meer lean kan worden vormgegeven. Verwachtingenmanagement via het openbaar maken van servicenormen kan ook het imago van X als een efficiënte gemeente versterken;
 - bij te lange wachttijden bezoekers zonder afspraak verzoeken een andere dag terug te komen c.q. niet toe te laten als wachtende c.q. aanbieden een afspraak te maken.
2. Aandacht blijven geven aan bejegening/vriendelijkheid/hulpvaardigheid om een goede waardering te behouden. Denkbaar is dat de goede score bevorderd is doordat balie medewerkers wisten van de enquête en de formulieren zelf hebben uitgereikt. Om de aandacht vast te houden zou de NPS met een zekere regelmaat herhaald kunnen worden zodat vriendelijk en voorkomend gedrag inslijt.
3. Over de informatieverstrekking wordt minder vaak geoordeeld. Als dit wel gebeurt, gebeurt dat meestal in positieve zin. De nabel-afspraken geven aan dat bij de kritische beschouwer wel opmerkingen voorkomen. Hier is het zaak aandacht te hebben voor een gelijke informatieoverdracht door alle medewerkers.
4. Regelmatig (zeg eens per maand) gedurende een korte periode een aantal formulieren uitreiken. Dat is goed om de verbeteracties bij de wachttijden te volgen (in het formulier dan ook onderscheid maken tussen vrije inloop en 'op afspraak'). Het is ook goed om het aspect van de vriendelijkheid/bejegening levend te houden.
5. Zo veel mogelijk rendement halen uit de nabelafspraken, ook door de teammanagers.
6. Betrokkenheid van de medewerkers verhogen door:
 - Ook positieve zaken te benoemen zoals 'grote kennis van zaken en nette behandeling of persoonlijk en goed geholpen of behulpzaam, vriendelijk of de vrouw achter de balie was

super, of fijne baliemedewerking, prettige en vriendelijke service. Mogelijkheden om op vriendelijkheid te sturen bespreken:

- onderzoek periodiek herhalen (en dat de medewerker laten weten, alleen niet wanneer)
 - eventueel in een later stadium persoonlijke scores gaan maken (nu komt er af en toe een mededeling 'de dame aan balie 11 was super', waarna die dame vertelt hoe ze dat oordeel voor elkaar krijgt) en goed scorende medewerkers laten vertellen hoe ze de goede prestatie kunnen leveren.
- Medewerkers te betrekken bij de aard van de verbeteracties.

Bijlage Zoetermeer

De vraag 'Wat kan er beter?' leverde een aantal inzichten op die bij continue verbeteren het overwegen waard zijn. Hierbij volgt een selectie:

- de wachttijd mag sneller (komt vaak voor)
- misschien extra balie voor de mensen die geen afspraak hebben
- svp ook afspraak mogelijk maken bij afhalen
- site eenvoudiger zodat afspraak maken eenvoudiger is (nr 45 op de exel-lijst/ 1 mei / cijfer 6)
- misschien 5 minuten eerder dan 9 uur de deur open
- ik vond het vervelend dat om 9 uur niet de deur open was
- Overzichtelijkheid van de website
- het zou leuk zijn om te zien hoeveelste je in de rij bent. Nu gaan alle nummers/letters door elkaar heen
- De 'matrix borden' alle letters in één oogopslag weergeven UAM etc.
- ook op stadhuis afspraak maken
- Nog duidelijker op website vermelden dat je ook je paspoort moet meenemen als je je identiteitskaart komt verlengen. Met uitleg waarom
- ik had een afspraak , maar was sneller geholpen als ik die niet had gemaakt. Eea liep namelijk uit
- Afhalen zou ook moeten kunnen op maandag gezien de eenvoudige handeling. Tevens kan afhalen eenvoudig 'tussendoor' of aan een afspraakbalie
- afspraak verplicht stellen; minder kans op lange wachttijden
- wellicht mogelijkheid op de dag zelf een afspraak te kunnen maken
- de wachtstoelen hebben geen leuning, de ronde, lastig voor mijn rug
- als ik dan toch iets mag zeggen, Dan de kwaliteit van de stoelen en zitkussens in de achtruimte, een iets fatsoenlijker stoel mag wel
- het zou leuk zijn om te zien hoeveelste je in de rij bent. Nu gaan alle nummers/letters door elkaar heen
- site eenvoudiger zodat afspraak maken eenvoudiger is
- voldoende zitruimte? Mogelijkheid om water te drinken?
- machine vooraan is onduidelijk (keuze)
- wat vriendelijker geholpen worden
- Afspraak maken via internet is een gedoe. Via telefoon zou sneller zijn.

- Het mag wat frisser in de wachtruimte
- meer personeel, sneller helpen
- Grotere wachtruimte/meer zitplaatsen en toen ik via mijn mobiel met behulp van DigiD een afspraak wilde maken online, ging dit niet. Dus moest ik alle gegevens zelf weer invoeren
- Liefst nieuw document gelijk mee kunnen nemen
- Hele opzet van GBA-registratie is vooroorlogs; MY6 bv: niemand gebruikt dit
- Bij deze dame kan het niet beter Balie 11 > 25-4 > 11 uur
- digitaal inchecken ipv bij receptioniste
- meer toiletten
- deze pennen zijn niet al te best. Als dat alles is

Citaten van personeel/deelnemers

- o *'Dit NPS onderzoek levert mij argumenten op waarom de procesverbetering tóch anders moet dan wij nu doen! (Wim van Loosbroek)'*
- o *'Deze directe feedback van klanten zet ons wel aan het denken' – Kyra Loonen*
- o *'Het sterke aan de NPS is dat je een ontzettend goed verhaal hebt naar de gemeenteraad. Door niet de voortgang op intenties te laten zien maar feiten en uitspraken van de klant: de klant heeft altijd gelijk!'*
- o *'Tot nu toe hebben wij onze klanten nog nooit zelf aan het woord gelaten.'* - Kyra Loonen
- o *'NPS maakt de burger zichtbaarder in het proces.'* - Martha Pieters
- o *'Door de toevoeging van dit NPS onderzoek drijf ik mijn benchmark resultaten omhoog.'* - Wim van Loosbroek.

**NPS-onderzoek Werkgevers ServicePunt Rotterdam (WSPR)
September 2013**



Aanleiding

De gemeente Rotterdam wil de kwaliteit van de dienstverlening van de WSPR verbeteren, met name m.b.t. vacaturevervulling. In dat licht worden ca 800 e-mailadressen verzameld door 70 à 80 accountmanagers .

Onderscheid wordt gemaakt tussen:

- Bouw en techniek
- Zakelijke dienstverlening
- Zorg en welzijn
- Transport, logistiek en agrarisch Deze organisaties zijn verschillend (zowel qua type dienstverlening als ten aanzien van de fase van de ontwikkeling van de innovatie van de dienstverlening). Vergelijking van NPS^{PS} scores tussen organisaties is weinig zinvol.

WSPR is een organisatie in opbouw. Qua type dienstverlening en ten aanzien van de fase van de ontwikkeling van de innovatie van de dienstverlening is deze organisatie niet vergelijkbaar met andere organisaties. Vergelijking van NPS^{PS} scores tussen organisaties is dan ook weinig zinvol. Bij continue verbeteren gaat het om de trendmatige ontwikkeling in de tijd binnen de eigen organisatie.

De resultaten van de enquête zijn tevens bedoeld om het klantenpanel d.d. 3 oktober 2012 van input te voorzien.

Resultaten

	Totaal
Score op formulier	
10	0
9	2
8	11
7	14
6	12
5	4
4	2
3	3
2	1
1	2
0	1
	52
NPS – score	- 44%
Respons (bruikbaar)	12%

1) De kwantitatieve resultaten laten het volgende beeld zien:

- Het aantal ingevulde formulieren bedraagt 52. De respons is 12% (op een totaal van 433 verzonden enquêtes en 1 x bevraging), hetgeen een beneden gemiddeld percentage is.
- 50% van de respondenten (26 x) geeft aan nadere vragen te willen beantwoorden. Dat is een hoog percentage en is een indicatie voor een grote betrokkenheid bij de dienstverlening van WSPR.
- De over-all NPS-score is -44%. Dat wil zeggen dat het % bezoekers dat de score de 9 of 10 heeft gegeven 44% kleiner is dan zij die de scores 0 – 6 (onvoldoende) hebben gegeven. Dit duidt op een aanzienlijk verbeterpotentieel. Bij het streven naar verbetering van de dienstverlening is vooral de trend belangrijk.

2) Analyse van de uitkomsten van de ingevulde formulieren:

Een cijfer zegt niet alles. Als regel geldt dat mensen die een 7 geven vaak wat onverschillig staat t.o.v. een enquête. De 7 is ook over het algemeen het meest gegeven cijfer (zie ook bovenstaande tabel). Dat is de reden waarom in traditioneel onderzoek naar klanttevredenheid het gemiddelde vaak rond de '7' schommelt. Daarom worden deze waarderingen uit de NPS-score gehouden.

Dat neemt niet weg dat de kwalitatieve informatie veelal waardevol is, zoals onderstaand voorbeeld aantoont.

Dat achter een cijfer '7' ook een mening schuil kan gaan bewijst het volgende voorbeeld. Reden voor het cijfer:

- mijn ervaring is dat het doen slagen van een samenwerking met een WerkgeversServicepunt sterk afhankelijk is van de contactpersoon (aanspreekpunt) namens het WSP. Kennis van de branch - dus mee kunnen denken en een duidelijk beeld hebben van de markt en behoefte - samengaan met inzet zijn hier essentieel.
- Wat beter kan: zie bovenstaande. Inleving in de markt, flexibiliteit, meer zakelijke inslag en commerciële gedachtegang.

Hieronder volgt een samenvatting van de reacties. Een gedetailleerde beantwoording is afzonderlijk naar WSPR gestuurd.

Samenvatting sterke punten van de dienstverlening van WSPR

- Prima samenwerking ('Ik heb net de eerste keer iemand geworven via het UWV en dat is prima verlopen.')
- Er wordt goed meegedacht
- Pro-actieve benadering
- Ben tevreden over de dienstverlening: snel, vakkundig en professioneel.

Samenvatting zwakke punten (waaraan een enkel citaat is toegevoegd):

- Bereikbaarheid

(‘Er is 1 persoon die reageert als ik wat vraag. Telefonisch is er nooit iemand te bereiken en op voicemail wordt ook niet gereageerd. Verder is er ook nooit iets mogelijk.) of (‘Wellicht langere openingstijden.’)

- Geen actieve houding

(‘omdat ik geen actieve houding ondervind van uw organisatie. Wij zijn vaak genoeg geïnteresseerd in kandidaten die ons kunnen ondersteunen maar horen of zien niks. We moeten dan via mails en onpersoonlijke media zelf aanmelden, en aangeven en wachten of er reactie komt.’)

- Snelheid van handelen

(‘Omdat het een week heeft geduurd tot het probleem was opgelost’)

- Digitale helpdesk

(‘site is een ramp; vergemakkelijk invoer van gegevens van bezoekers’)

- Commercieel meedenken

(‘Meer interesse tonen wat er ingeschreven wordt, en te vragen wat zij kunnen en kennen, zodat ik vakmensen krijg aangeboden en nogmaals geen kaas machine schoonmaker. Op deze plek intern een man plaats die weet waar hij het over heeft en die een bouwverleden heeft.)

- Te veel personele wisselingen

(‘Sneller terugreageren en een vaste persoon voor ons soort werk’, of ‘Er lijken veel personele wisselingen te zijn. Het is van belang zoveel mogelijk vaste contactpersonen te hebben, met wie periodiek de samenwerking kan worden geëvalueerd.’)

Nadere analyse:

Opvallend is dat aspecten die als positief worden benoemd vaak ook als ongunstig worden gekenmerkt, zoals de proactieve houding of snelheid van reageren. Blijkbaar is er geen sprake van een constante kwaliteit van de dienstverlening.

3. Aanbevelingen (waarbij de kanttekening dat het een eerste set antwoorden is)

Structurele aandacht geven aan:

- * Een actievere opstelling met meer aandacht voor de behoeften van werkgevers (zoals commercieel meedenken en één contactpersoon)
- * Beter bereikbaarheid
- * Nakomen afspraken
- * Sneller reageren

Directe terugbelacties Twee voorbeelden van mailtjes waarbij (snel) terugbellen een must is zoals ‘ambulance-gevallen’ (zie nr 1: afspraken alsnog nakomen of een beter inzicht krijgen (zoals nr 2: nagaan wat precieze behoefte is):

- 1) *Respondent x schrijft bij wat beter kan: ‘Afspraken nakomen die gemaakt zijn t.a.v. managen verwachtingen of aanleveren passende kandidaten.’*
- 2) *Respondent y: ‘Organisatie beter aanpassen aan de behoeftes van bedrijven. En personeel aannemen die de noodzaak zien in de aanvragen. Tot op heden heb ik*

medewerkers gesproken (op 1 medewerker na) die de noodzaak van de vraag niet inzien en denken het komt wel een keer.'

De terugbelacties kunnen er mede op gericht zijn helderheid te krijgen op het 1^e structurele verbeterpunt (lijkt een kernpunt, ook ter bespreking in het klantenpanel).

Tenslotte: 26 respondenten hebben aangegeven dat zij hun opmerkingen verder willen toelichten. Dat lijkt veel op te kunnen leveren.



Aanleiding

Het Hoogheemraadschap wil inzicht krijgen in het imago bij de gebruikers van de dienstverlening. Doel is de dienstverlening beter af te stemmen op de behoeften die bij burgers en ondernemers leven, op basis van feedback van deze groepen.

Resultaten

	Totaal
Score op formulier	
10	4
9	14
8	40
7	52
6	21
5	29
4	8
3	8
2	6
1	6
0	11
	199
NPS – score	- 36%
Respons	32%

3) De kwantitatieve resultaten laten het volgende beeld zien:

- Het aantal ingevulde formulieren bedraagt 200 (waarvan 1 zonder cijfer-beoordeling). De respons is 32% (op een totaal van 611 verzonden enquêtes), hetgeen een hoog percentage is. Voor de vraagstelling, zie bijlage 1.
- 55% van de respondenten geeft aan nadere vragen te willen beantwoorden. Dat is een hoog percentage en is een indicatie voor een grote betrokkenheid bij het Hoogheemraadschap.
- De over-all NPS-score is -36%. Dat wil zeggen dat het % bezoekers dat de score de 9 of 10 heeft gegeven 36% kleiner is dan zij die de scores 0 – 6 (onvoldoende) hebben gegeven. Dit is geen geweldige score. Bij het streven naar verbetering van de dienstverlening is vooral de trend belangrijk.

2. Analyse van de uitkomsten van de ingevulde formulieren:

Een cijfer zegt niet alles. Als regel geldt dat mensen die een 7 geven vaak wat onverschillig staat t.o.v. een enquête. De 7 is ook veruit het meest gegeven cijfer (zie bovenstaande tabel). Dat is de reden waarom in traditioneel onderzoek naar klanttevredenheid het gemiddelde vaak rond de '7' schommelt. Daarom worden deze waarderingen uit de NPS-score gehouden.

Dat neemt niet weg dat de kwalitatieve informatie veelal zeer waardevol is, zoals onderstaand voorbeeld aantoont.

Dat achter een cijfer '7' een duidelijke mening schuil kan gaan bewijst het volgende voorbeeld. Reden voor het cijfer:

- * minpunt 1: langs de Katwijkseweg sloot geschoond terwijl de groene kikkers nog aan het paaien waren.....
- * minpunt 2: op een mail wordt tot driemaal toe gereageerd met een automatische mail over servicenormen bla, bla,bla....

Verbeterpunten:t.a.v. punt 1 begrijp ik dat er een probleem is: water moet doorstromen, maar aan de zorg voor natuur kan blijkbaar geen voldoende zorg worden gegeven. t.a.v. punt 2: lijkt me duidelijk.

Hieronder volgt een samenvatting van de reacties. Voor een gedetailleerde beantwoording verwijs ik u naar bijlage 2.

Samenvatting sterke punten (n = aantal keer dat het aspect genoemd is)

Dienstverlening (n = 20)
Bijv. geen klachten/ professioneel en kundig/ belangrijke functie/ droge voeten & schoon water

Service (n = 19)
Bijv. klantvriendelijk geholpen/ snelheid hulp

Perceptie (n = 7)
Bijv. vertrouwen / veilig gevoel

Samenvatting zwakke punten (n = aantal keer dat het aspect genoemd is)

Communicatie (n = 37)
Bijv. meer vertellen wat HH Rijnland voor mij doet (22)

Dienstverlening (n = 34)
Bijv. beter samenwerking tijdens uitvoering / Betere oeverbescherming / water schoonhouden/ Nauwkeuriger werken / betere uitvoering/ Regie houden en taken oppakken

Service (n = 29)
Bijv. individuele aandacht / inlevingsvermogen & betrokkenheid / sneller & terugbellen / nakomen afspraken

Organisatie (n=14)
Bijv. te bureaucratisch – geen vakmensen

Kosten (n = 23)
Bijv. goedkoper, iedereen moet bezuinigen

Nadere analyse:

- Opvallend is dat aspecten die als positief worden benoemd vaak ook als ongunstig worden gekenmerkt, zoals de kwaliteit van de dienstverlening. Blijkbaar is er geen sprake van een constante kwaliteit van de dienstverlening.
- Tegengestelde berichten zijn er ook t.a.v. de communicatie. Het is lastig informatie te geven die to the point is, relevant voor de ontvangers en beperkt in omvang (vertel hoeveel water je verzet na zo'n enorme bui). De reacties geven een mooie kans om die mix verder uit te vinden (zie de nabelnummers die overvloedig beschikbaar zijn gesteld).
- Over de dienstverlening worden veel opmerkingen gemaakt. Daarbij wordt af en toe gerefereerd aan de servicenormen (de organisatie neemt de eigen servicenormen niet serieus). Voorbeelden van verbeterpunten;
 - 'dat de telefoon wordt opgenomen'
 - 'luisteren naar de mensen die op en om het water wonen' (vraag om een terugbelactie)
 - op een mail wordt tot driemaal toe gereageerd met een automatische mail over servicenormen bla, bla,bla....
 - Problemen worden niet opgelost. Op een mail wordt niet gereageerd.
 - Sneller werken
- Daarnaast mailtjes waarbij terugbellen een must is, zoals in situaties waarbij het vertrouwen/integriteit in het geding is.
 - Deugdelijke schouw verrichten en geen vriendjespolitiek bedrijven

Aanbevelingen:

Structurele aandacht geven aan:

- * De communicatie- en informatiefunctie
- * De dienstverlening in lijn brengen met de servicenormen

Directe terugbelacties in geval:

- * De organisatie in gebreke is gebleven
- * Opmerkingen over vertrouwen en integriteit met voorrang behandelen

Tenslotte: 110 respondenten hebben aangegeven dat zij hun opmerkingen verder willen toelichten. Dat lijkt veel op te kunnen leveren.

**NPS-onderzoek Hof van Twente
November 2013**



Aanleiding

De gemeente Hof van Twente wil inzicht krijgen in het imago van gebruikers over haar dienstverlening. Men is zich te weinig bewust van de huidige ervaring van de burgers en wil deze informatie gebruiken om de dienstverlening te verbeteren. De feedback van de burgers is daarbij noodzakelijk.

De processen die in de pilot zijn betrokken:

- Melding Openbare Ruimte
- Participatiefonds

Resultaten

	Totaal
Score op formulier	
10	10
9	8
8	15
7	6
6	6
5	5
4	4
3	7
2	3
1	2
0	12
	79
NPS score	- 26%
Respons	32%

4) De kwantitatieve resultaten laten het volgende beeld zien:

Melding Openbare Ruimte

- Het aantal ingevulde formulieren bedraagt 79. De respons is 32% (op een totaal van 244 verzonden enquêtes), hetgeen een hoog percentage is. Voor de vraagstelling, zie bijlage 2.
- De over-all NPS-score is -32%. Dat wil zeggen dat het % bezoekers dat de score de 9 of 10 heeft gegeven 32% kleiner is dan zij die de scores 0 – 6 (onvoldoende) hebben gegeven. Dit is geen geweldige score. Bij het streven naar verbetering van de dienstverlening is vooral de trend belangrijk.

Participatiefonds

Hier zijn slechts 2 reacties ontvangen op 7 verstuurd formulieren.
Deze groep is in het verleden nog nooit onderzocht.
De inzichten werden als zeer waardevol ervaren.

3. Analyse van de uitkomsten van de ingevulde formulieren:

Een cijfer zegt niet alles. Als regel geldt dat mensen die een 7 geven vaak wat onverschillig staan t.o.v. een enquête. De 8 is veruit het meest gegeven cijfer (zie bovenstaande tabel). Daarom worden deze waarderingen uit de NPS-score gehouden.

Hieronder volgt een samenvatting van de reacties.

Samenvatting sterke punten

Snelheid antwoord/reactie/oplossing

Bijv. directe reactie of 1 x opgelost

Juist/volledig opgelost

Bijv. zonder fouten

Inlevingsvermogen/serieus genomen

Bijv. aandacht/luisteren

Samenvatting zwakke punten

Nog uit voeren/in behandeling nemen

Bijv. wachttijd te lang

Snelheid

Bijv. snelheid uitvoering/snelheid oppakken/herhaaldelijk moeten melden

Statusinformatie

Bijv. tussentijdse communicatie/ informeren wat met de melding gebeurt

Volledig oplossen

Bijv. alle aspecten oplossen

Meedenken/inleven/serieus nemen

Bijv. aandacht / geen vooringenomen mening / met alternatieve oplossingen komen

Nadere analyse:

- Opvallend is dat aspecten die als positief worden benoemd soms ook als ongunstig worden gekenmerkt, zoals de snelheid van de dienstverlening. Blijkbaar is er geen sprake van een constante kwaliteit van de dienstverlening.

Structurele aandacht geven aan:

- De snelheid van reacties
- De communicatie tijdens het proces

Voorbeelden reacties goed:

- De volgende dag was het grasveld gemaaid, nogmaals mijn complimenten.
- Prima afhandeling
- Klacht is serieus genomen
- Kort nadat ik de hulp heb aangevraagd is voldaan aan mijn verzoek

Voorbeelden reacties met verbeterruimte:

- De duur van het antwoord is ruim 3 weken.
- Ik vond niet dat ik vriendelijke te woord was gestaan. De desbetreffende ambtenaar had reeds een mening klaar. Ik vond het een zeer onvriendelijk gesprek.
- De klacht werd absoluut niet serieus genomen terwijl de veiligheid van de weggebruiker in het geding is.

Nabellen

Een aantal terugkoppelingen zijn nagebeld door medewerkers van de gemeente. Dit wordt als zeer prettig en waardevol ervaren. ("Je kunt nu echt bijsturen na deze feedback.")

Operationeel

Het inbouwen van de online meting in het eigen proces heeft nog geen uur tijd gekost.

Inzicht

Een belangrijke meerwaarde, naast de huidige NPS score, is het zicht op verbeteraspecten. Vooral inzicht in procesonderdelen naast de gemeten processen blijken waardevol.

Toekomst

De wens is geuit om dit onderzoek in de toekomst voort te zetten. Per dienst moet onderzocht worden hoe het beste gemeten kan worden (bijv. participatiefonds). Bij voortzetting van deze metingen zal worden gelet op:

- Gesprekstrainingen voor medewerkers die nabellen
- Koppeling maken met zaaksysteem zodat achterhaald / voorbereid kan worden waar de meting betrekking op heeft/had.

Aanleiding

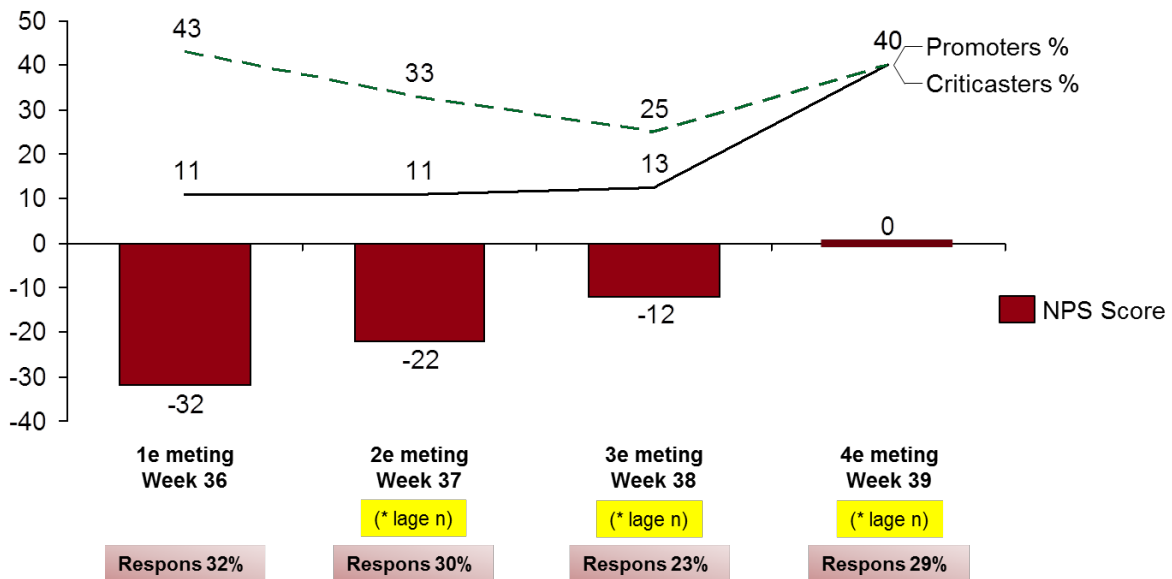
De gemeente 's-Hertogenbosch wil de telefonische baliedienstverlening verbeteren. Doel is: vergelijking met Bol.com doorstaan.

Resultaten

	Totaal
Score op formulier	1^e t/m 4^e ronde
10	3
9	6
8	20
7	11
6	9
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1
0	2
	66
NPS – score	- 25%
Respons	30%

5) De kwantitatieve resultaten laten het volgende beeld zien:

- Het aantal ingevulde formulieren bedraagt 66. De respons is 30%, hetgeen een mooi percentage is.
- 42% van de respondenten (28x) geeft aan nadere vragen te willen beantwoorden. Dat is een hoog percentage en is een indicatie voor een grote betrokkenheid bij de dienstverlening van 's-Hertogenbosch.
- De overall NPS-score is -25%. Dat wil zeggen dat het % bezoekers dat de score de 9 of 10 heeft gegeven 25% kleiner is dan zij die de scores 0 – 6 (onvoldoende) hebben gegeven. Dit is geen geweldige score. Bij het streven naar verbetering van de dienstverlening is vooral de trend belangrijk.
- De meting is in 4 rondes uitgevoerd. De eerste meting was de grootste en leverde 2/3 van het aantal formulieren op. Het beeld uit de overige metingen leverde niet een substantieel andere beeld op dan bij de 1^e meting het geval was. Hieronder is het verloop van de 4 metingen weergegeven.



Tabel: Resultaten 4 opeenvolgende NPS metingen 's-Hertogenbosch's-Hertogenbosch

3) Analyse van de uitkomsten van de ingevulde formulieren:

Een cijfer zegt niet alles. Als regel geldt dat mensen die een 7 geven vaak wat onverschillig staat t.o.v. een enquête. De 7 is ook over het algemeen het meest gegeven cijfer. In 's-Hertogenbosch was een 8 het meest gegeven cijfer (zie ook bovenstaande tabel). Opvalt dat bij een 8 nogal eens mild geoordeeld wordt. Een respondent die zegt 'ik ben goed geholpen' heeft als verbetersuggestie 'Zou prettig zijn als casemanagers terugbellen nadat hun voicemail 3x is ingesproken.'. Of (cijfer 8): 'Het had een 10 kunnen zijn als ik zoals afgesproken telefonisch terug gebeld zou worden, wat niet is gebeurt'. Of: "vlot een prima oplossing" met als verbetersuggestie: 'ontvangst brief bevestigen'.

Het feit dat in traditioneel onderzoek naar klanttevredenheid de 7 (en de 8) het vaakst voorkomen, is er de reden van dat het gemiddelde vaak rond de '7' schommelt. Mede vanwege het onverschilligheidsargument, worden deze waarderingen uit de NPS-score gehouden. Dat neemt niet weg dat de kwalitatieve informatie veelal zeer waardevol is, zoals onderstaand voorbeeld aantoont.

Dat achter een cijfer '7' ook een mening schuil kan gaan bewijst het volgende voorbeeld. Reden voor het cijfer:

"Besproken is de aanvraag parkeervergunning, welke dezelfde dag op de post zou zijn gegaan. was echter pas enkele dagen later. is geen punt, kan ook door de postverwerking komen. maar eventueel wel punt van aandacht, 'say it like it is'. verder uitstekend geholpen!" of:

" Ben enkel als bezoeker geweest. Bij frontoffice uitermate vriendelijk ontvangen", waarna de volgende verbetersuggestie staat: " Minder lang wachten op de afspraak. Als je bijvoorbeeld om 10.00 uur een afspraak hebt, heb ik nog niet meegemaakt dat je minder dan 10 minuten wacht na 10.00 uur".

Hieronder volgt een samenvatting van de reacties.

Samenvatting sterke punten van de telefonische dienstverlening

- Vriendelijk ('omdat ik daar altijd zo vriendelijk te woord wordt gestaan; ik bel met de nodige gemeentelijke instanties in meerdere steden, maar Den Bosch springt daar echt wel boven uit, dat valt gewoon op.')
- Accuraat ('Goede service, snel en juist geholpen, toezeggingen nagekomen')
- Ter zake doende informatie ('Omdat ik heel goed tekst en uitleg heb gekregen')

Samenvatting zwakke punten

- Afspraken nakomen, met name over terugbellen ('Ik heb dinsdag gebeld en woensdag ook en zou binnen twee dagen teruggebeld worden, maar nu is het dag drie en niemand heeft mij teruggebeld.')
- Onduidelijke of onjuiste antwoorden/voorlichting ('onaardige dame en later bleek de info niet goed')
- Beter interne organisatie: meer afstemming met collega's; inzicht in elkaars agenda's ('Meestal zijn de mensen vriendelijk aan de telefoon, echter het is altijd erg onduidelijk naar wie je belt en hoe je de medewerker opnieuw kan bereiken.' Of: 'Beter op de hoogte zijn waar je met welke zaken naar toe moet.' Of: "Getracht leerplichtambtenaar telefonisch te bereiken. Spoed terugbelnotitie achtergelaten, maar niets gehoord. Uiteindelijk via email gehoord dat ze afwezig was ivm cursus." Met als verbetersuggestie: 'Telefonisten beter inzicht geven in agenda's van medewerkers.')

Nadere analyse:

- Opvallend is dat aspecten die als positief worden benoemd vaak ook als ongunstig worden gekenmerkt, zoals de vriendelijkheid of de kwaliteit van de informatie. Blijkbaar is er geen sprake van een constante kwaliteit van de dienstverlening.
- Bij verbeteracties gaat het erom precies helder te krijgen wat verbeterd kan worden.
- Een cadeautje is dat **42% van de respondenten het antwoord wil toelichten**. Vaak laten antwoorden niet aan duidelijkheid te wensen over. Soms maakt een antwoord nieuwsgierig naar wat er achter zit: 'Ik werd goed geholpen en als ik vragen had kon bellen dienstverlening.' Met als verbetersuggestie: 'Iets meer tijd nemen voor de mensen'. Of: 'De gemeente 's Hertogenbosch houdt regels aan die niet meer bij deze tijd passen. Met de tijd meegaan. Niet dubbel dezelfde gegevens vragen'.
- Daarnaast mailtjes waarbij snel terugbellen een must is:

Ik zou teruggebeld worden door mevrouw X of één van haar collega's. Dit is helaas niet gebeurd. Indien mogelijk graag terugbellen: x-basisschool Waterland , Mw. Y)

4. Aanbevelingen :

- **Directe terugbelacties ondernemen**
(28 respondenten hebben aangegeven dat zij hun opmerkingen verder willen toelichten. Dat lijkt veel op te kunnen leveren.)

- **Structurele aandacht geven aan:**
 - * Betere onderlinge communicatie en bereikbaarheid
 - * Nakomen van terugbel-afspraken
 - * Verbeteren van de kwaliteit van de antwoorden



Aanleiding

Rijkswaterstaat introduceert een nieuwe interne dienstverlening. Doel is: nulmeting uitvoeren van de interne klantbeleving en toetsen of de NPS methode goed inzicht biedt in de klantbeleving én in de activatie van verbeteringen.

Resultaten

2 deelgebieden zijn gemeten (nat en droog domein) met verklaarbare verschillen in uitgekomen scores.

Zoals het geval is met scores tussen organisaties, kunnen ook scores binnen organisaties aanzienlijk uiteen lopen. Dat zegt weinig. Organisaties/onderdelen zijn zeer verschillend, zowel qua type dienstverlening, ten aanzien van de fase van de ontwikkeling van de innovatie van dienstverleningsprocessen en qua complexiteit van de dienstverlening. Vergelijking van NPS^{PS} scores tussen organisaties/ onderdelen is daarom niet zinvol. Relevanter is de ontwikkeling van de eigen score in de loop van de tijd, als weerspiegeling van de verbetering/verslechtering van de kwaliteit van de dienstverlening.

De **respons** bedraagt **32% en is hoog** (50 respondenten van 227 genodigden).

	Totaal
Score op formulier	
10	1
9	2
8	9
7	11
6	10
5	6
4	0
3	2
2	2
1	0
0	7
	50
NPS – score	- 48%
Respons	32%

Groep 1 DROOG DOMEIN

# resultaten	29	
Promoters	2	7%
Detractors	11	38%
NPS Score		-31%

Groep 2 NAT DOMEIN

# resultaten	21	
Promoters	1	5%
Detractors	16	76%
NPS Score		-71%

Analyse wat goed gaat

Nat & Droog

Juistheid oplossing

Snelheid oplossing

Droog

Juistheid oplossing

Snelheid oplossing

Nat

Juistheid oplossing

Servicebeleving

Snelheid oplossing

Quotes over wat goed gaat



Analyse wat beter kan

Nat & Droog
Inhoudelijke kennis medewerker
Incidentproces
Communicatie - statusupdate

Droog	Nat
Inhoudelijke kennis medewerker	Proces algemeen
Communicatie <ul style="list-style-type: none"> • Bereikbaarheid • Statusupdate • Directheid contact 	Statusinformatie
	Inhoudelijke kennis medewerker

Quotes over wat beter kan





Hoe verder

Qua meetwijze vraagt men zich af wat de statistische validiteit is van de uitkomsten. Operationeel gezien is duidelijk geworden dat deze aanpak leidt tot een hoge mate van activatie. Daartoe zullen de uitkomsten ook direct worden gebruikt.

Een bezinning op een herhaalmeting en de toepassing in operationele verbeteromgevingen is voorgenomen.



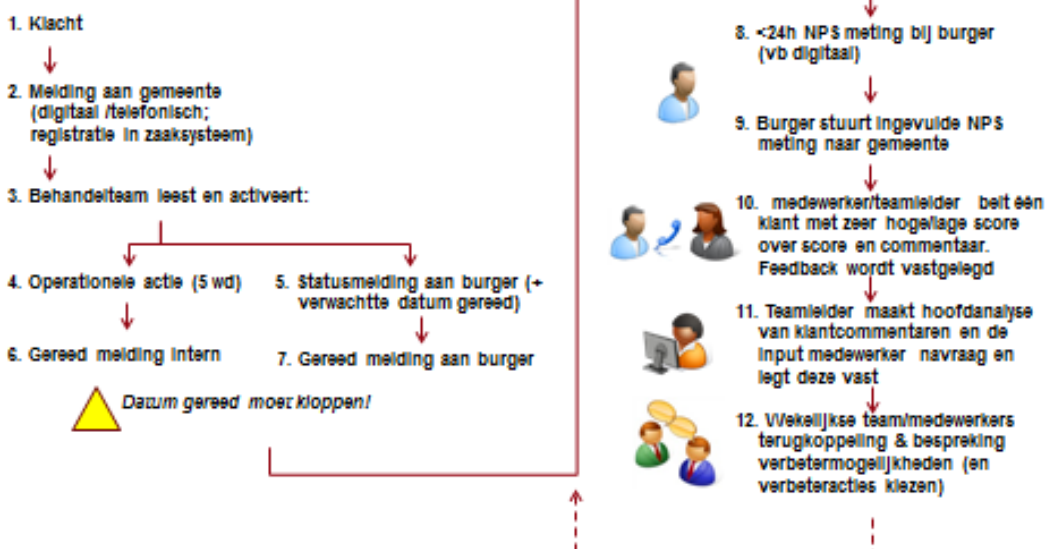
Aanleiding

Gemeente Molenwaard is door minister Plasterk gevraagd om deel te nemen aan deze pilot. Molenwaard werkt vanuit een vooruitstrevende visie dat alle dienstverlening vanuit de burger wordt ingericht. De gemeente is al enige tijd niet tevreden met de bestaande klanttevredenheidsmetingen die in de publieke sector worden uitgevoerd om dat deze onvoldoende concrete inzichten bieden en omdat deze onvoldoende tot verbeteractivatie leiden. Doel: versterken burgerbetrokkenheid door middel van een eenvoudige aanpak die door burgers als niet belastend wordt ervaren en die medewerkers graag toepassen.

Aanpak

Willeke van Dijk, adviseur dienstverlening van de Gemeente Molenwaard heeft de NPS methode direct vanwege haar vernieuwende opzet omarmd. Molenwaard is begonnen met 2 processen: de MOR en de WMO. Het bestaande zaakstelsel (Mozard) is licht aangepast waarmee de NPS feedback snel geautomatiseerd kon worden opgehaald. Medewerkers en managers van de betrokken processen hebben na een gesprekstraining

**Proces voorbeeld:
 Melding Openbare Ruimte**




Schema: voorbeeld procesaanpak meting.

Enkele honderden reacties zijn intussen ontvangen en het proces wordt inmiddels in meer dan 5 processen toegepast en uitgevoerd.

Scores die worden behaald zijn op dit moment een NPS score van 18% voor de WMO en een NPS score van 3% bij de MOR (meldingen openbare ruimte).

Al tijdens de pilot is door het gemeentebestuur besloten om NPS breed in te voeren omdat men de voordelen snel zag. Op dit moment wordt aandacht geschonken aan het structureel en toekomstvast inrichten van dit proces zodat de burgerbelasting laag blijft, de medewerker belasting idem dito en de verbeteruitkomsten eenvoudig toegankelijk en inzichtelijk zijn.

Bijlage 1 Hof van Twente, onderzoeksvragen:



**Graag ontvangen wij uw mening over de behandeling van uw
Melding Leefomgeving.**

Ons doel is de dienstverlening aan u te verbeteren.

1. In hoeverre verwacht u – op een schaal van 0 (zeker niet) tot 10 (zeer zeker) – dat u tegen een vriend, familielid of kennis positief praat over uw ervaring met de dienstverlening waarvan u zojuist gebruik heeft gemaakt?

Kruis het vakje van uw score aan:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Waarom geeft u deze score?

3. Wat kan beter?

Mogen wij eventueel nog contact met u opnemen om een toelichting te vragen op uw reactie? JA NEE


Zo ja, wat is uw naam:

En uw telefoonnummer (wordt alleen voor dit onderzoek gebruikt):

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2.

Voorbeeld van een enquêteformulier.



Hoogheemraadschap van
Rijnland

Uw mening over Waterschap Rijnland

1. In hoeverre verwacht u – op een schaal van 0 (zeker niet) tot 10 (zeer zeker) – dat u tegen een vriend, familielid of kennis positief praat over (de dienstverlening van) het Waterschap Rijnland?


0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vink het vakje van uw score aan:

2. Waarom geeft u deze score?

3. Wat kan het Waterschap Rijnland doen om u nog beter van dienst te zijn?

NL 99% 16:40 10-9-2013



Hoogheemraadschap van
Rijnland

Uw mening over Waterschap Rijnland

4. Mogen wij eventueel nog contact met u opnemen om een toelichting te vragen op uw reactie? Vul dan hieronder uw naam en telefoonnummer in (wanneer u dit niet wilt kunt u deze vraag overslaan).

Naam

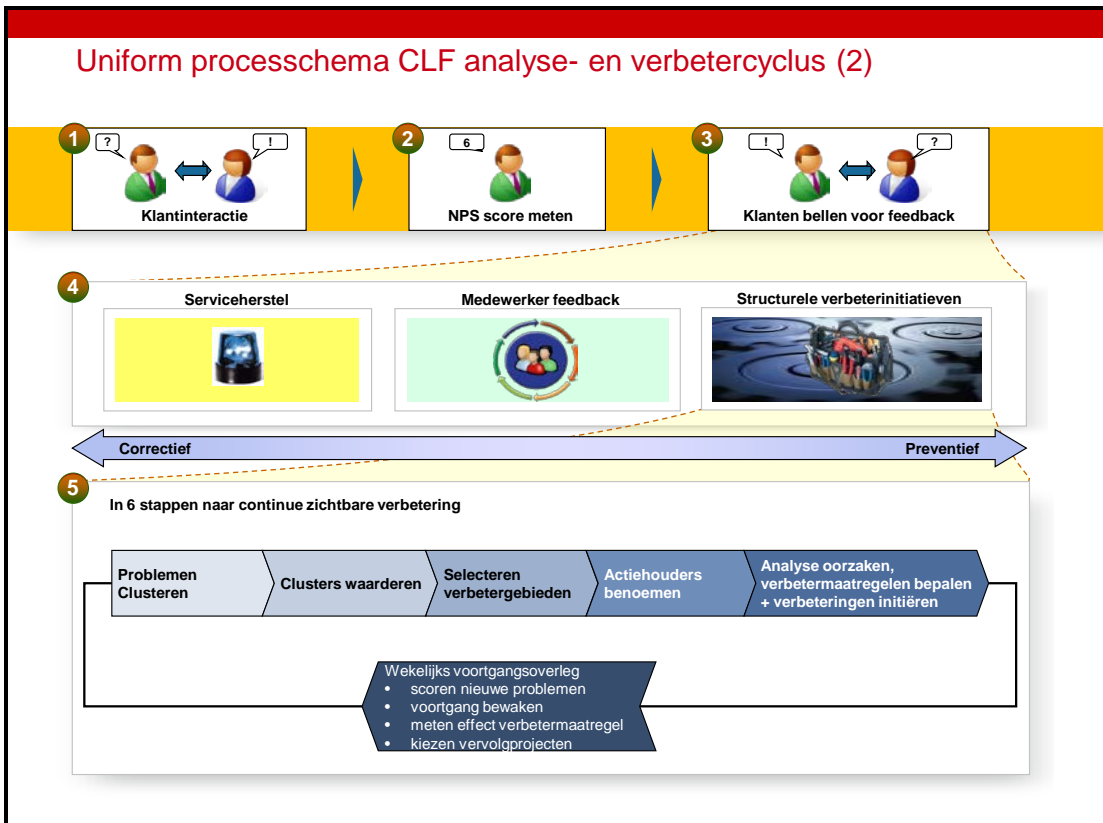
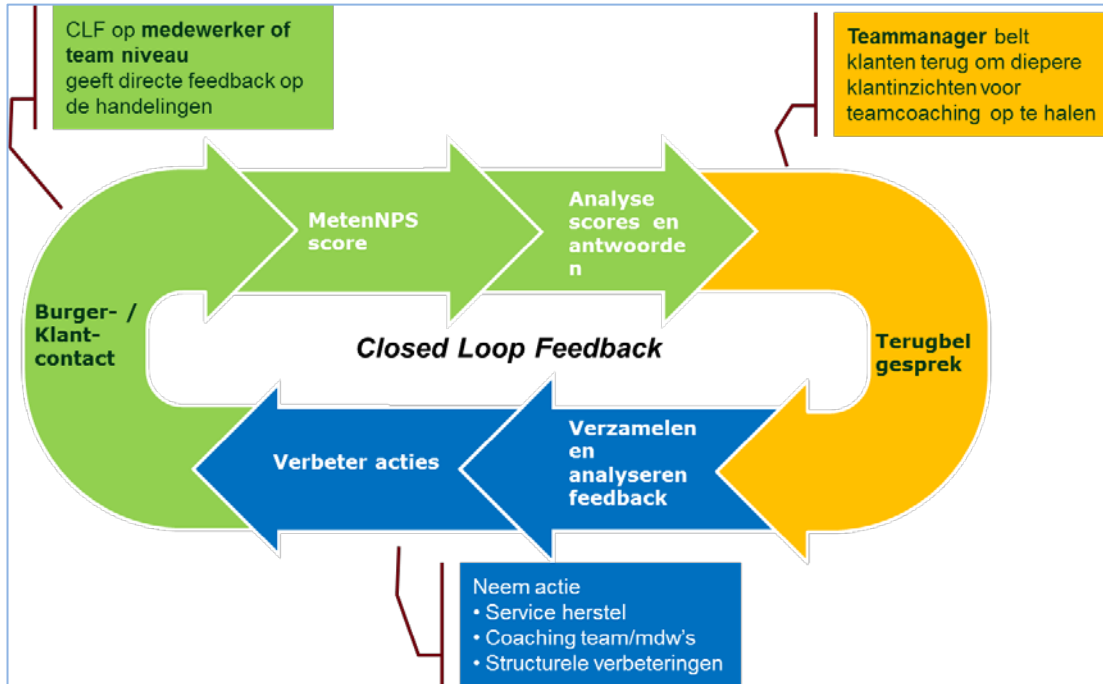
Telefoonnummer (wordt alleen voor dit onderzoek gebruikt)

Hartelijk dank voor uw medewerking!
Met uw feedback kunnen we onze dienstverlening verder verbeteren.

NL 99% 16:41 10-9-2013

Bijlage 3.

Proces Closed Loop Feedback



De NPS^{PS} methode is geschikt voor diverse organisaties in de publieke sector. En al toepasbaar vanaf circa € 5.000,- voor een proces waarmee direct zichtbare en aantoonbare verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.

Heeft u vragen over dit rapport of over de NPS^{PS} methode zoals toegepast binnen de publieke sector en wat deze voor uw organisatie kan betekenen, richt u zich dan s.v.p. tot Nils Schmeling van N3Wstrategy

Over N3Wstrategy

N3Wstrategy is een adviesbureau dat organisaties helpt om klantgerichter te worden. Met mensen die gepassioneerd zijn om klantgerichtheid in het DNA van organisaties te brengen. N3Wstrategy werkt in de profit en in de non-profit sector voor diverse partijen.

Nils Schmeling



N3Wstrategy

Tel.: 06-20412172

Blauwezegge 14

2498 EW Den Haag

www.n3wstrategy.com

nils.schmeling@n3wstrategy.com

Deze methode is ontwikkeld door N3Wstrategy in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Uit deze publicatie mag worden gepubliceerd, bij voorkeur met de inlichting van N3Wstrategy en met N3Wstrategy als bronvermelding.