



DE GOUDEN OOR STANDAARD

**Luisteren & gehoor geven aan
klanten** Toetsingskader voor
een luisterende, klantgevoelige
en lerende organisatie.

DE GOUDEN OOR STANDAARD



GOUDEN OOR STANDAARD
100 PUNTEN



De puntenverdeling weerspiegelt het belang van elk van de negen gebieden binnen het totaal van 100 te behalen punten.

Alles is al
aanwezig
in het leven,
als men er
maar naar
luistert

Alessandro Baricco



LUISTEREN & GEHOOR GEVEN AAN KLANTEN

De Gouden Oor Standaard is gebaseerd op de opvatting dat luisteren naar klanten zuurstof is voor bezieling en succes van organisaties.

De Standaard kent zijn oorsprong in 2004 en wortelt in de ISO-richtlijnen voor klanttevredenheid, de ISO 10000-serie. In 2022 is de Standaard verder aangescherpt op basis van de norm ISO 23592:2021 voor excellente dienstverlening.

De Gouden Oor Standaard is opgebouwd vanuit drie kerncompetenties van een klantgerichte organisatie: open staan voor feedback van klanten, er klantgevoelig mee omgaan en ervan leren. In de Standaard zijn deze competenties vertaald naar zes richtinggevende principes, vijf organisatie en vier resultaatgebieden.

Luisteren verdiept, verrijkt en verbindt

Vanuit dat idee helpt de Standaard organisaties maximaal te luisteren naar en gehoor te geven aan klanten. Het draait om het systematisch integreren van de stem van de klant in de processen en klantreizen, om het ontwikkelen van een luisterarchitectuur en -cultuur en om het verdiepen van het luisterend en lerend vermogen. Organisaties verduurzamen zodoende hun relaties met klanten en versterken hun lerend en innovatief vermogen.

De Gouden Oor Standaard vormt het toetsingskader voor een Gouden Oor Erkenning: een externe validatie van de mate waarin het luisterende, klantgevoelige en lerende vermogen binnen een organisatie duurzaam is ontwikkeld.

RICHTINGGEVENDE PRINCIPES

Dienstbaarheid

Behoeften, wensen en verwachtingen van (externe en interne) klanten vormen de centrale focus van de organisatie, waarbij het draait om luisteren naar en gehoor geven aan menselijkheid. Dat vraagt om een open en bescheiden opstelling als fundamentele mindset die verplicht om te luisteren en te leren. Het versterken van het luisterend en lerend vermogen van de gehele organisatie is onderdeel van de strategie van de organisatie.

Veerkracht

Het luisterend vermogen is duurzaam georganiseerd en verankerd in alle geledingen van de organisatie. Een gezonde mate van stimuli is in de organisatie ingebouwd om de organisatie alert, flexibel en creatief te houden om zo veerkracht te ontwikkelen.

Integraal werken

Integraal werken aan het luisterend en lerend vermogen voert bij alle organisatie-onderdelen de boventoon, waardoor het geheel en de samenhang centraal staan en de organisatie meer is dan de som van de afdelingen. De stem van de klant raakt zo de gehele organisatie en is niet het exclusieve domein van medewerkers met klantcontact.

Klantgevoeligheid

Iedereen binnen de organisatie is open, sensitief en ontvankelijk voor de stem en de stemming van klanten. De organisatie is uitnodigend naar en aanraakbaar voor klanten, laagdrempelig voor hun feedback en responsief in het contact. Daarbij wil, kan en mag iedereen verantwoordelijkheid nemen voor wat klanten nodig hebben.

Systemisch leren

De organisatie benut de stem van klanten om de dienstbaarheid naar klanten continu en planmatig te verdiepen, om producten, processen en prestaties te verbeteren en om de reputatie hoog te houden. De imperfectie wordt verwelkomd als bron van innovatie waarbij kleine fouten snel aan het licht komen. Met het toelaten van deze stimuli worden veranderingen, ontwikkelingen en innovaties niet top-down gestuurd; ze ontstaan als vanzelf door systemische zelfordening.

Saamhorigheid

De organisatie betreft actief externe en interne klanten bij een steeds beter functioneren van het luisterend en lerend vermogen van de organisatie. Deze samenwerking is vooral gebouwd op compassie en kameraadschap en kent een cultuur van psychologische veiligheid, waardoor iedereen zich comfortabel voelt om zijn stem te laten horen.

HET TOETSINGSKADER

ORGANISATIEGEBIEDEN - SUCCESFACTOREN

1 STEM VAN DE KLANT	9
Open houding Systematisch luisteren Klantgedreven inrichting Congruente klantbeleving	
2 LEIDERSCHAP	12
Beleid Sturing Luistercultuur	
3 MEDEWERKERS	15
Klantbewustzijn Competenties Ruimte & Waardering	
4 MIDDELEN	18
Capaciteit Technologie & Informatie Randvoorwaarden Werkklimaat	
5 LEREN & INNOVEREN	20
Evalueren Leren Innoveren	

RESULTAATGEBIEDEN - PRESTATIES

6 VERBONDEN MEDEWERKERS	23
Betrokkenheid & Eigenaarschap Bevlogenheid	
7 BETERE DIENSTVERLENING	23
Procesverbetering & Efficiency Innovatiekracht	
8 KLANTBELEVING & VERTROUWEN	24
Klantbeleving Klantvertrouwen	
9 MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE	25
Betrokkenheid bij & ontwikkeling van de gemeenschap Goed werkgeverschap Eerlijk zakendoen Gezondheid & veiligheid klanten	

Luisteren is zuurstof voor de ziel

Stephen Covey

ORGANISATIEGEBIEDEN

1 STEM VAN DE KLANT

Open houding

De organisatie staat open voor feedback van klanten. Ze nodigt klanten proactief uit om feedback te melden en is nieuwsgierig naar wat leeft bij klanten. Dat blijkt onder meer uit de manier waarop de organisatie klanten uitnodigt om feedback te geven, uit een cultuur die feedback van klanten verwelkomt, uit onderzoek onder klanten dat aantoont dat de organisatie laagdrempelig is voor feedback en uit de manier waarop latente feedback van klanten inzichtelijk is gemaakt.

De organisatie maakt het geven van feedback voor klanten zo makkelijk mogelijk. Daarbij is er bijzondere aandacht voor kwetsbare klanten en klanten die extra moeite ondervinden feedback te geven. Dat blijkt onder meer uit de wil om werkelijk te weten wat klanten ervaren en uit activiteiten die de organisatie onderneemt om kwetsbare klanten te identificeren om hun feedback te ontvangen.

De organisatie is open en eerlijk (transparant) over de feedback die ze van klanten ontvangt, zowel naar klanten als naar medewerkers. Dat blijkt onder meer uit klantwaarderingsonderzoek en uit een open wijze van delen van informatie over feedback van klanten.

Escalaties en conflicten in de relatie met klanten worden zoveel mogelijk benut voor het versterken van relaties en beschouwd als brandstof om de organisatie beter af te stemmen op de stem van de klant. Dat blijkt uit een klantgevoelig proces voor het omgaan met escalaties waarin empathie en zelfreflectie blijft doorklinken.

Systematisch luisteren

De organisatie luistert naar en onderzoekt gestructureerd de uitgesproken en onuitgesproken behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Zowel de stem van de klant (beoordeling, waardering) als hun onderliggende stemming (emotionele beleving) komen daarin naar voren. Analyses van de resultaten van systematisch luisteren geven de organisatie inzicht in zowel

rationele als emotionele dimensies van die klantbeleving alsook in de mate waarop het feedbackmanagement daarop is afgestemd.

De organisatie zorgt ervoor dat urgente klantfeedback snel in beeld komt ('early warning system'), waardoor er op het juiste organisatieniveau adequaat kan worden gereageerd en geanticipeerd. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de rapportages over klantfeedback en de verspreiding en de werkzaamheid ervan.

De organisatie monitort de klantbeleving over de wijze waarop met feedback wordt omgegaan. Dat blijkt onder meer uit periodieke of continue metingen van die klantbeleving en het delen van de resultaten.

Klantgedreven inrichting

De manier waarop de organisatie met feedback van klanten omgaat is ingericht vanuit behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. De beoogde klantervaring en snelheid van het feedbackproces is daarbij afgestemd op het kanaal dat de klant kiest. Kanaalsturing leidt daarbij tot een betere klantervaring. Dat blijkt onder meer uit klantreizen en andere activiteiten die de organisatie heeft ondernomen om de processen vanuit klantbeleving (outside-in) in te richten.

In het omgaan met feedback van klanten is er bij voorkeur contact op maat. Dat blijkt onder meer uit een verfijnd klantbeeld dat medewerkers hebben in het geval van feedback en het bevorderen en mogelijk maken van persoonlijk contact met klanten.

Bij problemen en klachten van klanten, gaat de organisatie verder dan het functioneel oplossen ervan. Er is aandacht voor de emotie van de klant en de nadruk ligt op het herstel van de relatie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het werken met vaste contactpersonen of casemanagers en uit de persoonlijke communicatie met klanten.

Bij het behandelen van feedback van klanten bepaalt de klant of de afhandeling effectief is. Dat blijkt onder meer uit de aard en omvang van herhalingsklachten en uit de zorgvuldigheid waarmee wordt afgehandeld.

Er is een transparante werkwijze hoe om te gaan met escalaties bij feedback van klanten en daar wordt consequent naar gehandeld. Dat blijkt onder meer uit het feit dat medewerkers deze procedure kennen en met succes toepassen.

Om klachten te voorkomen is er een proces ingericht waardoor klanten zoveel mogelijk vooraf worden geïnformeerd zodra intern duidelijk wordt dat een klantbelofte niet kan worden waargemaakt. Dat blijkt uit de wijze waarop dit proces ingericht en effectief is.

Congruente klantbeleving

De organisatie biedt klanten die een negatieve ervaring uit een klantbeleving die de missie, waarden en strategie van de organisatie weerspiegelt. Dat blijkt onder meer uit het feit dat de organisatie, klantreizen en klantbeloften rondom feedbackmanagement zijn (in)gericht op het realiseren van de gewenste klantbeleving en dat klanten in die klantreizen de waarden en klantbeloften weerspiegeld zien.

De klantreizen, waarbij feedback van klanten een belangrijk rol speelt, zijn ingericht en er zijn vormen van structureel klantreismanagement ingevoerd om klanttevredenheid te borgen en bij te dragen aan het realiseren van een emotionele connectie met klanten. Dat blijkt uit de werking van klantreizen die worden doorontwikkeld met de stem van de klant als uitgangspunt.

Omgaan met klantfeedback is het toonbeeld van hoe het bedieningsconcept van de organisatie praktijk wordt. Dat blijkt uit de wijze waarop feedback wordt behandeld en uit voorbeeldcases waaruit dit spreekt.

2 LEIDERSCHAP

Beleid

Hoe de organisatie omgaat met feedback van klanten is afgestemd op de visie, missie en strategie van de organisatie. Daarbij heeft de organisatie haar bestaansreden helder geformuleerd en monitort de realisatie ervan. Voor het luisteren naar en leren van klanten is er helder beleid, dat is vertaald naar concrete doelstellingen. Het beleid en relevante doelstellingen worden in de organisatie uitgedragen, waarbij periodiek wordt geëvalueerd of het beoogde doel wordt bereikt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de stem van de klant de gehele organisatie aanspreekt en raakt, dat het waarom van feedbackmanagement helder is, dat een consistent en begrijpelijk beleidsplan is opgesteld met betrokkenheid van relevante klantgroepen en medewerkers, dat er duidelijke doelen zijn geformuleerd voor feedbackmanagement die bijdragen aan de realisatie van de missie en de strategie en dat de organisatie activiteiten onderneemt om haar missie te verwezenlijken, het beleid uit te voeren en het effect ervan te monitoren.

Omgaan met feedback van klanten is qua organisatievorm (positionering in de organisatie, functie en rol) een logische afgeleide van de visie, missie en het beleid. Dat blijkt uit een sluitende, integrale rolverdeling binnen de organisatie.

De organisatie kent een 'luisterarchitectuur' waarbij de uitwisseling van informatie over klantfeedback en de verantwoordelijkheden daarvoor helder georganiseerd is. Daarbij is de organisatiestructuur zo ingericht dat de interne samenwerking medewerkers maximaal ondersteunt in het realiseren van excellente dienstverlening. Dat blijkt uit silo-overstijgend samenwerken gericht op gestroomlijnde dienstverlening en uit het feit dat waardevolle informatie over klantfeedback op de juiste plekken in de organisatie belandt en dat daar gepast op wordt geacteerd.

Sturing

Leiders zijn zich bewust van het belang van gehoor geven aan klanten, ondersteunen dat en zijn daar persoonlijk en oprecht bij betrokken. Dat blijkt onder meer uit hun persoonlijke betrokkenheid met de wijze waarop de organisatie omgaat met feedback van klanten en uit individuele casuïstiek, in- en externe communicatie, de prioriteit die het krijgt, de middelen die ervoor beschikbaar zijn en een houding die het verkrijgen van feedback van klanten stimuleert.

Binnen de organisatie hebben medewerkers de ruimte en bevoegdheden die ze nodig hebben om het klantbelang te dienen. De organisatie stimuleert en ondersteunt medewerkers om binnen de mogelijkheden te doen wat nodig is om klanten te helpen en speelt zoveel mogelijk in op individuele behoeften, wensen en verwachtingen van klanten (menselijke maat). Dat blijkt uit het feit dat leidinggevenden medewerkers stimuleren en ondersteunen bij het gebruiken van hun bevoegdheden en bij het toepassen van regels in de geest van de visie, missie en het beleid.

Leiders zien en leggen uitdrukkelijk het verband tussen het omgaan met feedback van klanten en klanttevredenheid en het succes van de organisatie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het belang dat gehecht wordt aan de kwaliteit van het omgaan met feedback van klanten, de aandacht voor monitoring van resultaten en de sturing die eraan wordt gegeven.

De organisatie focust bij het omgaan met feedback van klanten op kwaliteit. Dat blijkt onder meer uit de indicatoren waarmee wordt gestuurd, de aandacht voor de menselijk aspecten van feedback en het kwalitatieve karakter van het klantbelevingsonderzoek.

De organisatie maakt onderscheid tussen de verschillende vormen van feedback van klanten en aggregereert deze om er integraal sturing aan te geven. Dat blijkt onder meer uit een helder begrippenkader dat consistent wordt gehanteerd en uit rapportages waarin de verschillende vormen herkenbaar zijn en samenstromen.

Luistercultuur

In de organisatie heerst een cultuur van echt willen weten wat er leeft bij klanten gekoppeld aan een cultuur van life time learning en het idee dat goed altijd beter kan. Er is hierbij sprake van een positieve cultuur gericht op het zien van mogelijkheden, zowel door het stimuleren van constructieve feedback als door te leren van wat goed gaat. Dat blijkt uit de moeite die de organisatie neemt om te luisteren naar haar klanten en de mate waarin feedback wordt gezien als verbeterimpuls.

Leiders communiceren en ondersteunen bij iedere gelegenheid een cultuur waarin luisteren, feedback en continu verbeteren belangrijke waarden zijn. Zij delen formeel en informeel met medewerkers hun beelden en verwachtingen bij die cultuur. In deze communicatie komen waarden, rollen, verantwoordelijkheden, gedragscodes en het belang van feedbackmanagement aan bod. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een open sfeer waarin vragen, ideeën en opmerkingen welkom zijn en uit het feit dat leiders actief participeren in casuïstiek.

Leiders vervullen een voorbeeldrol als het gaat om luisteren; ze zijn nieuwsgierig, aanspreekbaar, luisteren, responderen en helpen waar nodig. Dat blijkt uit een zelfkritische houding, het stimuleren en organiseren van tegenspraak en het moedig kunnen luisteren.

Leiders nemen hun rol in het structureel raadplegen van klanten en medewerkers om zo de organisatie steeds beter af te stemmen op hun behoeften, wensen en verwachtingen. Dit raadplegen betreft relevante klanten en medewerkers, gaat verder dan bestaande formele participatievormen en betreft actief groepen en individuen buiten de geijkte. Dit blijkt uit het actief functioneren van dergelijke participatievormen.

3 MEDEWERKERS

Klantbewustzijn

Klantbelang staat voorop in de wijze waarop medewerkers omgaan met feedback van klanten en medewerkers zijn zich bewust van het belang van de klant en zijn gevoelig voor hun behoeften, wensen en verwachtingen. Dat blijkt uit een cultuur waarbij onder meer openstaan voor (interne en externe) feedback, het belang van de klant en klantverantwoordelijkheid merkbaar belangrijke waarden zijn, dat feedback serieus wordt genomen, er wordt gekeken naar de vraag waarom en met welk doel klanten reageren, klachten worden herkend en erkend, er primair wordt geluisterd en niet geoordeeld of klachten gegrond of ongegrond zijn.

Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de beleving van klanten die feedback geven. Dat blijkt onder meer uit hun houding en gedrag (klanteigenaarschap) en uit inzicht in de effecten van hun houding en gedrag op klanttevredenheid en –loyaliteit.

Medewerkers zijn de verpersoonlijking van de waarden, het beleid en klantbeloften. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de wijze waarop ze hun rol persoonlijk invullen en uit de waarden en de klantbelofte die klanten daarin weerspiegeld zien.

Medewerkers zijn de belichaming van een luistercultuur; een cultuur die open, verwonderd en nieuwsgierig is, een cultuur van echt willen weten met oog voor blinde vlekken. Luisteren, elkaar laten uitpraten en de tijd nemen voor de ander is de norm. Dat blijkt uit de persoonlijke contacten onderling, de persoonlijke band die ze met elkaar onderhouden en de waardering voor elkaar die daaruit spreekt.

Competenties

Medewerkers zijn geselecteerd op en opgeleid in het omgaan met feedback van klanten. Dat blijkt onder meer uit werving- en selectieprocedures, het inwerkprogramma, gevolgdde opleidingen, training, coaching en interviews.

Listening is the most important gateway to co-sensing and co-creating the emerging future

Otto Scharmer

Medewerkers beschikken over eigenschappen, ervaring, kennis en vaardigheden om adequaat met feedback van klanten om te gaan en staan daar qua grondhouding en gedrag voor open. Dat blijkt onder meer uit het feit dat zij zich voldoende uitgerust voelen om met feedback van klanten om te gaan, uit de aandacht die ze besteden aan feedback van klanten, hun luistervaardigheden, uit de mate waarin ze alert zijn op feedback van klanten en uit klantervaringen.

Medewerkers weten behoeften, wensen en verwachtingen van klanten in het feedbackproces te koppelen aan de geboden oplossing, waarbij ze waar nodig buiten de gebaande paden gaan om te doen wat nodig is om goed aan te sluiten op de bedoeling van de organisatie en op de behoeften van klanten. Dat blijkt onder meer uit klantwaarderingsonderzoek, uit praktijkvoorbeelden en uit de aard en omvang van herhalingsklachten.

Ruimte & Waardering

De cultuur binnen de organisatie is gericht op het geven van ruimte en het laag leggen van verantwoordelijkheid om zo te werken aan excellente dienstverlening. Medewerkers hebben daardoor de bevoegdheden (beslisruimte) om te doen wat nodig is om een klantbeleving te bieden die uiting geeft aan de visie, missie en het beleid van de organisatie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de organisatiestructuur, de aansturing van medewerkers en onderzoek onder medewerkers en onder klanten.

Reflectie bij medewerkers is gericht op het ontwikkelen van een goed beeld van sterkten en verbeterkansen per medewerker. Resultaten hiervan worden benut voor continue persoonlijke ontwikkeling. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat medewerkers met goede prestaties als rolmodel worden gebruikt en dat medewerkers die onvoldoende presteren hierop worden aangesproken en dat meer ingrijpende maatregelen volgen als beoogde prestaties uitblijven.

De organisatie luistert actief naar haar medewerkers en leert daarvan. Ze gebruikt daarbij zowel gestructureerde en georganiseerde luistermethoden als informele feedbackmechanismen als onderdeel van het dagelijks werk. Dat blijkt uit het feit dat input van medewerkers wordt benut voor zowel verbetering van de dienstverlening alsook voor het verbeteren van hun bewustzijn en competenties.

Bij het (door)ontwikkelen van feedbackmanagement is er ruimte voor inbreng van medewerkers. Dat blijkt uit inspraak en invloed van medewerkers op de organisatie van het omgaan met feedback, waarbij duidelijk is welke verbeteringen zijn voortgekomen uit hun input en feedback.

4 MIDDELEN

Capaciteit

Er is voldoende capaciteit om de ambities (visie, missie en beleid) qua gehoor geven aan klanten te realiseren. Dat blijkt uit de beschikbaar gestelde bronnen (mensen, geld, apparatuur, systemen, opleiding, training en beloning) voor het ontwikkelen van een klantfeedbacksysteem en een klantgevoelige cultuur, voor compensatie bij klachten, voor het opleiden en coachen van medewerkers, voor ruimte om de drivers van klantfeedback te analyseren en voor het waarderen en belonen van 'good practice'. De organisatie maakt door haar prioriteitstelling of toewijzing van een substantieel deel van haar 'change budget' inzichtelijk dat luisteren een kernactiviteit is.

Medewerkers hebben de vereiste middelen en ervaren voldoende beslisruimte om feedback van klanten te behandelen. Dat blijkt uit eigenaarschap voor (feedback van) klanten, het vermogen om in het eerste contact tot een oplossing te komen en uit de ondersteuning en het vertrouwen die medewerkers ervaren bij het omgaan met feedback van klanten.

Technologie & Informatie

De organisatie zet bij feedbackmanagementtechnieken en technologieën in die de klantbeleving verbeteren en benut die ook om medewerkers daarbij te ondersteunen. De organisatie waarborgt het veilig gebruik van informatie over klanten om misbruik te voorkomen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de inzet van technologie om het luisteren te verfijnen en te vergemakkelijken, zoals automatische stemherkenning, emotie- en belevingsherkenning en tekstanalyse en uit belevingsonderzoek onder klanten en medewerkers.

De organisatie geeft heldere informatie aan klanten en belanghebbenden over de wijze waarop ze feedback kunnen geven, hoe de organisatie daarmee omgaat en met welk doel. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de eenvoudige vindbaarheid daarvan op de website en op andere plaatsen waar klanten dat verwachten, uit de ervaring van klanten (klanten weten waar ze aan toe zijn) en uit de communicatie van de organisatie over haar klantbelofte.

De organisatie verzamelt actief en structureel relevante klantinformatie en benut die om klantreizen te verbeteren en om medewerkers te faciliteren in het maken van een emotionele connectie met klanten. Dat blijkt uit de aanwezigheid van 'customer intelligence' in de organisatie die ingezet wordt voor de ontwikkeling van klantreizen en medewerkers.

In het omgaan met feedback van klanten kent de organisatie een afgewogen balans tussen digitalisering en persoonlijke dienstverlening, waarbij menselijkheid en op maat omgaan met de stem van de klant de boventoon blijft voeren. Dat blijkt uit een klantgevoelige afweging tussen technologische mogelijkheden en de behoeften aan persoonlijke dienstverlening en maatwerk bij klanten.

De organisatie hanteert een mix van verschillende luistervormen om zo een compleet mogelijk beeld van klanten te vormen door te luisteren naar vragen en klachten, diepgaand te luisteren naar wat behoeften en drijfveren zijn van klanten en structureel klantfeedback op te halen. Dat blijkt uit wijze waarop het luisteren naar klanten is ingericht.

Randvoorwaarden

De definities ten aanzien van 'feedback' en 'klacht' zijn helder en worden in de praktijk consequent toegepast. Dat blijkt uit een helder begrippenkader dat aantoonbaar doorklinkt in de communicatie over feedback van klanten.

Het registreren van feedback van klanten is gemakkelijk en wordt actief gestimuleerd. Dat blijkt uit het feit dat het klanten makkelijk is gemaakt om hun feedback te geven, dat medewerkers gefaciliteerd zijn om feedback eenvoudig te registreren en dat ook consequent doen.

Werkklimaat

De organisatie realiseert een inspirerende werkomgeving voor medewerkers door oog te hebben voor hun work/life balans, te zorgen voor een aangenaam werkklimaat en door hun werk uitdagend en innoverend te laten zijn. Dat blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek onder medewerkers over het werkklimaat en de werkomgeving, uit een relatief laag ziekteverzuim en uit cijfers over het verloop.

De organisatie hanteert uitgangspunten die zorgen voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers en voor een evenwichtige verdeling van hun aandacht over klanten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een relatief klein aantal incidenten en uit het vermogen van betrokken medewerkers om met veeleisende klanten om te gaan.

5 LEREN & INNOVEREN

Evalueren

De organisatie monitort en evalueert haar klantprestaties en spiegelt ze aan haar missie, beleid en doelstellingen en stelt waar nodig bij. Dit blijkt uit het feit dat de effecten van omgang met klantfeedback permanent in beeld zijn bijvoorbeeld in termen van klantbeleving, innovaties, efficiencywinst en kosten.

In de rapportages over klantfeedback ligt de nadruk op klantbeleving en op wat ervan geleerd wordt. Dat blijkt uit de aandacht die er is voor de emotie en verhalen van klanten en uit het feit dat de rapportages over klantfeedback leven in de organisatie.

Leren

Er is sprake van een lerende organisatie. De organisatie leert stelselmatig en multidisciplinair van feedback van klanten, zodat er sprake is van een leercirkel op basis van feedback. De organisatie stimuleert en koestert een lerende cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden zolang men ervan leert. De organisatie verwelkomt en waardeert kritische klanten,

medewerkers en partners om zo van hen te leren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit verbeteringen die aantoonbaar zijn gerealiseerd naar aanleiding van klantfeedback, uit de ruimte die er is om persoonlijk te leren van feedback en uit onderzoek onder medewerkers.

De organisatie spiegelt continu de beleving van klanten ten aanzien van het feedbackmanagement terug op team- en/of medewerkersniveau, heeft inzicht in de omvang en kwaliteit van die klantbeleving en heeft mechanismen ingeregeld die ertoe bijdragen dat medewerkers/teams daar structureel van leren. Dat blijkt bijvoorbeeld uit gedegen analyses van die klantbeleving en heldere rapportages erover en uit het feit dat klanten worden benaderd die in onderzoek aangeven nog ontevreden of juist uiterst tevreden te zijn.

De organisatie informeert medewerkers en klanten over de klantbeleving ten aanzien van het feedbackmanagement, over verbeteringen die zijn doorgevoerd op basis van feedback van klanten en over de mate waarin de doelen en doelstellingen zijn gerealiseerd, zodat er sprake is van een sluitende 'luisterloop'. Dat blijkt onder meer uit transparantie over klantbeleving en uit communicatie-inspanningen van de organisatie om medewerkers en klanten te informeren over deze verbeteringen en over de effecten van haar klantgerichtheid.

Klanten worden actief betrokken bij het realiseren van verbeteringen op basis van hun feedback. Dat blijkt onder meer uit interactie met klanten over de verbeteringen die organisatie op basis van feedback van klanten wil doorvoeren.

Innoveren

De visie, missie en de beleidsdoelstellingen vormen het uitgangspunt voor innovatie. De organisatie heeft een gestructureerd innovatieproces ingericht waarvoor klantfeedback een belangrijke impuls en input vormt en waarbij medewerkers en klanten structureel worden betrokken. De organisatie kan zichtbaar maken welke innovaties zijn voortgekomen uit klantfeedback en hoe de stem van de klant doorklinkt in gerealiseerde innovaties. Betrekken van klanten bij innovatie en ontwikkeling is vanzelfsprekend en wordt routinematig ingezet.

De organisatie leert van de wijze waarop andere organisaties omgaan met feedback van klanten. De organisatie heeft in beeld welke inzichten daaruit zijn ontstaan en hoe die hebben geleid tot leren en innoveren.

Silence
is so
accurate

Mark Rothko

RESULTAATGEBIEDEN

6 VERBONDEN MEDEWERKERS

Betrokkenheid & Eigenaarschap

Medewerkers voelen zich bij het werken aan klantgerichtheid gehoord en begrepen door leiders. Dat blijkt uit onderzoek onder medewerkers en uit het feit dat medewerkers bewust kiezen voor de organisatie wat blijkt uit sollicitaties en/of een duurzame loyale verbintenis.

In de ogen van klanten zijn medewerkers de personificatie van de wijze waarop de organisatie omgaat met klantfeedback en dat stralen ze ook uit. Uit onderzoeksresultaten (intern onderzoek en/of onderzoek onder klanten) blijkt dat medewerkers feedback in toenemende mate herkennen, de organisatie alerter reageert op feedback en klantbeloften in toenemende mate nakomt.

Bevlogenheid

De wijze waarop de organisatie met feedback omgaat, alsmede de wijze waarop zij dit onderwerp aandacht geeft leidt ertoe dat medewerkers meer tevreden zijn over de organisatie, meer gedreven zijn om verbeterkansen aan te pakken en in grotere mate als ambassadeur voor de organisatie fungeren en dat er minder verloop is. Onderzoek onder medewerkers toont dit aan.

7 BETERE DIENSTVERLENING

Procesverbetering & Efficiency

Naar aanleiding van feedback van klanten is de organisatie effectiever en efficiënter geworden. De organisatie kan aantonen dat zij naar aanleiding van analyses van klantfeedback concrete verbeteringen heeft doorgevoerd die positief effect hebben op de klantbeleving. Ook kan zij aantonen dat de

hoeveelheid klantfeedback over hetzelfde onderwerp is afgenomen en dat de organisatie minder (herstel- en kwaliteits)kosten maakt doordat zij leert van feedback.

Innovatiekracht

De organisatie bezit een grotere innovatiekracht als gevolg van het structureel leren van feedback van klanten. De organisatie kan aantonen dat zij innovaties in diensten heeft doorgevoerd naar aanleiding van feedback. Ook is het mogelijk om dit aan te tonen doordat de organisatie nieuwe diensten heeft ontwikkeld naar aanleiding van feedback.

8 KLANTBELEVING & VERTROUWEN

Klantbeleving

Klanten hebben positieve ervaringen met de wijze waarop de organisatie met hun feedback omgaat en voelen zich daarin gehoord en begrepen.

De organisatie toont dit aan door middel van de resultaten van onderzoek onder klanten.

De wijze waarop de organisatie met feedback van klanten omgaat leidt tot tevredenheid van klanten. Onderzoek onder klanten toont aan dat de tevredenheid over de oplossing en de tevredenheid over de wijze van behandeling zijn toegenomen en in lijn zijn met visie, missie en beleidsdoelstellingen. Verder blijkt uit onderzoek onder klanten dat hun verwachtingen ten aanzien van de omgang met hun feedback worden overtroffen waardoor ze meer dan tevreden zijn.

De tevredenheid met de wijze waarop de organisatie met feedback van klanten omgaat heeft effect op de algemene tevredenheid van deze klanten met de organisatie. De organisatie kan op basis van onderzoek aantonen dat de algemene tevredenheid met de organisatie positief wordt beïnvloed door de wijze waarop zij met feedback omgaat.

Klantvertrouwen

Een hoge mate van tevredenheid met de omgang met feedback leidt tot positief aanbevelingsgedrag van betreffende klanten in termen van minder negatieve mond-tot-mondreclame, meer aanbevelingen van de organisatie en het feit dat betreffende klanten meer constructief gedrag naar de organisatie gaan vertonen ('compliance'). De organisatie kan op basis van onderzoek onder betreffende klanten aantonen dat deze effecten werkelijk optreden.

Als gevolg van de wijze waarop de organisatie met feedback van klanten omgaat zijn er positieve effecten op het imago en de reputatie van de organisatie. Op basis van onderzoek onder klanten kan de organisatie dit aantonen.

9 MAATSCHAPPELIJKE BIJDRAGE

Betrokkenheid bij & ontwikkeling van de gemeenschap

Luisteren draagt bij aan de bestaansreden van de organisatie en aan het realiseren van de missie. De organisatie kan haar maatschappelijke bijdrage zichtbaar maken en aantonen hoe het haar maatschappelijk deel van de missie realiseert. De organisatie kan voorbeelden geven van haar bijdrage in en aan de samenleving ('storytelling'). De organisatie ontvangt positieve feedback vanuit haar omgeving inclusief maatschappelijke organisaties over haar rol in de samenleving.

Goed werkgeverschap

Luisteren naar werknemers draagt bij aan hun welzijn door voorzieningen en mogelijkheden te bieden voor persoonlijke ontwikkeling in de vorm van opleiding en onderwijs en organisatie van het werk. Dat blijkt uit de waardering die medewerkers geven voor de bijdrage die de organisatie levert aan hun ontwikkeling.

Eerlijk zakendoen

Luisteren naar klanten draagt bij aan een maatschappelijk gezien eerlijke verdeling van middelen, waarbij bewust met schaarste wordt omgegaan en afgewogen keuzes worden gemaakt tussen het individu en het collectief.

Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de organisatie zichtbaar maakt dat in schrijnende gevallen een zorgvuldige afweging wordt gemaakt tussen het belang van het individu en het belang van de maatschappij en uit waardering vanuit belanghebbenden over het omgaan met schrijnende gevallen.

Gezondheid & veiligheid van klanten

Het luisterend en lerend vermogen draagt bij aan de gezondheid en veiligheid van klanten. De organisatie toont aan dat haar inzet op gezondheid en veiligheid klanten aanzet tot veilig en gezond gedrag en bijdraagt aan een toegenomen gevoel van gezondheid en/of veiligheid.

De eerste
plicht van
liefde is
luisteren

Paul Tillich

ERKENNING OP BASIS VAN DE GOUDEN OOR STANDAARD

Erkenning is afhankelijk van de effectiviteit van de organisatie op de organisatie- en resultaatgebieden conform de Gouden Oor Standaard. Op basis van audits kennen geaccrediteerde certificerende instellingen scores toe die bepalend zijn voor het erkenningsniveau.



30 punten of meer
Gouden Oor Erkend *



50 punten of meer
Gouden Oor Erkend **



70 punten of meer
Gouden Oor Erkend ***



80 punten of meer
Gouden Oor Erkend ****



90 punten of meer
Gouden Oor Erkend *****

DEFINITIES EN TERMINOLOGIE

Klant

Persoon of organisatie die direct of indirect een product of dienst ontvangt (of zou kunnen ontvangen). Onder klant wordt ook verstaan: cliënt, patiënt, burger, eindgebruiker, inkoper en belanghebbende.

Feedback

Feedback is elke uiting van een klant gericht aan de organisatie waar een respons gevraagd is en/of waar de organisatie van kan leren. Feedback kan zowel reactief zijn (door de klant geïnitieerd) als proactief (door de organisatie getriggert). Vormen van feedback zijn bijvoorbeeld reacties, opmerkingen, signalen, meldingen, klachten, bezwaren, (on)tevredenheidsuitingen en complimenten van klanten.

Klacht

Feedback waaruit blijkt dat aan de verwachting niet is voldaan.

Geëscaleerde klacht

Klachten die in eerste aanleg niet naar tevredenheid van de klant zijn opgelost en die in tweede instantie intern worden behandeld (bijvoorbeeld door een interne klachtencommissie).

Gouden Oor

Symbool voor het luisterend vermogen van een organisatie voor haar klanten. Het Gouden Oor accentueert het belang van 'gehoor geven aan klanten' in de betekenis van: luisteren om in overeenstemming daarmee te handelen.

Gouden Oor Erkenning

Erkenning door een certificerende instelling van het luisterende, klantgevoelige en lerende vermogen van een organisatie op basis van de eisen zoals geformuleerd in de Gouden Oor Standaard. Erkende organisaties ontvangen een Gouden Oor Erkenning als bewijs en committeren zich aan de Gouden Oor belofte. Certificerende instellingen zijn geaccrediteerd voor het auditen van organisaties op basis van de Gouden Oor Standaard.

Gouden Oor Standaard

Toetsingskader voor het effectief omgaan met feedback van klanten geworteld in de ISO-richtlijnen voor klanttevredenheid en de ISO-norm 23592:2021 voor excellente dienstverlening.

GOUDEN OOR BELOFTE

Een Gouden Oor Erkenning belooft een actieve, open houding van de gehele organisatie ten aanzien van de stem van de klant. Bij alle klantbeslissingen wordt het belang van de klant gewogen vanuit een hoge mate van gevoeligheid voor hun behoeften, wensen en verwachtingen. Feedback van klanten vormt stelselmatig het startpunt om te verbeteren, waardoor luisteren naar klanten zoveel mogelijk leren van en met klanten wordt.

CONTACT

Stichting Gouden Oor

Eric de Haan | voorzitter
073 680 25 80
mail@goudenoor.nl
goudenoor.nl

Certificatie

Certificatie in de Zorg

Dick Koster
info@certificatieindezorg.nl

Lloyd's Register Nederland

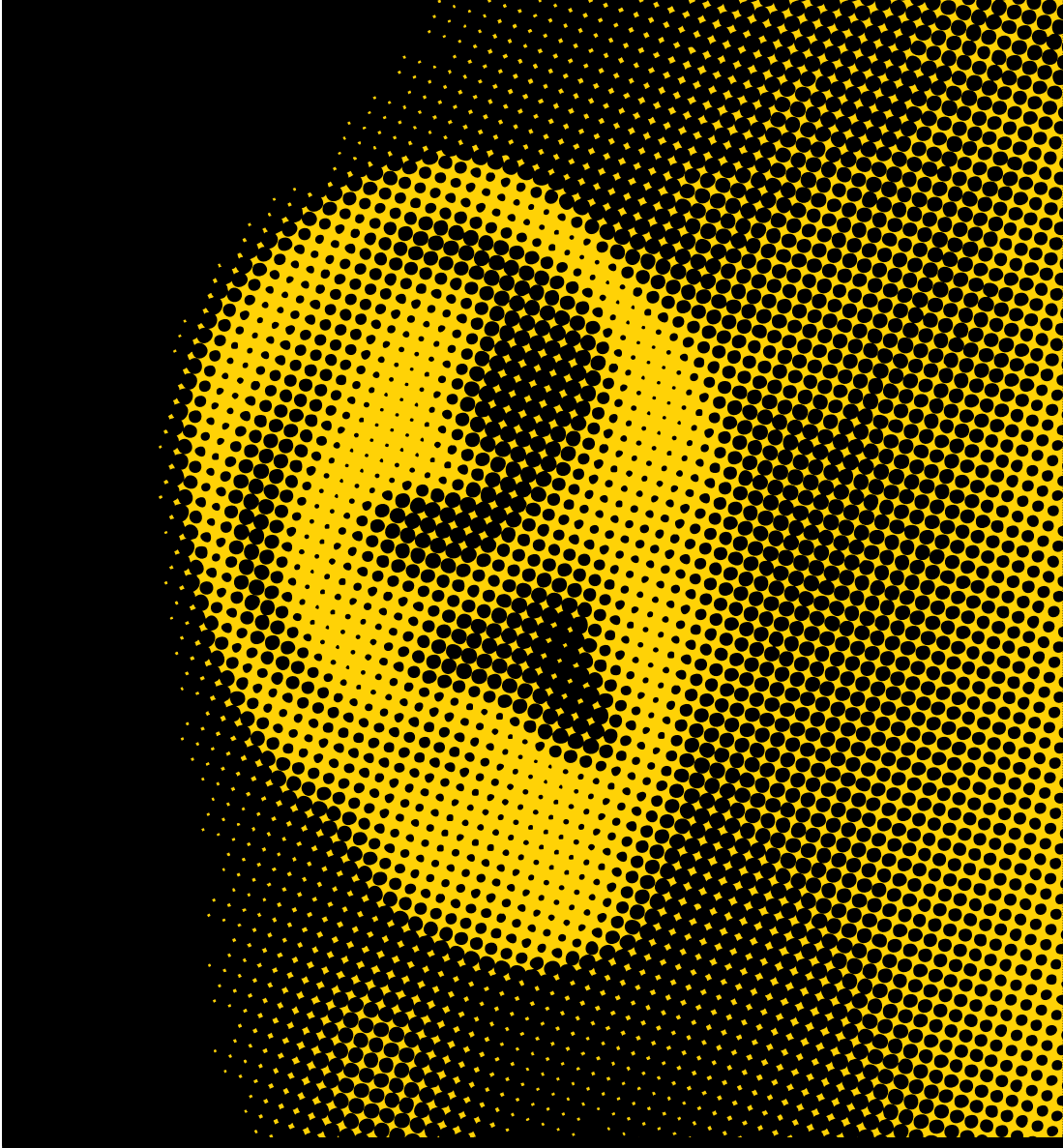
Fabian de Winter
Training.nl@LR.org

Stv

Ron van Kesteren
info@toetsingverzekeraars.nl

Vedas Quality

Hein Dekker
hein.dekker@vedasquality.nl



goudenoor.nl