

# Klachtenmanagement

## in de praktijk

Zanna van Dun



### Inhoud

Samenvatting	2	Leren van klachten	8
Leeswijzer	2	Prestatie-indicatoren en besturing	9
Klachtenmanagement bij Carglass	3	Do's en dont's	10
Visie/cultuur rondom klachten	4	Tip top 5	12
Contactmoment	5		
Klachtenproces	6		





#### **De auteur**

Drs. Zanna van Dun is consultant Customer Transformation bij Capgemini. Haar projecten hebben altijd te maken met het vergroten van de klantgerichtheid van bedrijven. Dit kan variëren van onderzoek naar de beleving van klanten over de verschillende kanalen van een organisatie tot het inrichten van de lerende organisatie op basis van klantsignalen. Zij is daarnaast bezig met promotie onderzoek aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Middels haar promotie onderzoek wil zij aantonen dat door het focussen op medewerker-tevredenheid, klant-tevredenheid en lerende organisatie een klantenservicewaarde creëert voor de organisatie.  
E-mail: [zanna.van.dun@capgemini.com](mailto:zanna.van.dun@capgemini.com)  
Website: [www.zanna.nl](http://www.zanna.nl)

#### **Samenvatting**

Er gaan steeds meer geluiden op dat klachtenmanagement de kip met gouden eieren van iedere organisatie moet zijn. Deze geluiden komen met name uit de theorie. Maar is klachtenmanagement in de praktijk ook echt zo'n gouden kip? En zo ja, hoe ziet het klachtenmanagement van zo'n organisatie er dan uit? Carglass is een van de weinige organisaties die de innovatieve kracht van klachtenmanagement onderschrijft, dagelijks in de praktijk toepast en hier de vruchten van plukt.

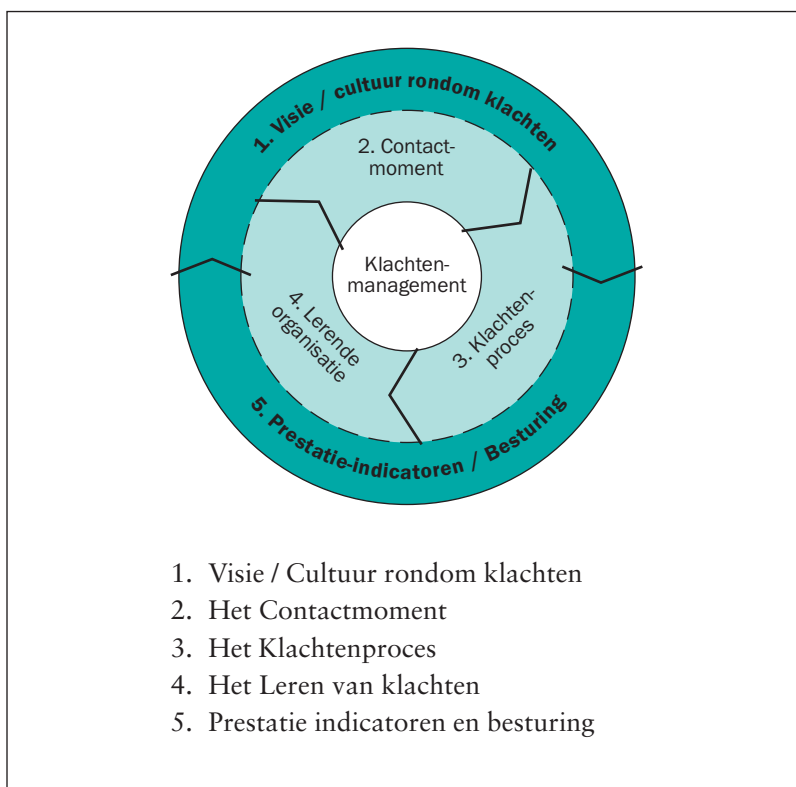
#### **Leeswijzer**

In dit artikel wordt de praktijkcase van klachtenmanagement bij Carglass beschreven. Als eerste wordt de visie van Carglass als bedrijf beschreven en welke rol klachtenmanagement hierin heeft. Vervolgens wordt beschreven op welke manier Carglass haar klachtenmanagement heeft ingericht. Als laatste wordt ingegaan op de cultuur die optimaal is voor een organisatie die innovatief klachtenmanagement nastreeft en die ook bij Carglass gehanteerd wordt.

KWALITEIT IN PRAKTIJK, NOVEMBER 2006

# Klachtenmanagement bij Carglass

Wat behelst klachtenmanagement eigenlijk? Om in een organisatie het optimale uit klachtenmanagement te halen, zijn vijf elementen onlosmakelijk met elkaar verbonden:



*Figuur 1.*  
*Het Klachten-*  
*management Vliegwiel*  
 © Zanna van Dun 2005

### Visie / Cultuur rondom klachten

Door een duidelijke visie op klachtenmanagement te communiceren, weten de medewerkers die met de klagende klanten te maken hebben, waar ze aan toe zijn. Ze weten of ze bijvoorbeeld hun best moeten doen om de klagende klant weer tevreden te stellen, of dat het alleen van belang is de klacht zo snel mogelijk af te handelen. Een duidelijke visie creëert een eenduidig beeld voor zowel klant als medewerker. Deze visie dient in de inrichting van de organisatie en de werkprocessen ingebed te worden. Later in dit artikel wordt ingegaan op de cultuur van een organisatie die innovatief klachtenmanagement nastreeft.

De visie van Carglass is dat klanttevredenheid het belangrijkste is voor je organisatie. Zonder klanttevredenheid ben je nergens. Zij zijn ervan overtuigd dat als je maar alles in het teken stelt van klanttevredenheid, dat de financiële voordelen dan automatisch volgen. Het motto van Carglass was tot voor kort dan ook: 100% klanttevredenheid. Echter, Carglass vindt dit niet genoeg. Zij zijn van mening dat niet tevreden klanten, maar enthousiaste klanten de beste klanten zijn. Enthousiaste klanten bevelen Carglass aan bij andere organisaties. Het nieuwe motto is dan ook: 100% enthousiaste klanten. Dit motto wil Carglass bereiken door het focussen op het overtreffen van de verwachtingen van de klanten.

Klachtenmanagement helpt Carglass bij het realiseren van dit motto. De definitie die Carglass hanteert voor een klacht is heel ruim: alles waaruit blijkt dat Carglass kan verbeteren. Dit kunnen positieve opmerkingen zijn, negatieve opmerkingen en ook 'echte' klachten. Omdat de definitie van klachten bij Carglass zo breed is, hanteren zij de term feedback. Klanten kunnen meteen na reparatie van de autoruit feedback geven hoe tevreden zij zijn en of hun verwachtingen overtroffen zijn. Op het moment dat deze niet overtroffen zijn en de klant heeft in het open opmerkingen veld aangegeven waarom niet, dan gaat Carglass met deze feedback aan de slag. Het doel hiervan is om alsnog de verwachting van die klant te overtreffen door zijn feedback serieus te nemen en waar mogelijk op te pakken. Dit koppelt Carglass ook terug aan de klanten. Op deze manier draagt het klachtenmanagement van Carglass bij aan haar motto.

De innovatieve kracht van klachtenmanagement is voor Carglass het duidelijkst gebleken uit het vernieuwen van de inrichting van de Service Centers. Na een aantal opmerkingen van klanten over de wachtruimte van de Service Centers is Carglass bij zichzelf te rade gegaan. Ze realiseerden zich dat klanten soms tot een uur daar moeten vertoeven. Toen is Carglass gaan denken hoe ze dit uur aangenaam kunnen maken voor de klant en dat heeft geresulteerd in een make-over van de Service Centers. Waar je eerst in een vrij kale kamer met een paar stoelen kon wachten, kun je nu van alle luxe genieten: de nieuwe Service Centers hebben comfortabele zitplaatsen, gratis koffie, thee en soep, internet, allerlei kranten en je kunt er aangifte doen indien er ook spullen gestolen zijn uit je auto. Na in eerste instantie een make-over van een aantal Service Centers bleek dit een zodanig grote impact te hebben op de tevredenheid van klanten dat Carglass het meteen landelijk heeft doorgevoerd.

Maar hoe zorgt Carglass er nu voor dat ze deze innovatieve kracht optimaal benut?

### **Contactmoment**

De inrichting van klachtenmanagement komt voort uit de visie die de organisatie heeft. Deze inrichting vindt vorm bij het contactmoment. Dit is het moment om te laten zien dat je er ook voor de klant bent op het moment dat er iets misgaat. Als de klant contact met een organisatie opneemt, moet deze bereikbaar zijn. De klant moet het gevoel krijgen dat de organisatie aandacht heeft voor zijn klacht: dat de medewerker hem vriendelijk te woord staat, hem begrijpt en zijn best zal doen om de klacht te verhelpen.

Carglass vindt het van essentieel belang dat de medewerker goed luistert naar de klant en vooral ook aandacht schenkt en meeleeft met de situatie van de klant, zodat de klant het gevoel heeft echt begrepen te worden. Het goed luisteren is voor Carglass extra van belang omdat zij die ruime klachtdefinitie hanteren. Op het moment dat de klant geen opmerking plaatst, maar de medewerker het gevoel krijgt dat de klant niet helemaal tevreden is, dan zal deze medewer-

ker proactief aan de klant vragen of hij inderdaad niet tevreden is. En zo ja, of Carglass iets kan doen om dat gevoel weg te nemen. De medewerkers van Carglass hebben dan ook vrij grote vrijheid in het inschatten wanneer een passende attentie van belang is voor het herstellen van de relatie met de klant.

### **Klachtenproces**

Het klachtenproces houdt in dat de klacht in behandeling genomen en opgelost wordt. Uit eerder onderzoek is gebleken dat snelheid, excuses en aandacht de belangrijkste indicatoren zijn voor het naar tevredenheid oplossen van de klacht van de klant. Daarnaast dient over het verloop van dit proces met de klant gecommuniceerd te worden. In de ideale situatie is het proces van melden van de klacht tot en met het oplossen van de klacht – het klachtenproces – zowel intern als extern helder en transparant ingericht.

### **Stimuleren van klachten**

Bij Carglass kunnen klanten op verschillende manieren hun opmerking uiten. Telefonisch, via de website, via email en ook schriftelijk via de post. Carglass probeert op alle manieren de klant proactief te vragen naar zijn opmerkingen. Alleen dan kan Carglass hier namelijk op inspelen. Op folders en opdrachtbonnen wordt dan ook op zeer korte termijn genoteerd waar je als klant terecht kunt indien je iets kwijt wil, positief of negatief. Het feit dat klanten op allerlei manieren hun klacht kunnen indienen, wil niet zeggen dat de klacht intern niet op uniforme wijze worden vastgelegd. Er is een centraal systeem bij Carglass waarin alle klachten op dezelfde wijze worden vastgelegd. Op die manier is het mogelijk de juiste analyses te maken en wordt er niks over het hoofd gezien.

### **Klachtenbehandeling**

Op het moment dat een klant zijn klacht indient, krijgt deze klant binnen 24 uur bevestiging van ontvangst van zijn klacht. In deze bevestiging wordt aangegeven wat de verwachte oplostijd is en wordt ook indien mogelijk aangegeven welke actie(s) uitgezet worden om deze klacht op te lossen. De voortgang van de klacht

wordt in het centrale systeem van Carglass gemonitord door de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de klachtafhandeling (deze afdeling heet Customer Service). Carglass heeft er bewust voor gekozen om dedicated medewerkers op de klachtafhandeling te zetten en deze niet door het Customer Contact Center te laten afhandelen. Het is dan ook een apart nummer dat klanten kunnen bellen als ze een klacht hebben. Mochten klanten toch het Customer Contact Center of de receptie bellen, dan wordt de klant meteen doorgeschakeld naar Customer Service.

De status van de klacht kan te allen tijde worden gevolgd door medewerkers van Customer Service en eventueel betrokken afdelingen. Het is nog niet mogelijk voor klanten om de status van de klacht zelf te volgen via Internet. Dit wil Carglass in toekomst wel gaan faciliteren. De klant ontvangt de naam van een contactpersoon indien hij vragen heeft over zijn klacht. Maar alle medewerkers van Customer Service kunnen het dossier inzien en de klant de status terugkoppelen indien deze daarnaar vraagt.

#### **Klachtenclassificatie**

Voor Carglass bestaan er geen ongegronde klachten. Als de klant het ergens niet mee eens is, dan is dat de waarheid en zal Carglass zijn best doen om de klant toch tegemoet te komen en alsnog de verwachtingen van die klant te overtreffen. Ook het classificeren of prioriteren van klachten doet Carglass niet. Alleen als het erg druk is, dan gaan zakelijke klachten voor particuliere klachten. Maar dan nog krijgt iedereen binnen 24 uur een bevestiging van ontvangst van de klacht en een terugkoppeling wat ermee gaat gebeuren op welke termijn.

#### **Klachtenadministratie**

Customer Service is de eigenaar van de klacht. Zij dragen de verantwoordelijkheid dat de klacht daadwerkelijk wordt opgelost, ook al moet een andere afdeling aan de slag om de betreffende klacht op te lossen. Stel dat met de klant is afgesproken dat zijn klacht binnen twee dagen is opgelost en een bepaald Service Center van Carglass is hierbij betrokken. Dan is het nog steeds Customer Service die na 3 dagen gaat bellen als de klacht nog niet is opgelost en aan wie wordt teruggekoppeld of de klacht is opgelost, zodat Customer Service dit

weer aan de klant kan terugkoppelen. Degene die de klacht moet oplossen moet altijd aan Customer Service terugkoppelen wat er met de klacht is gedaan.

### **Leren van klachten**

De vierde stap in het inrichten van klachtenmanagement heeft te maken met het voorkómen van klachten en het halen van voordeel uit de klachten. Dit wordt bereikt door het inzetten van de lerende organisatie. Hier komt de innovatieve kracht van klachtenmanagement het duidelijkst naar voren.

Bij Carglass heeft iedereen toegang tot het klantregistratie systeem waarin alle feedback is vastgelegd. Marketing, Sales, Customer Service, Operations en de Service Centers analyseren allemaal periodiek deze feedback om te kijken welke zaken verbeterd kunnen worden. Customer Service kan structurele trends aangeven en mogelijke verbeteracties voorstellen. Marketing en Sales gebruikt de input om service proposities op aan te passen en Operations en met name ook de regiomanagers gebruiken de informatie om te kijken welke Service Centers verder verbeterd kunnen worden. Het systeem kan zelfs op monteur niveau de feedback aangeven.

Iedereen op elk niveau in de Carglass organisatie kan dus zelf verbeterinitiatieven aandragen en doorvoeren. Er is hierdoor geen centraal overzicht van deze verbeteringen. Wel worden op Sales, Marketing en Operations niveau overzichten bijgehouden wie welke verbeteringen oppakt, om te voorkomen dat zaken dubbel worden gedaan. Periodiek hebben deze partijen vervolgens overleg om onderling af te stemmen wie waar mee bezig is, zodat ook hier de juiste synergie ontstaat.

### **Terugkoppeling**

Zowel richting klanten als richting medewerkers wordt regelmatig teruggekoppeld wat er met de feedback en de verbeteringen gebeurd is. Echter de manier waarop dit wordt teruggekoppeld verschilt. Aan klanten wordt er op individueel niveau teruggekoppeld wat met hun



feedback gebeurd is. Aan klanten wordt bijvoorbeeld niet periodiek verteld welke verbeteringen Carglass heeft doorgevoerd om haar dienstverlening te verbeteren. Dit wil Carglass wel gaan doen in de toekomst. Aan medewerkers wordt wel periodiek verteld wat de resultaten zijn van allerlei verbeteringen. Recentelijk heeft Carglass in kaart gebracht welke verbeterpunten er in 2003 gesignaleerd waren en hoe deze verbetering nu (3 jaar later) scoren in de ogen van de klanten. Op alle punten is een significante verbetering te zien. Dit soort resultaten worden breed in de organisatie gedeeld en motiveert uiteraard enorm om nog meer verbeteringen op te pakken.

### **Prestatie indicatoren en besturing**

De laatste stap die nodig is om een optimaal functioneren van klachtenmanagement te bereiken, is het kiezen van de juiste prestatie indicatoren. Prestatie indicatoren zijn meetbare aspecten van klachtenmanagement. Met de juiste prestatie indicatoren kan de kwaliteit van het klachtenproces continu worden gemeten. Prestatie indicatoren waar je hier aan kunt denken zijn tevredenheid met de klachtafhandeling (en met alle onderliggende items zoals aandacht, excuses, bereikbaarheid, etc.), % herhalingsklachten t.o.v. alle klachten, snelheid van afhandeling, snelheid van ontvangstbevestiging, gemak van indienen van klachten, etc. Daarnaast heeft het communiceren van deze indicatoren als voordeel dat de leiding aan de organisatie duidelijk maakt welke doelstellingen bereikt moeten worden. Door deze zorgvuldig te kiezen en te laten aansluiten bij de visie die de organisatie heeft, wordt deze visie versterkt, worden de medewerkers ondersteund in de uitvoering en wordt als het ware een vliegwieleffect gecreëerd.

Bij Carglass wordt gestuurd op 100% enthousiaste klanten. Speciaal voor de klachten is Carglass nu een klachtmonitor aan het opzetten. In het klanttevredenheidsonderzoek wordt nog geen klachttevredenheid gemeten, Carglass wil echter nog specifiek weten op welke elementen ze beter of slechter scoren inzake klachtafwikkeling. De klachtenmonitor gaat er hoogstwaarschijnlijk als volgt uitzien:

- Carglass was gemakkelijk bereikbaar voor mijn feedback;

- Ik kreeg tijdig een eerste terugkoppeling;
- Ik kreeg alle noodzakelijke aandacht;
- Mijn feedback is professioneel behandeld;
- Mijn feedback heeft uiteindelijk geleid tot een gewenst / passend resultaat;
- De gehele afwikkeling is voorspoedig verlopen;
- Carglass is een bedrijf om aan te bevelen;
- Carglass heeft (alsnog) mijn verwachting overtroffen.

### **Organisatiecultuur**

Welke organisatiecultuur maakt het mogelijk al deze voordelen te creëren en te benutten? Een organisatie die klachtenmanagement ten volle benut, zorgt ervoor dat er drie aspecten in haar cultuur voorop staan:

1. klanttevredenheid;
2. medewerkertevredenheid;
3. lerende organisatie.

Deze drie elementen zijn verenigd in een mensgerichte organisatie. Zie hiervoor tabel 1.

Ook Carglass onderschrijft en hanteert deze mensgerichte cultuur. Zij vinden betrokkenheid van medewerkers van essentieel belang en zijn ook overtuigd van het positieve effect van tevreden medewerkers. Zowel het effect hiervan op de klanttevredenheid als het effect van het meedenken met Carglass hoe Carglass nog meer verbeterd kan worden. Zij meten ook regelmatig de medewerkertevredenheid om dit goed in de gaten te houden.

### **Do's en Don'ts**

Gevraagd naar tips voor andere organisatie die bezig zijn met het verbeteren van hun klachtenmanagement geeft Carglass de volgende do's en don'ts aan:

#### **Do's**

- ✓ Zet mensen dedicated op klachtenmanagement. Laat mensen het niet 'erbij' doen. En zorg ervoor dat dit een neutrale partij is binnen de organisatie. Stel bijvoorbeeld dat een klacht over een

	<b>Productgerichte organisatie</b>	<b>Klantgerichte organisatie</b>	<b>Mensgerichte organisatie</b>
<i>Visie</i>	Oog voor het product	Oog voor de klant	Oog voor de mens: zowel klant als medewerker
<i>Stijl van leidinggeven</i>	Directief, top down	Afgebakende verantwoordelijkheden	Eigen invulling verantwoordelijkheid, bottom up
<i>Visie bedrijfsresultaat</i>	Winst is primair	Klantgerichtheid leidt tot meer winst	Mensgerichtheid is primair, winst volgt vanzelf
<i>Samenwerking</i>	Iedereen voert zijn eigen taken uit	Samenwerking <i>binnen</i> de afdeling	Samenwerking <i>tussen</i> de afdelingen
<i>Visie op rol medewerker</i>	Passieve uitvoering door medewerkers	Uitvoering van taken om de klant te helpen	Actieve inbreng door medewerkers
<i>Betrokkenheid medewerkers</i>	Medewerkers zijn betrokken bij hun eigen taak	Medewerkers zijn betrokken bij klanten	Medewerkers zijn betrokken bij de hele organisatie
<i>Behoud medewerkers</i>	Laag	Gemiddeld	Hoog
<i>Inspelen op ontwikkelingen</i>	Reactief	Proactief naar klanten, reactief naar medewerkers	Proactief
<i>Organisatie ontwikkeling</i>	Conservatief	Innovatieve front-office, conservatieve back-office	Innovatief
Klantbehoud	Laag	Gemiddeld/Hoog	Hoog

Tabel 1. Organisatieculturen en klachtenmanagement © Zanna van Dun 2005

collega Customer Contact Center medewerker binnenkomt. Dan zou deze minder neutraal zijn als de medewerkers van het Customer Contact Center ook de klachten moeten afhandelen.

- ✓ Klachtenmanagement is een specialisme. Selecteer daarom de juiste mensen, mensen die inlevingsvermogen hebben, die tegen een stootje kunnen.
- ✓ Zorg voor goede interne communicatie over het belang van klachten. Iedereen moet 100% overtuigd zijn van het belang van klachten, niet alleen de klachtenafhandelaars.
- ✓ Zorg voor een optimale bereikbaarheid, zowel intern als extern. Zowel klanten als medewerkers moeten meteen weten waar ze terecht kunnen met hun feedback.

#### *Don'ts*

- ✗ Denk niet dat je standaard reacties op klachten kunt hebben. De klacht kan wel hetzelfde zijn, maar de behoefte van de klant is nooit hetzelfde. De combinatie klachtinhoud / klantbehoefte is daarom altijd uniek en heeft dan ook een unieke afhandeling.
- ✗ Ben niet reactief maar proactief. Stimuleer de klanten zoveel mogelijk om hun feedback te geven en maak het ze hierbij zo gemakkelijk mogelijk.

Zowel van klanten als van medewerkers wil Carglass weten wat ze van Carglass denken. Alleen op die manier kan Carglass continu leren en verbeteren.

#### **Tip top 5**

- ① **Creëer een positieve klachtencultuur zodat iedereen wil leren van klachten en niemand dit als een aanval ervaart.**

Zolang een organisatie haar cultuur niet afstemt op het op een positieve manier omgaan met klachten, zullen optimale voordelen uitblijven. Een goed voorbeeld hiervan is het afrekenen van afdelingen op het aantal klachten dat er over deze afdeling binnenkomt. Dit is geen handige wijze van beoordelen. Je wilt namelijk het liefst zoveel mogelijk klachten weten, zodat je hier iets aan kan doen. Er moet dus een balans worden gevonden tussen het voorkomen van klachten en het kennen van zoveel mogelijk klachten, Maar sturen op aantal klachten is hier geen juiste indicator voor.

**2 Kies een voor jouw organisatie op dit moment haalbare definitie van een klacht**

Als je op dit moment klachten definieert als brieven waarin de klant de term klacht hanteert, dan is het niet verstandig opeens ‘elke uiting van ontevredenheid’ als klacht te definiëren, want dan krijg je in een keer veel te veel informatie op je af. En hierdoor zal de tevredenheid alleen maar afnemen, omdat je de hoeveelheid klachten niet meer kunt verwerken.

**3 Faseer het verbreden van deze definitie zodanig dat de organisatie het ook aankan.**

Faseer bijvoorbeeld van ‘schriftelijke klachten waarin klant term klacht hanteert’, naar ‘schriftelijke en telefonische klachten waarin de klant de term klacht hanteert’. Richt hier je organisatie op in, zodat de extra hoeveelheid klachten goed verwerkt kan worden. Ga pas als het goed werkt weer een stap verder in het definiëren van een klacht, etc.

**4 Controleer eerst of de ‘voorkant’ goed is ingericht (aandacht, bereikbaarheid, respect, excuses, etc.), voordat je het proces gaat verbeteren.**

Als je je klachtenproces gaat analyseren en verbeteren, zorg dan altijd dat eerst de voorkant op orde is. Als de klant je al niet kan bereiken, dan zal hij niet tevreden zijn met de snelheid van afhandelen. Zorg dat de klant het gevoel heeft dat hij goed te woord wordt gestaan, dat je organisatie oog en begrip heeft voor zijn klacht en dat zijn klacht in goede handen is. Mocht je weten dat je proces niet helemaal op orde is, communiceer dit dan ook aan de klant! Geef aan dat de afhandeling wat langer duurt, maar dat hij goed op de hoogte gehouden zal worden. Door goed verwachtingsmanagement kan je klachtafhandeling al veel positiever ervaren worden.

**5 Zorg dat je weet wat jouw klanten van belang vinden bij de klachtafhandeling – zowel qua waardering als het belang dat zij aan de verschillende elementen hechten.**

Veel organisaties onderzoeken de tevredenheid over de klachtafhandeling met een vraag in het algemene klanttevredenheids-onderzoek. Dit geeft je echter te weinig handvaten om te zien wat de klant nu specifiek ontevreden maakt. Is dit de snelheid, is dit de bereikbaarheid, aandacht, of...? Pas als je dat weet kun je een

adequate klachtenmonitor inrichten en inspelen op de behoeften van de klant. Zorg ervoor dat je niet alleen om waardering vraagt per item (wel of niet tevreden) maar ook naar het belang dat klanten aan dit item hechten. Zo kun je optimaal prioriteren: ontevreden en hoog belang is meteen aanpakken.

#### ISO-norm voor klachtenmanagement

Sinds 2004 heeft NEN een ISO-norm in het leven geroepen speciaal voor klachtenmanagement: ISO 10.002. In deze norm wordt de volgende definitie van een klacht gehanteerd: "Expression of dissatisfaction made to an organization, related to its products, or the complaints-handling process itself, where a response or resolution is explicitly or implicitly expected." Naast de definitie van een klacht wordt er aan alle facetten van klachtenmanagement aandacht besteed: bereikbaarheid voor klanten, wie in de organisatie voor klachten verantwoordelijk zou moeten zijn, het volgen van klachten, het analyseren van klachten, het reviewen van het klachtafhandelingsproces en continue verbetering middels klachtenmanagement. NEN vindt dat een organisatie 'best practices' moet onderzoeken en implementeren, een klantgerichte benadering binnen de organisatie moet doorvoeren en innovatie in het klachtafhandelingsproces moet stimuleren.

De ISO-norm richt zich vooral op het klachtafhandelingsproces zelf. Er wordt niet zozeer beschreven wat de rol van klachtenmanagement in de organisatie zou moeten zijn. Maar ondanks deze kanttekening, is deze norm een goed houvast voor organisaties die hun klachtafhandelingsproces onder de loep willen nemen. De norm is in 2004 ontworpen, toch zijn veel bedrijven niet op de hoogte van het bestaan hiervan. Anderen vragen zich af of het certificeren de moeite waard is, ook omdat nog niemand anders gecertificeerd is. Of het certificeringstraject veel waarde toevoegt is nog onduidelijk, maar de norm als leidraad gebruiken voor de inrichting of verbetering van je klachtenmanagement lijkt zeker een bruikbare toepassing.

Keurmerk voor klantgericht klachtenmanagement: [www.ikm3000.nl](http://www.ikm3000.nl)

Met dank aan Martijn Driessen en Coco Lenssen van Carglass.



Bezoek ook eens de SigmaBase, uw online database:

[www.kluwermanagement.nl](http://www.kluwermanagement.nl)

#### **Colofon**

Kwaliteit in Praktijk is een uitgave van Kluwer

#### **Redactie**

Ir. Jan Maas, drs. Jan Jacobs en drs. Marc Muntinga (hoofdredactie)

Wilma Berenschot (fondsredactie)

#### **Lay out en DTP**

Seashore Media, Katwijk ZH, [www.seashore.nl](http://www.seashore.nl)

#### **Basis-ontwerp**

(M/V) ontwerp, Frans Meijer/Herma van der Veen, [www.mv-ontwerp.nl](http://www.mv-ontwerp.nl)

#### **E-mail-adres**

Heeft u suggesties of opmerkingen over dit katern? Mail ons: [redactie-kip@kluwer.nl](mailto:redactie-kip@kluwer.nl)

#### **Klantenservice**

Kluwer, postbus 23, 7400 GA Deventer, tel. 0570-673358, e-mail: [info@kluwer.nl](mailto:info@kluwer.nl)

Voor België: tel. 02-7191519, e-mail: [info@kluwer.be](mailto:info@kluwer.be)

#### **Website**

[www.kluwermanagement.nl](http://www.kluwermanagement.nl)

**FPT 10101582**



\*10101582\*