

THE
DEN

—
TRIBUTE PORTFOLIO

**KLACHTENMANAGEMENT
PROCES**



Klachtenmanagementproces

The Den – Tribute Portfolio Hotel

T.J.M. van Heumen

Hogeschool Saxion – Hospitality Business School

Young Professional Semester

Dhr. J.A. Verwijmeren

13 juli 2023



Voorwoord

Met trots presenteer ik mijn adviesrapport over klachtenmanagement binnen The Den, een Tribute Portfolio Hotel. Gedurende mijn studie Hotelmanagement heb ik veel mogen leren over de verschillende aspecten van de hospitality branche, maar het onderwerp klachtenmanagement is voor mij altijd een interessant onderwerp geweest.

De keuze om mijn adviesrapport te schrijven over klachtenmanagement binnen The Den was dan ook snel gemaakt. Dit hotel staat bekend om zijn goede service en gastvrijheid, maar hoe gaat het hotel om met klachten van gasten? Wat zijn de knelpunten en hoe kan het klachtenmanagement nog verder verbeterd worden? Dit zijn vragen die centraal staan in mijn onderzoek.

Het schrijven van dit adviesrapport was een uitdagend proces, waarbij ik veel heb geleerd over het uitvoeren van een onderzoek en het schrijven van een beroepsproduct. Ik wil graag mijn dank uitspreken aan alle medewerkers van hotel The Den, die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek en mij hebben voorzien van waardevolle informatie. In het bijzonder wil ik de Front Office Manager van The Den bedanken die mij gedurende het proces heeft begeleid en mij voorzien heeft van persoonlijke feedback.

Graag wil ik deze gelegenheid ook aangrijpen om mijn dankbaarheid te uiten aan de personen die hebben deelgenomen aan de interviews en observaties voor dit beroepsproduct. Zonder hun bereidwillige medewerking zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest. Ik ben dankbaar voor hun tijd, hun openheid en hun bereidheid om hun kennis en ervaringen te delen. Hun inzichten hebben mijn onderzoek verrijkt en hebben bijgedragen aan een dieper inzicht in het onderwerp.

Daarnaast wil ik Joris Verwijmeren vanuit de opleiding Hotelmanagement bedanken voor zijn deskundige begeleiding en waardevolle feedback. Zonder zijn inzet en ondersteuning was dit adviesrapport niet tot stand gekomen.

Ik hoop dat dit beroepsproduct een waardevolle bijdrage kan leveren aan de kennis en praktijk van klachtenmanagement binnen The Den en wellicht andere hotels kan inspireren. Ik wens u veel leesplezier!

's-Hertogenbosch, 13 juli 2023,

T.J.M. van Heumen

Managementsamenvatting

Dit rapport is bedoeld om het management van hotel The Den inzicht te geven in het implementeren van een effectief klachtenmanagementproces. Het onderzoeksrapport is opgesteld naar aanleiding van het verzoek van The Den om zijn klachtenmanagement te verbeteren.

Het rapport behandelt zowel klachtenmanagement als het klachtenmanagementproces, die elk hun eigen betekenis hebben. Klachtenmanagement omvat het bredere begrip van hoe een organisatie omgaat met klachten en de algehele aanpak van klachtenmanagement. Het klachtenmanagementproces verwijst specifiek naar de stappen en procedures die worden gevolgd bij het afhandelen van individuele klachten.

Er werden verschillende analyses uitgevoerd. Te beginnen met de theoretische analyse. De belangrijkste resultaten hiervan zijn dat klachtenmanagement een complex proces is. Er moet met veel verschillende aspecten rekening worden gehouden om het succesvol te maken.

Verder is er een GAP-analyse uitgevoerd. Ten eerste is de huidige situatie in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat het management zich momenteel niet volledig bewust is van het belang van een adequaat klachtenmanagementproces en de voordelen ervan voor de organisatie. Ook is er nog geen duidelijke visie en geen beleid opgesteld, waardoor de doelen voor het klachtenmanagementsysteem nog niet duidelijk zijn. Tot slot besteedt The Den op dit moment geen aandacht aan het meten van de tevredenheid over het klachtenafhandelingsproces. Er wordt geen onderzoek gedaan naar de huidige tevredenheid van gasten over het huidige proces en of zij het als waardevol en effectief ervaren.

Vervolgens is het huidige proces onderzocht, waarbij door middel van observaties en reviewanalyses is vastgesteld wat het huidige proces het bedrijf oplevert. Het is opmerkelijk dat wanneer een klacht online wordt ingediend, de ervaring waar de klacht betrekking tot heeft een gemiddeld cijfer van 6,4 krijgt. Uit de observaties bleek dat sommige aspecten nog steeds tekortschieten.

Klachtenmanagementsituaties zijn ook binnen andere sectoren onderzocht. Opvallende aspecten hierbij zijn dat er vaak sprake is van gestructureerde, vastgelegde en wettelijke klachtenmanagementprocessen. Ook binnen deze sectoren is gebleken dat er gebruik wordt gemaakt van eerstelijns- en tweedelijnsklachtenprocedures. Wanneer het eerstelijnsklachtenproces niet toereikend bleek, kon het tweedelijnsklachtenproces worden ingeschakeld. Dit betrof vaak externe partijen.

Tot slot werd de huidige situatie binnen The Den vergeleken met de situaties binnen de andere sectoren. Hieruit werden vervolgens overeenkomsten en verschillen opgesteld. Dit leverde uiteindelijk actiepunten op voor The Den om zijn klachtenmanagement te verbeteren. Dit zijn de actiepunten:

- **Visie, beleid en leiderschap voor klachtenmanagement:** Een duidelijke visie en beleid zijn essentieel om richting te geven aan het klachtenbeleid. Met de doelstelling deze op een consistente wijze te implementeren en na te leven.
- **Directe nadruk op compensaties:** Hoewel het belangrijk is om klachten op te lossen en eventueel schade te vergoeden, is het eveneens essentieel om de focus te leggen op het begrijpen van de kernoorzaken van klachten en het nemen van maatregelen om herhaling te voorkomen.
- **Meting van gasttevredenheid klachtenbeleid:** Het meten van gasttevredenheid is een belangrijke indicator om te beoordelen hoe goed het klachtenbeleid functioneert en om specifieke gebieden te identificeren waar verbeteringen nodig zijn.
- **Specifieke benadering voor verbetering en herstel van vertrouwen:** Hoewel The Den aandacht heeft voor gasttevredenheid en het gebruik van KPI's om verbeteringskansen te identificeren, wordt er niet specifiek vermeld hoe het klachtenbeleid is gericht op het verbeteren van de dienstverlening en het herstellen van het vertrouwen van gasten. Dit is een belangrijk aspect om klachtenafhandeling effectief te maken en een positieve relatie met gasten op te bouwen.

Het is belangrijk voor The Den om deze ontbrekende elementen aan te pakken en hun klachtenbeleid verder te ontwikkelen om een meer complete en effectieve aanpak te realiseren. Dit kan onder meer inhouden dat er een duidelijke visie en beleid wordt geformuleerd, dat er aandacht wordt besteed aan het meten van gasttevredenheid over het klachtenbeleid, dat er een holistische benadering wordt gehanteerd voor verbetering en vertrouwensherstel en dat er maatregelen worden genomen om herhaling van klachten te voorkomen.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	6
2 Elementen klachtenbeleid	7
2.1 Definitie van een klacht	7
2.2 Klachtenmanagement en van belang zijnde elementen	7
2.3.1 Bewustwording	7
2.3.2 Visie, beleid en leiderschap	8
2.3.3 Procesontwerp	8
2.3.4 Cultuur en mentaliteit	11
2.3.5 Monitoring en verbetering	12
3 Huidige situatie klachtenmanagement bij Hotel The Den	13
3.1 Huidig beleid	13
3.1.1 Bewustwording	13
3.1.2 Visie, beleid en leiderschap	13
3.1.3 Procesontwerp	14
3.1.4 Cultuur en mentaliteit	15
3.1.5 Monitoring en verbetering	15
3.2 Huidige klachten	16
3.2.1 Klachtenanalyse	16
3.2.2 Huidig klachtenproces	16
4 Vergelijkbare situatie	18
4.1 Sector keuze	18
4.2 Klachtenmanagement CWZ & Gemeente 's-Hertogenbosch	19
5 GAP en gewenste situatie	23
5.1 GAP	23
5.1.1 Bewustwording	23
5.1.2 Visie, beleid en leiderschap	23
5.1.3 Procesontwerp	23
5.1.4 Cultuur en mentaliteit	24
5.1.5 Monitoring en verbetering	24
5.2 Ideale situatie	25
5.3 GAP	25
6 Klachtenbeleid	26
6.1 Klachtenmanagementproces	26
6.2 Klachtenkwadrant	26
6.3 Implementatie	28
Literatuurlijst	30
Bijlage A. Overzicht klachten	32
Bijlage B. Overzicht observaties	33
Bijlage C. Klachten per categorie	37

1 | Inleiding

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van een verbeterwens vanuit het management van The Den, een Tribute Portfolio Hotel. Het management van The Den ziet graag een advies hoe het huidige klachtenmanagementproces verbeterd kan worden. Helaas zijn niet alle gasten geheel tevreden over hun verblijf, wat zij vaak laten merken door middel van klachten. The Den wil zijn personeel daarom trainen in de omgang met klachten, omdat zij van mening zijn dat ontevreden gasten ook nog tevredengesteld kunnen worden en uiteindelijk loyaal kunnen worden naar The Den.

Binnen het rapport wordt op de volgende hoofdvraag antwoord gegeven om tot een waardevol advies voor The Den te komen. “Hoe kan hotel The Den een effectief en consistent klachtenmanagementproces implementeren dat een goed houvast biedt voor het personeel?” Dit wordt gerealiseerd door het huidige proces onder de loop te nemen en vanuit daar kansen te signaleren. Ook wordt er een klachtenkwadrant opgesteld, waarin klachten en compensaties worden opgenomen die als basis voor het personeel kunnen gaan dienen.

Het onderzoek is uitgevoerd als een kwalitatief onderzoek. De onderzoeksmethoden die hiervoor zullen worden ingezet zijn een literatuurstudie, interviews, reviewanalyse en observaties. Binnen de literatuurstudie wordt de nadruk gelegd op theorie over klachtenmanagement. Daarnaast zullen de overige onderzoeksmodellen gebruikt worden voor een GAP-analyse. De randvoorwaarden van het project zijn nihil, er zal alleen rekening gehouden moeten worden met facilitaire randvoorwaarden, zoals computersystemen. Hierbij is vanuit de opdrachtgever gesteld dat er gewerkt moet worden met de huidige systemen en dat hier geen aanpassingen in aangebracht kunnen worden.

In dit rapport worden zowel klachtenmanagement als een klachtenmanagementproces besproken, die elk hun eigen betekenis hebben. Later in het rapport zal er dieper worden ingegaan op deze begrippen en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Het rapport zal echter voornamelijk handvatten bieden voor het opzetten van een effectief klachtenmanagementproces. Niettemin is het essentieel om ook het bredere begrip klachtenmanagement te begrijpen, omdat het impact heeft op het klachtenmanagementproces en een bredere context geeft aan het onderwerp.

In het tweede hoofdstuk van dit beroepsproduct wordt allereerst de definitie van een klacht gegeven. Vervolgens wordt er ingegaan op de theorie van Ahaus en de Haan (2010) over klachtenmanagement. Dit model identificeert vijf elementen van klachtenmanagement, die waardevol zijn bij het opstellen van een concreet advies met betrekking tot een klachtenmanagementproces.

Hoofdstuk drie biedt een beschrijving van de huidige situatie binnen The Den omtrent het klachtenmanagementproces. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de vijf elementen van klachtenmanagement om het proces inzichtelijk te maken. Daarnaast wordt er inzicht gegeven in de meest voorkomende klachten binnen The Den en wordt door middel van observaties het proces specifiek verduidelijkt.

In hoofdstuk vier worden vergelijkbare situaties rondom klachtenmanagementprocessen besproken. Om deze situaties te schetsen zijn interviews afgenomen bij verschillende organisaties in andere sectoren, waaronder de gezondheidszorg en de lokale overheid.

Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf beschreven wat het klachtenmanagementproces momenteel mist om de gewenste situatie te bereiken. Door de huidige situatie van The Den te vergelijken met vergelijkbare situaties in andere sectoren, wordt inzichtelijk gemaakt welke positieve factoren kunnen worden gebruikt om de GAP te overbruggen.

In hoofdstuk zes wordt het klachtenproces opgesteld, ondersteund door het klachtenkwadrant. Dit kwadrant biedt het personeel binnen The Den handvatten om klachten effectief aan te pakken. Dit kwadrant bestaat uit voorbeelden met eventuele te bieden compensaties. Daarnaast worden er adviezen gegeven hoe een klachtenprocedure geïmplementeerd kan worden, aan de hand van de PDCA-cyclus.

2 | Elementen klachtenbeleid

Binnen dit hoofdstuk wordt de definitie van een klacht in beeld gebracht. Ook wordt door middel van literatuur van belang zijnde elementen van klachtenmanagement beschreven. Dit model overziet alle vijf elementen van klachtenmanagement. Deze worden in dit hoofdstuk uitgewerkt.

2.1 Definitie van een klacht

In dit onderzoek zal allereerst de definitie van een klacht worden gegeven, zodat het voor elke lezer duidelijk is welke definitie van een klacht als uitgangspunt wordt genomen. De gebruikte definitie is gebaseerd op het onderzoeksmodel. Waar dit beroepsproduct op gebaseerd is. Het model van Ahaus en de Haan (2010) sluit aan op deze definitie, waardoor er een eenduidig kader ontstaat.

“Een klacht is een uitdrukking van ontevredenheid gericht aan een organisatie, met betrekking tot haar producten, of het proces van klachtenbehandeling zelf, waarbij expliciet of impliciet een respons of oplossing wordt verwacht (ISO 10002, 2007).”

2.2 Klachtenmanagement en van belang zijnde elementen

Klachtenmanagement is de praktijk van het omgaan met klachten van gasten. Het gaat om het beantwoorden van vragen, het bieden van oplossingen en het verbeteren van de gastervaring. Het doel van klachtenmanagement is om de gasttevredenheid te verhogen en de gastloyaliteit te behouden.

Een klachtenmanagementproces is een gestructureerde aanpak om klachten van gasten op te vangen, te registreren, te analyseren en op te lossen, met als doel de gasttevredenheid te verhogen en de reputatie van de organisatie te verbeteren. Het proces omvat alle stappen die nodig zijn om klachten te behandelen, inclusief het bieden van een passende reactie, het onderzoeken van de oorzaak van de klacht en het nemen van maatregelen om herhaling te voorkomen (Wetzels et al., 2019; Van Iwaarden et al., 2014).

Het verschil tussen klachtenmanagement en een klachtenmanagementproces is dat klachtenmanagement een breder begrip is, terwijl een klachtenmanagementproces specifiek is en zich richt op de stappen die moeten worden genomen om klachten te beheren en op te lossen. Klachtenmanagement omvat alle interacties en procedures die worden gebruikt om klachten te beheren, terwijl een klachtenmanagementproces zich richt op een gestructureerde aanpak om klachten te beheren en op te lossen. In dit rapport wordt er dieper ingegaan op het opstellen van een klachtenmanagementproces. Het is echter van cruciaal belang om het bredere begrip klachtenmanagement goed te begrijpen. Door een duidelijk begrip van klachtenmanagement te hebben, kan er meer betekenis worden gegeven aan het begrip klachtenmanagementproces en kan er meer context worden gegeven aan de bredere theorie achter het begrip.

Volgens onderzoek van Ahaus en de Haan (2010) bestaan er vijf elementen waar rekening mee gehouden moet worden om een klachtenmanagementbeleid te realiseren. Dit zijn de volgende elementen:

- Bewustwording;
- Visie, beleid en leiderschap;
- Procesontwerp;
- Cultuur en mentaliteit;
- Monitoring en verbetering.

2.3.1 Bewustwording

Bij veel organisaties staan klachten onvoldoende onder de aandacht bij het management, of kost het moeite om klachten op de agenda te houden. De meeste klachten bereiken het management van een organisatie niet. Veel klachten bereiken überhaupt de organisatie niet, doordat ze niet worden gemeld. Daarnaast blijven veel klachten steken bij medewerkers die de klachten ontvangen (van Bel, 2007). Wanneer het management van een onderneming zich bewust is van het belang van klachtenmanagement is dit een dominante factor bij het opzetten van het klachtenproces. Wanneer managers inzicht hebben in de potentie van het managen van onvrede bij gasten, zullen zij het klachtensysteem naar waarde schatten. Vanuit dit inzicht kan het draagvlak voor klachtenmanagement groeien, om vervolgens dit te motiveren naar werknemers binnen de organisatie.

Bij bewustwording komt het aan op het verkrijgen van draagvlak voor het klachtenproces. Ten eerste zal het management het belang van klachten moeten inzien. Daarnaast zijn zij degene die het draagvlak moeten verspreiden naar de rest van de organisatie. Het bewustwordingsproces rondom klachten en het managen ervan wordt onderscheiden in drie fasen (Senge, et al., 2005):

- Het erkennen van het belang van klachten;
- Het inzien van de betekenis van klachten;
- Het verankeren van de betekenis van klachtenmanagement.

2.3.2 Visie, beleid en leiderschap

Het management moet een aansprekende visie op het gebied van klachtenmanagement ontwikkelen. Deze visie moet aansluiten bij de waarden en strategie van de organisatie. Hierin moet duidelijk worden wat de betekenis is van klachtenmanagement binnen het gastenbeleid. De ambitie van The Den moet concreet worden op de drie verschillende doelen: loyale gasten, merkreputatie en kwaliteitsverbetering. De geformuleerde visie op klachtenmanagement kan vanuit verschillende perspectieven worden uitgewerkt in succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en doelstellingen.

2.3.3 Procesontwerp

Wanneer de visie voor klachtenmanagement een invulling heeft gekregen en de doelen zijn geformuleerd, kunnen de processen rondom klachten invulling krijgen. Onder het klachtenbehandelingsproces verstaan we het proces vanaf het moment waarop de gast onvrede ervaart en overweegt deze te uiten naar de organisatie, tot en met het moment dat is vastgesteld dat de klacht naar tevredenheid van de gast is afgehandeld en alles wat zich daartussen bevindt (de Haan & Thomassen, z.d.). Daarbij hoort ook het vaststellen van tevredenheid over de oplossing en over de wijze van behandeling van de klacht. Kijkend naar het klachtenbehandelingsproces kan het in grote lijnen verdeeld worden in drie deelprocessen:

- Het luisteren naar ontevreden gasten;
- Het behandelen en afhandelen van ontvangen klachten;
- Het leren en verbeteren op basis van klachten.

De waardenketen van het klachtenbehandelingsproces omvat drie processen. Ten eerste is het reageren op gasten bij ontevredenheid van groot belang. Het feit dat veel gasten terughoudend zijn om hun onvrede te uiten, vormt een uitdaging. Gasten die wel klachten uiten, doen een beroep op de erkenning van hun klacht, verantwoordelijkheid en begripvolle reacties. Het tweede proces richt zich op het creëren van resonantie tussen gast en organisatie om de relatie te herstellen en de gast te behouden. Hierbij wordt de reputatie van de organisatie beïnvloed, evenals de mate van aanbeveling. Het terughalen van verloren gasten maakt ook deel uit van het klachtenbehandelingsproces. Dit benadrukt het belang van een gastgerichte aanpak van klachten. Het helpen, adviseren en het schenken van vriendelijke aandacht zijn volgens onderzoek van Goodman (2006) aantoonbare ‘delighters’ tijdens een klachtenbehandelingsproces. Daarnaast is het leren en verbeteren op basis van klachten belangrijk. Dit kan positieve resultaten opleveren voor zowel de organisatie als de gast, zoals verbeterde kwaliteit, verminderde klachten en hogere gasttevredenheid (Diaz-Meneses et al., 2018; Liao et al., 2015). Om het leren en verbeteren op basis van klachten te bevorderen, is het cruciaal om binnen de organisatie een cultuur van openheid, vertrouwen en transparantie te creëren. Medewerkers moeten worden aangemoedigd om klachten te melden en bespreekbaar te maken. Vervolgens moeten processen zijn om klachtenoorzaken te onderzoeken en op te lossen (Gustafsson et al., 2016).

Er zijn vijf procestappen die betrekking hebben op het luisteren naar, het behandelen en afhandelen van klachten. Dit zijn:

- | | | |
|---------------|---|---|
| – Verwerven | - | Vermogen om klachten actief zichtbaar te maken; |
| – Ontvangen | - | Adequaat en zorgvuldig luisteren naar de gast inzake de klacht; |
| – Registreren | - | Juist vastleggen ten behoeve van behandeling en afhandeling; |
| – Behandelen | - | Oploscapaciteit binnen de organisatie benutten; |
| – Afhandelen | - | Komen tot een voor de gast bevredigende oplossing. |

2.3.3.1 Verwerven

Het eerste processtadium is het verwerven van klachten, waarbij de capaciteit van een organisatie om klachten van gasten zichtbaar te maken tot uiting komt. Het is essentieel dat de organisatie in haar communicatie met gasten uitstraalt dat klachten welkom zijn. Belangrijk is het erkennen van de drempels die gasten ervaren om hun klachten niet aan de organisatie kenbaar te maken. Een aanzienlijk risico bij dit processtadium is dat minder dan de helft van de gasten bereid is om te klagen wanneer ze ontevreden zijn over een product of de behandeling die ze hebben ontvangen. Volgens Goodman (2006) wordt slechts 5% tot 30% van de klachten over slechte behandeling of incompetentie geuit. Dit is zorgwekkend, omdat dergelijke klachten mogelijk nóg schadelijker zijn voor de loyaliteit van gasten. Klachten over kleine problemen worden in beperkte mate geuit.

Gasten hebben verschillende redenen om niet te klagen. Ze hebben mogelijk geen tijd of energie, denken dat het indienen van een klacht geen zin heeft, weten niet waar ze terecht kunnen met hun klacht, voelen zich machteloos of zijn zelfs bang voor repercussies (Ahaus & Brom, 2001; Chebat et al., 2005; Goodman, 2006; Van Iwaarden et al., 2014). Bovendien is de bereidheid om een klacht te escaleren afgenomen: slechts 1% tot 5% van alle klachten bereikt het niveau van het hoofdkantoor (Goodman, 2006). Deze afnemende neiging om te klagen betekent dat veel gasten hun frustraties en negatieve gevoelens voor zich houden. Het is daarom een uitdaging van elke organisatie om eventuele onvrede van gasten te laten uiten en te voorkomen dat deze zich ontwikkelt tot reputatieschade. Het feit dat gasten zich machteloos voelen bij een klacht is mogelijk nog erger dan wanneer ze ontevreden zijn. Onvrede stimuleert het indienen van een klacht, terwijl machteloosheid leidt tot het niet uiten van klachten. Onvrede leidt tot probleemgericht gedrag, terwijl machteloosheid resulteert in emotiegericht gedrag (Chebat et al., 2005).

2.3.3.2 Ontvangen

Bij het ontvangen van klachten is het van belang om adequaat en zorgvuldig luisteren naar de gast. Daarbij is het niet alleen wezenlijk de feitelijke klacht te inventariseren; ook het omgaan met emotie van de gast is van belang. Er zijn diverse aspecten die bij het ontvangen van klachten een risico kunnen vormen:

- De medewerker herkent de uiting van onvrede niet als klacht;
- De medewerker geeft onvoldoende aandacht aan de emotie van de gast met betrekking tot de klacht;
- De medewerker is niet in staat de klacht goed en snel in beeld te krijgen alsook de urgentie, ernst en impact van de klacht vast te stellen;
- De geuite klacht bereikt een medewerker die niet gefaciliteerd en bevoegd is om die klacht te behandelen en de klacht indien mogelijk direct kan oplossen en afhandelen;
- De medewerker maakt ten aanzien van de verdere behandeling van de klacht geen duidelijke afspraken met de gast, waardoor deze niet weet waar de hij of zij aan toe is.

Klachten direct afhandelen tijdens het eerste gastcontact, ook ‘first call completion’ genoemd, kan een organisatie grotere voordelen opleveren. Niet alleen heeft directe genoegdoening een positief effect op de gasttevredenheid (TARP, 1979), ook ontlast dit de organisatie van verdere tijdsbesteding aan behandeling en afhandeling van de klacht en voorkomt dit kosten. Om first call completion te realiseren zullen organisaties moeten vaststellen wat veelvoorkomende klachten zijn waar gelijkvormige oplossingen voor aan te reiken zijn. Klachtenbehandelaars worden dan empowered om op basis van deze ruimte directe resonantie met gasten tot stand te brengen.

2.3.3.3 Registreren

Bij het registreren van klachten is het belangrijk om relevante gegevens correct vast te leggen ten behoeve van behandeling en afhandeling. Deze geregistreerde gegevens zijn cruciaal voor de kwaliteit van de behandeling gedurende het proces. Een goede registratie zorgt ervoor dat de klacht binnen de organisatie wordt opgemerkt. Het is essentieel om volledige gegevens met betrekking tot klachten vast te leggen, bij voorkeur in één keer om efficiëntie te bevorderen. Het registratieproces moet goed uitgerust zijn om maximaal bruikbare verbeterinformatie te verzamelen. Het moet ook eenvoudig zijn om uitvoerbaarheid te waarborgen en kosten te beperken. Een risico bij deze stap is het verzuimen van het registreren van ontvangen klachten, omdat medewerkers klachten mogelijk als eenvoudige incidenten afdoen. Het is belangrijk om de barrières voor niet-registratie te verminderen, medewerkers te ondersteunen, aan te moedigen en te belonen bij het registreren van klachten (Tax & Brown, 1998).

Een ander risico bij het registreren van klachten betreft het niet volledig registreren. Sjablonen kunnen bijdragen om complete registratie van de klacht te bevorderen. Het classificeren van klachten is niet eenvoudig. TARP (1979) onderzocht de volgende zwaktes bij organisaties in het classificeren van klachten:

- Niet in staat zijn getraind personeel te hebben dat bekend is met de problemen die geclassificeerd moeten worden;
- Het niet opstellen van een Standard Operating Procedure;
- Het niet specifiek maken van de classificatiecategorieën, waardoor klachten niet bij de juiste afdeling of persoon terecht komen.

2.3.3.4 Behandelen

Bij het behandelen van klachten gaat het erom de juiste mensen in de organisatie te informeren en te betrekken bij de klacht om zo het klachtoplossend vermogen zo efficiënt mogelijk te maken. Daarbij wordt een klachtverantwoordelijke benoemd die de klacht onderzoekt en afhandelt. Een risico van deze stap is dat de focus te intern is met betrekking tot het onderzoeken van de klacht en dat daardoor de gast onvoldoende over het proces wordt geïnformeerd. Een ander risico is het niet nakomen van afspraken. Het is nodig om tijdens de behandeling van de klacht actief de communicatie met gasten te zoeken. Op deze wijze krijgen gasten het gevoel dat hun klacht voortdurend de aandacht van de organisatie heeft.

Bij het behandelen van klachten komt de vraag aan de orde in hoeverre de organisatie met de gast het gesprek gaat voeren. Organisaties onderzoeken in de praktijk vaak of gasten rechtmatig klagen. Dit lijkt een standaard procedure binnen organisaties te zijn, voordat er enige vorm van compensatie bedacht wordt. Uit onderzoeken van Barlow en Moller (1996) en Jacobs (1994) blijkt dat het percentage klagende gasten dat met kwade bedoelingen klaagt erg klein is. Jacobs (1994) interviewde 25 klagers bij de Nationale ombudsman en constateerde dat de klagers zeker niet ruziezoekend zijn, maar eerder een groep 'mondige, bureaucratische burgers'. In vrijwel alle gevallen kloppen gasten met juiste intenties aan bij een organisatie.

2.3.3.5 Afhandelen

Het afhandelen van klachten heeft tot doel om een bevredigend antwoord of oplossing te bieden aan de gast. Volgens ISO 10002 (2007) moet het antwoord of de oplossing in samenwerking met de gast worden voorgesteld, gecommuniceerd en bevestigd. Pas nadat er overeenstemming is bereikt en de oplossing is geïmplementeerd, kan de klacht als afgehandeld worden beschouwd en kan het proces worden afgesloten. Het is van groot belang om aan de verwachtingen te voldoen, aangezien het hier niet voldoen hieraan een negatieve ervaring kan veroorzaken. Het bieden van compensatie voor klachten kan afhankelijk zijn van het type klacht. Chase en Dasu (2001) stellen dat bij procesklachten serieuze aandacht en excuses voldoende kunnen zijn, terwijl bij resultaatklachten een tastbare compensatie noodzakelijk is.

Het is essentieel om de oplossing niet als definitief te presenteren, maar als een voorstel waar de gast al dan niet mee kan instemmen. Het geven van keuzes en controle aan de gast tijdens het klachtenbehandelingsproces leidt tot meer tevredenheid en comfort bij de gast. Het is ook belangrijk om bij de gast te informeren of de klacht naar tevredenheid is afgehandeld vanuit het perspectief van de gast voordat de klacht wordt afgesloten. Het gebruik van standaardoplossingen kan helpen bij de snelle afhandeling van vergelijkbare klachten zonder het hele proces opnieuw te doorlopen. Risico's in dit proces zijn onder andere ontevredenheid van de gast als gevolg van de klachtafhandeling en het open laten staan van klachten. Het hanteren van nazorgmomenten na de afhandeling kan helpen bij het beheersen van deze risico's. Een nazorgmoment omvat een follow-up contact met de gast om te verifiëren of de klacht daadwerkelijk is afgehandeld en in hoeverre de gast tevreden is. Een nazorgmoment zou bij elke klacht moeten plaatsvinden.

In gevallen waarin de gast de relatie met de organisatie heeft beëindigd of dit wil doen, kan een customer winback-proces worden geïmplementeerd. Het herwinnen van 'verloren gasten' blijkt winstgevend en waardevol voor een organisatie. Het is belangrijk om potentiële vertrekkende gasten te herkennen en een gerichte aanpak te ontwikkelen om hun vertrouwen terug te winnen. Gemotiveerde medewerkers spelen hierbij een cruciale rol en het succesvol uitvoeren van een winback-aanpak vereist specifieke vaardigheden (Griffin & Lowenstein, 2001).

2.3.4 Cultuur en mentaliteit

Elke klacht is een menselijke interactie waarbij mensen hun klachten uiten en deze worden ontvangen door medewerkers binnen een organisatie. Klachten gaan vaak gepaard met emoties, waardoor klachtenmanagement sterk afhankelijk is van menselijk handelen. Een passende cultuur omvat elementen zoals het proactief reageren op ontevredenheid tijdens gastcontactmomenten, openstaan voor kritiek, menselijkheid tonen naar zowel gasten als medewerkers, servicegericht zijn en de bereidheid hebben om de organisatie te verbeteren. De ontwikkeling van een klachtvriendelijke organisatie is gebaseerd op waarden en cultuur. Waarden die passend zijn voor een gastgerichte organisatie omvatten (de la Mar, 2015):

- Alert (op onvrede van gasten);
- Menselijk en gastgericht (intern en extern);
- Open en gevoelig (voor kritiek);
- Initiatiefrijk (om te willen verbeteren).

2.3.4.1 Alert

Bij alertheid gaat het om gevoelig zijn voor onvrede van gasten en deze onvrede willen sturen richting de organisatie. Op alle aspecten waar de gast, in contact komt met de organisatie, moet de organisatie geprikkeld worden om onvrede van gasten te herkennen. Medewerkers met deze gastcontacten moeten klachten als kansen zien en de bedrijfscultuur moet dit ondersteunen. Alert zijn zou ook een proactieve denkwijze moeten zijn. In plaats van een vraag zoals, 'Hoe was uw verblijf?' zouden we volgens Plymire (1991) ook kunnen vragen 'Hadden we nog iets kunnen doen om uw verblijf te verbeteren?'.

2.3.4.2 Openheid

Er is sprake van openheid binnen een organisatie wanneer alle aspecten van klachten open worden besproken, zoals het ontstaan van de klacht, de behandeling en de oplossing. Naar de gast toe betekent openheid dat de organisatie een eerlijke verklaring geeft voor het ontstaan van de klacht en hiervoor in staat is om excuses te maken.

2.3.4.3 Gastgericht

Gastgerichtheid bij het afhandelen van klachten geeft weer dat het belang van de gast zwaar meeweegt bij het nemen van beslissingen ten aanzien van een oplossing. De cultuur kenmerkt zich door een klachtenbehandeling die gefocust is op het tevredenstellen van de gast. Dit blijkt uit het volgende:

- Het betekent dat er ruimte is voor gasten die klachten hebben over de bedrijfsstrategie. Dit omvat het klachtenbeleid en de evaluatie van hoe medewerkers omgaan met klachten of feedback van gasten;
- Medewerkers die fair en betrouwbaar omgaan met klagende gasten (fair wil zeggen onpartijdig, onbevangen en niet bevooroordeeld);
- Beleefdheid en empathie van medewerkers in hun communicatie bij klachtenbehandeling.

2.3.4.4 Bewustzijn & verantwoordelijk

Bewustzijn van medewerkers heeft betrekking op het beseffen dat de organisatie afhankelijk is van de tevredenheid en loyaliteit van gasten. Hoe kunnen gasten bij klachten weer tevreden worden gesteld en hoe kunnen ze als gasten worden behouden, zodat een terugkeer vanzelfsprekend is.

Binnen een hospitality-organisatie zijn en voelen medewerkers zich verantwoordelijk voor de tevredenheid en loyaliteit van de gasten met klachten. Zij zijn degene die hierover verantwoording afleggen aan hun manager en zij zijn degene die verantwoordelijk gedrag vertonen; zo komen ze steeds hun afspraken na in het klachtenmanagementproces.

2.3.4.5 Initiatief

Initiatiefrijk zijn betekent dat medewerkers proactief streven naar verbetering op basis van ontvangen klachten. Dit houdt in dat ze voortdurend op zoek zijn naar de oorzaken van klachten en mogelijkheden tot procesverbetering. Het Ritz-Carlton is een voorbeeld van een organisatie die dit principe toepast. Ze hebben twintig 'Ritz-Carlton basics' die elke medewerker bij zich draagt. Deze kaart bevat enkele waarden van een klachtvriendelijke organisatie. Het benadrukt bijvoorbeeld dat elke medewerker eigenaar is van een ontvangen klacht en dat het onmiddellijke geruststelling van de gast door iedereen wordt gevolgd. Het Ritz-Carlton bespreekt klachten, complimenten en suggesties dagelijks in de ochtendbriefing met medewerkers om de procedure van feedback effectief te laten werken (Wirtz & Tomlin, 2000).

2.3.5 Monitoring en verbetering

Procesverbetering is een belangrijke aspect binnen klachtenmanagement. Uit het onderzoek van Gustafsson et al. (2016) blijkt dat binnen veertig organisaties het proces is ingericht om maximaal financieel voordeel uit het klachtenmanagementproces te halen. Het behandelingsproces moet gericht zijn op het bereiken van verbetering en op het werven en behouden van medewerkers. Dit is belangrijker dan de focus op het binden en behouden van gasten.

2.3.5.1 Meten van klachtttevredenheid

Het meten van de gastervaringen met betrekking tot de klachtenbehandeling en -afhandeling is de eerste stap. Dit wordt gedaan nadat de klacht is afgehandeld, er opvolging heeft plaatsgevonden en de klacht is opgelost. Om objectieve feedback van gasten te verkrijgen, is het belangrijk dat het onderzoek wordt uitgevoerd door iemand anders dan de persoon die de klacht heeft afgehandeld. De metingen van tevredenheid moeten op het juiste moment worden uitgevoerd, niet te vroeg maar ook niet te laat. Een aanbevolen tijdsbestek is tussen één en drie weken na de afhandeling van de klacht. Op dat moment heeft de gast voldoende afstand genomen van het proces en kan hij of zij eerlijk reageren. Als de meting te laat plaatsvindt, bestaat het risico dat de ervaring vervaagt en de respons onvolledig is. De tevredenheidsmeting omvat vragen over verschillende aspecten, zoals de tevredenheid met het klachtenproces, de geboden oplossing en de gevolgen van de klachtervaring. Daarnaast worden onderwerpen als snelheid, vriendelijkheid, luistervermogen en empathie behandeld. Het is ook belangrijk om een open vraag op te nemen waarin gasten hun mening over de klachtenbehandeling kunnen geven, zodat ze ook andere ervaringen kunnen delen die buiten de kaders van de gestelde vragen vallen.

2.3.5.2 Analyseren van klachtgegevens

Het verzamelen en analyseren van klachtgegevens is essentieel voor effectief klachtenmanagement. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het klachtenmanagementproces zelf en hoe de organisatie wordt beoordeeld door klagers. Diverse gegevens worden verzameld, zoals gasttevredenheid, responstijd, financiële aspecten en verbeteringen op basis van klachten. Deze gegevens worden geanalyseerd om inzicht te krijgen in de werking van het klachtenproces en het behalen van gestelde doelen. Na de analyse van de gegevens is het tijd om erover te rapporteren. Stuurinformatie is bedoeld voor managers, terwijl beheersinformatie de klachtbehandelaars op de hoogte houdt van de prestaties van het klachtenbehandelingsproces. Het is cruciaal dat directie en managers overtuigd worden van de prestaties en effecten van klachtenmanagement. Ze moeten inzicht hebben in de opbrengsten, zoals impact op gastloyaliteit, omzet en imago van de organisatie, alsook de kosten en succesvolle verbeteringen op basis van klachtenanalyses. Concrete klachtverhalen kunnen de zakelijke managementinformatie verrijken en overtuigingskracht bieden. Klachtenmanagement kan ook medewerkers motiveren. Het delen van informatie over verbeteringen op basis van klachtenanalyse en de effecten daarvan kan een positieve invloed hebben op medewerkers die klachten afhandelen.

2.3.5.3 Leren en verbeteren op basis van klachten

Organisaties die zich inzetten voor het behandelen van klachten moeten ook actief de oorzaken van klachten identificeren en elimineren. Het doel van dit leerproces is om herhaalde klachten te voorkomen, processen te verbeteren en de gasttevredenheid te verhogen. Klachten dienen systematisch gebruikt te worden als input voor proces- en productverbetering. Het grootste risico is dat de werkelijke oorzaken van klachten niet worden herkend, waardoor uit de klachten geen lering wordt getrokken. Om gestructureerd te leren van klachten en te voorkomen dat de processtappen beperkt blijven tot ad-hoc initiatieven, zijn geformaliseerde leer- en verbeterprocessen met duidelijke verantwoordelijkheden nodig. Een ander risico is dat het leren beperkt blijft tot de betrokken discipline of afdeling, wat kan leiden tot minder goede oplossingen. Daarom moet het leren multidisciplinair worden aangepakt.

Na het analyseren van de oorzaken van klachten formuleert de organisatie verbeterpunten. De laatste stap is de daadwerkelijke implementatie van deze verbeterpunten. Om ervoor te zorgen dat de implementatie succesvol is en de effecten ervan zichtbaar zijn, moet een verantwoordelijke worden aangewezen en moeten de effecten gerapporteerd en gemonitord worden. Hoewel het de verantwoordelijkheid is van het lijnmanagement om verbeteringen door te voeren, speelt de klachtenmanager een belangrijke rol bij het initiëren, inspireren en bewaken van dit proces. De klachtenmanager rapporteert over de implementatie van verbeteringen en de effecten ervan op de gasttevredenheid.

3 | Huidige situatie klachtenmanagement bij Hotel The Den

In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt wat de huidige situatie is van klachtenmanagement binnen Hotel The Den. Ten eerste zal het huidige proces beschreven worden, dit zal worden beschreven aan de hand van de vijf elementen; bewustwording – visie, beleid en leiderschap – procesontwerp – cultuur en mentaliteit – monitoring en verbetering. Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt waarover momenteel de meeste klachten binnen The Den binnenkomen. Dit is inzichtelijk gemaakt door een reviewanalyse. Tot slot zal het huidige klachtenafhandelingsproces in beeld worden gebracht door middel van observaties.

3.1 Huidig beleid

In deze paragraaf wordt het huidige beleid van klachtenmanagement bij The Den beschreven aan de hand van de bevindingen uit het interview met Manager Front Office bij The Den. Deze respondent heeft inzicht gegeven in hoe het klachtenmanagementproces binnen de organisatie is opgezet en functioneert. Het interview is gebaseerd op de vijf elementen van klachtenmanagement, die afkomstig zijn van het model van Ahaus en De Haan (2010). De onderzoeksstrategie die gebruikt wordt is een case study. In de vorm van kwalitatief, primair onderzoek. De kwalitatieve data zullen exploratief worden beschreven. Hierdoor kunnen verbanden tussen processen worden gelegd en verklaard worden (Eurib, 2019). Voorafgaand aan het onderzoek zijn codes opgesteld voor de interviews. Deze codes zijn te vinden in bijlage Q van het verantwoordingsdocument.

3.1.1 Bewustwording

Momenteel wordt het belang van een effectief klachtenmanagementproces niet voldoende onderkend. Het management heeft geen specifieke doelen gesteld en slaagt er onvoldoende in om het personeel te motiveren en bewust te maken van de waarde van een goed klachtenmanagementproces. Het hotel besteedt daarentegen wel veel aandacht aan het meten van de gasttevredenheid. Hiervoor zijn verschillende Key Performance Indicators (KPI's) opgesteld, gebaseerd op aspecten als intent to recommend, cleanliness, staff service, food and beverage en maintenance and upkeep. Deze KPI's zijn belangrijk omdat ze een goede indicatie geven van hoe tevreden gasten over het hotel zijn en waar verbeteringen nodig zijn. Het meten van deze KPI's is niet alleen belangrijk voor het management, maar ook voor de rest van het team. Het wordt immers als best practice beschouwd om altijd te streven naar meer tevredenheid en het verbeteren van KPI's. Dit zorgt ervoor dat een organisatie voortdurend leert en verbetert op basis van de feedback die een organisatie van haar gasten krijgt. Het is van vitaal belang dat het team zich bewust is van deze KPI's, zodat er op alle niveaus binnen de organisatie aan gewerkt kan worden. Daarbij is het niet alleen belangrijk dat de leidinggevenden en het management deze KPI's begrijpen en nastreven, maar ook dat alle werknemers zich ervan bewust zijn. Door bewustzijn te creëren, kunnen er gezamenlijke inspanningen worden geleverd om de gestelde doelen te bereiken en kan er op basis van de resultaten worden geleerd en verbeterd. Het bespreken van KPI's en de behaalde resultaten kan bijvoorbeeld worden opgenomen in teamvergaderingen, zodat iedereen op de hoogte is en betrokken kan worden bij het behalen van de gestelde doelen.

Hoewel het management aandacht besteedt aan het leveren van een optimale service en hiervoor doelen heeft gesteld, is dat niet het enige dat ertoe doet. Wanneer een gast de service immers niet ervaart en een klacht indient, ontbreken de juiste procedures om deze gast tevreden te stellen en terug te winnen. Op dit moment lijkt het management het belang van een adequaat klachtenmanagementproces en de voordelen daarvan voor de organisatie niet volledig in te zien.

3.1.2 Visie, beleid en leiderschap

Als naar het huidige proces wordt gekeken en wordt beoordeeld of er een duidelijke visie, beleid of leiderschap aanwezig is, dan kan worden gezegd dat dit vrijwel afwezig is. Op dit moment investeert Hotel The Den in het opleiden en trainen van hun personeel om de service aan gasten te verbeteren. De training bestaat uit vier dagen, waarbij de eerste twee dagen klassikaal zijn georganiseerd met de personeelsafdeling. De derde dag gericht is op Marriott Bonvoy (loyaliteitsprogramma) en guest journey. De laatste dag gericht is op klachtenafhandeling en service. Het is de bedoeling dat alle personeelsleden na deze trainingsdagen het proces kennen en weten hoe ze klachten moeten afhandelen. Het is opmerkelijk dat van elk personeelslid wordt verwacht dat ze het klachtenafhandelingsproces binnen een paar uur beheersen. Het management is zich ervan bewust dat het klachtenafhandelingsproces een complex proces is, zoals uit het volgende blijkt (persoonlijke communicatie Front Office Manager): *“In mijn mening is het gewoon iets wat je moet doen, en dat klinkt heel stom maar je kan er geen vaste oplossingen bij bedenken want het is altijd iets wat nog nooit gebeurd is. En dat is denk ik waarom*

mensen het zo lastig vinden omdat je echt op het moment zelf iets moet klaar hebben om te zeggen, je weet niet wat ze gaan zeggen, de volgorde weet je niet, het temperament weet je niet. Hoe boos ze daadwerkelijk zijn weet je ook niet. Ook al heb je veel ervaring dan weet je het alsnog niet. En de snelheid waarmee het kan escaleren weet je niet. Het heeft zoveel verschillende aspecten dat dat het gewoon lastig maakt.”

Ook is te lezen dat niet elke afdeling binnen het hotel dezelfde waarde hecht aan het klachtenmanagementproces: *“Ik denk wel dat het per afdeling heel veel verschilt, want naar mijn weten wordt er bij F&B weinig mee gedaan, omdat de MOD (Manager on Duty) diensten echt vanuit de Front Office komen. De ervaring leert dat eigenlijk vaak vanuit F&B naar de Front Office toe komen om die assistentie te vragen”* (persoonlijke communicatie Front Office Manager). Dit maakt het moeilijk voor het management om ervoor te zorgen dat het personeel op één lijn zit wat betreft klachten. Weliswaar is er geen gebrek aan leiderschap binnen het Front Office team van The Den, elke klacht die in de MOD staat en of deze goed is opgelost wordt met iedereen afzonderlijk besproken. Het wordt altijd besproken met de persoon die de klacht heeft ontvangen, waardoor er persoonlijke begeleiding is.

Wel is het management van hotel The Den duidelijk in hun beleid qua compensaties: *“Er wordt niets gratis weggegeven, gewoon niet.”* In hun ogen worden gasten feitelijk aangemoedigd om te klagen door organisaties, die compensatie bieden voor elke klacht. Volgens het management worden gasten dan eigenlijk beloond voor het klagen. Daarnaast geven zij aan dat het moeilijk is, omdat het af en toe echt legitiem is wat gasten zeggen. Dat maakt dat de medewerker die de klacht ontvangt de gast tegemoet wilt komen, maar het is een kwestie van de balans vinden in wat wel en niet kan.

3.1.3 Procesontwerp

Binnen de organisatie wordt er veel belang gehecht aan het oplossen van klachten door de medewerker die als eerste de klacht ontvangt, ook wel ‘first person resolution’ genoemd. Men is van mening dat deze persoon, gezien de beschikbare informatie, doorgaans het beste in staat is om de klacht op te lossen. Daarom wordt gestreefd naar zelfstandige afhandeling van klachten door alle medewerkers. Zoals door de respondent van The Den werd gezegd: *“We proberen dat iedereen alles gelijk zelf oplost en ook als zelfs iemand een gratis kamernacht weggeeft of x, y of z. wordt niemand boos, maar er wordt daarna wel gekeken naar een best practice.”* Het is belangrijk dat geen enkele werknemer boos wordt op een andere werknemer die een resonantie geeft, maar tegelijkertijd worden best practices bekeken en leerpunten geïdentificeerd. Hoewel er richtlijnen zijn, wordt erkend dat er soms in het heetst van de strijd te veel wordt weggegeven. Deze situaties worden echter besproken en geëvalueerd.

Als een werknemer wordt geconfronteerd met een klacht die hij/zij zelf niet kan behandelen, wordt er een beroep gedaan op een MOD (Manager on Duty) of supervisor om te helpen bij het vinden van een oplossing. Er wordt echter geprobeerd om de betreffende medewerker bij de klacht te betrekken, zodat er geen informatie verloren gaat. Incidenten die het gevolg zijn van een menselijke fout of problemen die in de toekomst gemakkelijk voorkomen of vermeden hadden kunnen worden, worden wekelijks besproken tijdens de Operations Meeting.

Men streeft ernaar om het probleem aan te pakken voordat de gast vertrekt. Dit betekent niet per se dat er een e-mail wordt gestuurd, maar dat er bijvoorbeeld een check-out alert wordt ingesteld. Als dit niet mogelijk is, wordt er toch een e-mail naar de gast gestuurd - hoewel dit nog te weinig gebeurt - om te informeren dat er contact kan worden opgenomen om tot een mogelijke oplossing te komen.

In principe wordt tijdens de ontvangstfase van de klacht het LEARN-model gebruikt. Het model is ontworpen voor een gestructureerde aanpak van klachten en problemen van gasten, met de nadruk op effectieve communicatie en probleemoplossing. Het acroniem staat voor Listen (Luisteren), Explain (Uitleggen), Ask (Vragen), Review (Beoordelen) en Notify (Melden) (Berlin et al., 1983). Het model benadrukt het belang van actief luisteren naar de gast, duidelijke uitleg geven, gerichte vragen stellen, de situatie evalueren en de gast op de hoogte houden van de stappen die genomen worden.

Het hotel heeft momenteel geen systematisch proces of strategie om potentiële klachtenpunten te identificeren en proactieve maatregelen te nemen om de klachten te verminderen of te elimineren. Ontvangen klachten worden echter zorgvuldig geregistreerd in het dagelijkse MOD-rapport. Dit rapport fungeert als een centrale informatiebron, waarin alle relevante details van de klacht worden vastgelegd, zoals de aard van de klacht, de naam van de gast, de datum van ontvangst en andere relevante gegevens. Naast het registreren in het MOD-rapport wordt de klacht ook ingevoerd in Empower, het

interne systeem dat gebruikt wordt om interacties met gasten en klachten te beheren. Door de klacht in Empower te registreren, is deze volledig traceerbaar en kan er een gestructureerde follow-up plaatsvinden. Hierdoor kan het team van hotel The Den de klacht efficiënt beoordelen, volgen, oplossen, en de nodige stappen ondernemen om ervoor te zorgen dat de gasttevredenheid wordt hersteld.

3.1.4 Cultuur en mentaliteit

De huidige situatie met betrekking tot de bedrijfscultuur op het gebied van klachtenbehandeling binnen The Den wordt onder de loep genomen. Het valt op dat er nauwelijks sprake is van een specifieke bedrijfscultuur die gericht is op het effectief afhandelen van klachten. In plaats daarvan ligt de nadruk meer op het leveren van uitstekende service, wat wordt weerspiegeld in de vastgestelde Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) die hiervoor worden gebruikt. Wanneer een gast daarentegen een negatieve ervaring heeft die tot een klacht leidt, probeert de huidige bedrijfscultuur zich zo snel mogelijk van de klacht te distantiëren, vanwege de complexiteit van het proces en de onbekendheid bij de medewerkers.

Desalniettemin zijn alle medewerkers betrokken bij de afhandeling van klachten, zoals eerder vermeld in het beleid van first person resolution. Dit betekent dat de medewerker die een klacht ontvangt er niet gemakkelijk vanaf komt, maar juist wordt aangemoedigd om het probleem op te lossen. Het LEARN-model wordt gebruikt om werknemers te begeleiden bij het tonen van empathie. Het is altijd belangrijk om bij een klacht minstens één keer empathie te tonen.

Communicatie tussen verschillende afdelingen binnen het hotel blijkt een uitdaging te zijn. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat het personeel van Food & Beverage (F&B) na ontvangst van een klacht meestal de hulp van de Front Office vraagt. Als gevolg daarvan wordt de klacht vaak opgepakt door het Front Office-team, waardoor het niet mogelijk is om de klacht door een eerste persoon op te laten lossen. Ondanks deze problemen zorgt het Front Office team er echter wel voor dat alle medewerkers uiteindelijk weer op de hoogte worden gebracht van de ontvangen klachten. Om ervoor te zorgen dat geen enkele klacht onopgemerkt blijft, is er een procedure ingevoerd tijdens het uitchecken. Wanneer een medewerker een gast uitcheckt, verschijnt er een melding bij de medewerker. Deze melding geeft aan dat er een klacht is ontvangen en vraagt de medewerker om contact op te nemen met de Front Office manager of supervisors. Op deze manier kunnen zij de gast weer persoonlijk benaderen en laten weten dat de klacht is ontvangen om eventueel verdere actie te ondernemen. Dit zorgt voor een proactieve benadering van klachten en draagt bij aan het gevoel van gastvrijheid en zorg binnen The Den hotel.

3.1.5 Monitoring en verbetering

Bij het analyseren van de huidige klachtenmonitoring binnen hotel The Den is gebleken dat er momenteel veel klachten binnenkomen waar het personeel geen directe controle over heeft. Echter, ze zijn er wel van overtuigd dat er altijd iets gedaan kan worden aan klachten waar ze geen directe invloed op hebben. Dit blijkt uit de uitspraak: *"Maar dat is natuurlijk onzin, want je kunt er altijd iets aan doen."* In maart werden bijvoorbeeld 90% van de klachten veroorzaakt door airconditioning en klimaatbeheersing, die niet naar behoren functioneerden. Het identificeren van deze klachten heeft geleid tot corrigerende maatregelen om dergelijke problemen in de toekomst te voorkomen. In een interview wordt dit duidelijk benadrukt: *"Respondent van The Den is nu, samen met persoon x, aan het kijken hoe ze de gasten hierover kunnen informeren, maar vanwege de onvoorspelbaarheid van het systeem is dat moeilijk. We zijn nu aan het onderzoeken wat we kunnen doen om de onverwachte teleurstelling weg te nemen, bijvoorbeeld door aan te geven dat het niet werkt. Ook kijken we of we patronen kunnen ontdekken in hoe het systeem niet functioneert, zodat we de gasten kunnen informeren over wat zij kunnen doen om het aan hun wensen aan te passen."*

Daarnaast besteedt The Den momenteel geen aandacht aan het meten van de tevredenheid over het klachtenafhandelingsproces. Er wordt geen onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van de gasten over het proces en of zij dit als waardevol en effectief ervaren. Er voortdurend wordt gewerkt aan het verbeteren van het huidige klachtenproces, hoewel dit slechts op afdelingsniveau. Er is geen organisatiebreed verbeterplan om ervoor te zorgen dat het klachtenmanagementproces wordt geïntegreerd in de bedrijfscultuur.

3.2 Huidige klachten

De huidige klachten worden in kaart gebracht door reviews te analyseren. Deze analyse is gebaseerd op kwalitatieve gegevens die verkregen worden via een documentanalyse van het huidige klachtenregistratiesysteem. Vervolgens wordt het huidige klachtenmanagementproces in beeld gebracht door middel van observaties. Dit wordt uitgevoerd als participatieve observatie.

3.2.1 Klachtenanalyse

Er is een analyse uitgevoerd naar de huidige meest voorkomende klachten binnen The Den. Hiervoor zijn 1100 reviews geanalyseerd van de gegevens over het tijdsbestek november tot en met maart. Van de 1100 geanalyseerde reviews bevatten 187 reviews een klacht. Dit komt overeen met een percentage van 17% van het totaal aantal geanalyseerde reviews. Er is vastgesteld dat er twintig categorieën zijn waarover klachten zijn binnengekomen. Deze zijn te vinden in tabel 5 in bijlage A. De volgende passages hebben betrekking tot de bevindingen (De volledige reviews met klachten zijn te vinden in bijlagen K tot en met O van het verantwoordingsdocument):

- Het gemiddelde cijfer van een review waarin een klacht wordt benoemd is 6,4;
- Er zijn tien klachtencategorieën die, ondanks het voorkomen van klachten, een hoger reviewcijfer ontvangen dan een 6,4 (gemiddelde cijfer). Dit zijn de categorieën: bed, ontbijt, ligging ten opzichte van centrum 's-Hertogenbosch, Current Rooftop, menukeuze, aircosysteem, muziek, parkeren, kamers en stank in kamer. Daarentegen zorgen de overige tien categorieën over het algemeen voor een reviewcijfer dat lager is dan het gemiddelde. Dit zijn de categorieën: brandalarm, front office, housekeeping, internet, facturen, geluidsoverlast, prijs-kwaliteit, restaurant, service en TV;
- Er zijn drie categorieën, waarover de meeste klachten zijn binnengekomen, namelijk het aircosysteem, de housekeeping en geluidsoverlast. 75 keer in totaal, 40% van het totaal aantal reviews;
- 78% van het totaal aantal klachten over de aircosystemen kwamen in januari en februari binnen;
- Wanneer er een klacht geuit wordt over een aircosysteem lijdt dit in het algemeen niet tot een lager review cijfer. Het gemiddelde cijfer is 6,9;
- De reviews met klachtonderwerpen zoals slecht internet, slechte service vanuit het personeel en brandalarm krijgen de laagst gemiddelde review cijfers. Gemiddeld 4,7;
- De klachtencategorie 'city distance' zorgt voor het hoogste review gemiddelde; een 8,0;
- De klachtencategorie 'internet' zorgt voor het laagste review gemiddelde; een 4,5.

3.2.2 Huidig klachtenproces

Het huidige proces wordt beoordeeld op vijf elementen door middel van observaties. Deze vijf elementen zijn de ontvangst, registratie, opvolging, communicatie naar de gast en evaluatie en verbetering van klachten. Voor elk element zijn gedetailleerde aspecten opgesteld om specifieke informatie te verkrijgen. In totaal zijn er twintig observaties uitgevoerd, waarbij gasten hun klachten hebben geuit bij de Front Office van hotel The Den. Het is belangrijk op te merken dat deze observaties zijn uitgevoerd gedurende een periode van tweeëntwintig dagen, waarbij verschillende medewerkers betrokken waren bij het ontvangen van de klachten. Alle medewerkers hebben het medewerkingstoestemmingsformulier ondertekend. Een voorbeeld van dit formulier is te vinden in bijlage P van het verantwoordingsdocument. De volledige resultaten van de observaties zijn te vinden in tabel 6 in bijlage B. Daarnaast zijn er vijf gedetailleerde observaties opgenomen in het verantwoordingsdocument in bijlagen F tot en met J.

1. Ontvangst van de klacht

Ontvangstmethode - Van alle ontvangen klachten werd 70% mondeling ontvangen, bijvoorbeeld tijdens het uitchecken. 20% werd telefonisch ontvangen en 10% schriftelijk, via het reviewsysteem.

Empathie tonen - Bij 75% van de gevallen van ontvangst werd empathie getoond. Hierbij werden uitspraken gebruikt zoals: *"Wat vervelend om te horen, ik begrijp uw situatie volledig"* en *"Het spijt me dat u hiermee te maken heeft gehad."* In 25% van de gevallen werd er geen empathie getoond.

Doorvragen voor informatie - In 55% van de gevallen werd er verder doorgevraagd voor meer informatie. Hierbij werden vragen gesteld zoals: *"Kunt u de situatie gedetailleerder uitleggen?"* In 45% van de gevallen werd er geen verdere informatie gevraagd. Dit kon variëren vanwege een al bekende klacht tot het niet nodig achten van doorvragen.

Serieuze aanpak van klachten - In 75% van de gevallen werd de klacht serieus genomen. Dit bleek uit uitspraken zoals: *"Ik ga hiermee aan de slag"* en *"Ik zal zeker kijken of ik iets voor u kan doen."* In 25% van de gevallen werd de klacht niet serieus genomen, vanwege redenen variërend van een veelvoorkomende klacht tot een situatie waarvan de persoon werd geacht op de hoogte te.

2. Registratie van de klacht

Registratieproces - In 65% van de gevallen wordt de klacht geregistreerd, terwijl dit in 35% van de gevallen niet gebeurt. De redenen hiervoor variëren van het simpelweg niet vastleggen van de klacht tot het direct bieden van een oplossing.

Methoden van registratie - Klachten worden op verschillende manieren gearcheveerd, waarbij sommige klachten dubbel worden vastgelegd. De volgende methoden worden gebruikt: elf keer Empower, zeven keer MOD, één keer handover, één keer e-mail en zeven keer geen registratie.

Schriftelijk bewijs van ontvangst - In 75% van de gevallen wordt er geen schriftelijk bewijs van ontvangst geleverd. Dit kan te maken hebben met de ernst van de klacht die als onvoldoende wordt beschouwd. In 25% van de gevallen wordt er wel schriftelijk bewijs geleverd, voornamelijk via e-mail.

Gedetailleerde omschrijving - In 55% van de gevallen wordt er een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt, waarbij veel details worden genoemd en de situatie volledig wordt beschreven. In 45% van de gevallen gebeurt dit niet. Dit kan voortkomen uit het ontbreken van klachtenregistratie of een beknopte en onvolledige beschrijving.

3. Opvolging klacht

Directe actie - In 70% van de gevallen wordt er direct actie ondernomen om tot een oplossing te komen. Dit kan resulteren in het direct bieden van een oplossing of een tijdelijke oplossing. In 30% van de gevallen wordt er geen directe actie ondernomen. De klacht wordt dan alleen gearcheveerd of er is meer tijd nodig om tot een oplossing te komen.

Klachtstatus delen - In 60% van de gevallen wordt de klager niet op de hoogte gehouden van de status van de klacht. Dit gebeurt meestal wanneer de klacht vrijwel direct wordt afgehandeld (binnen twee dagen). In 40% van de gevallen wordt de status wel gedeeld, voornamelijk via e-mail of mondelinge communicatie wanneer een gast langer verblijft.

Afhandeling binnen 2-3 dagen - In 75% van de gevallen wordt de klacht binnen een termijn van twee tot drie dagen afgehandeld. In 20% van de gevallen gebeurt dit niet, meestal omdat er onderzoek nodig is naar de oorzaak of een reactie van een andere partij.

Communicatie naar de juiste persoon - In 55% van de gevallen wordt de klacht gecommuniceerd naar de juiste persoon of afdeling binnen The Den. Dit gebeurt via persoonlijke communicatie, e-mail of workorders. In 45% van de gevallen wordt de klacht niet gecommuniceerd, vaak omdat er geen verdere opvolging nodig is of omdat de klacht kan worden gelezen in het MOD.

Onderzoek naar de oorzaak van de klacht - In 55% van de gevallen wordt er geen onderzoek gedaan naar de oorzaak van de klacht. Dit gebeurt vaak wanneer de oorzaak al bekend is, het een veelvoorkomende klacht betreft of wanneer er een managementbeslissing is genomen. In de overige 45% van de gevallen wordt er wel onderzoek gedaan, vaak om een passende reactie of compensatie te bieden.

4. Communicatie naar de gast

Vriendelijke communicatiestijl - In 85% van de gevallen wordt een gast op een vriendelijke manier te woord gestaan, waarbij vaak excuses worden aangeboden. Er wordt ook vriendelijk gecommuniceerd bij het bieden van een oplossing. In 15% van de gevallen is de communicatie minder vriendelijk, meestal doordat er geen gehoor wordt gegeven aan de klacht of er weinig aandacht aan wordt besteed.

Tevredenheid over de oplossing - In 75% van de gevallen werd er niet aan de gast gevraagd of deze tevreden was met de geboden oplossing voor de klacht. In de overige 25% werd er wel uitgesproken dat de gast tevreden was. Dit gebeurde meestal als reactie vanuit de klager, bijvoorbeeld door te zeggen: *"Dank u wel voor de overeenstemming."*

Bedanken voor het melden van de klacht - In 50% van de gevallen wordt de klager bedankt voor het melden van de klacht. Vaak worden zinnen gebruikt zoals *"Hierdoor kunnen we onze service verbeteren"* en *"In ieder geval bedankt voor het doorgeven."* In de andere helft wordt de klager niet bedankt of wordt het afgedaan met opmerkingen zoals *"Oh, oké, onze excuses."*

5. Evaluatie en verbetering

De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening - In 70% van de gevallen wordt dit gedaan. Vaak wordt de klacht wel geregistreerd, maar er vindt geen analyse plaats. Het kan ook voorkomen dat het een bekende klacht is waar momenteel naar een oplossing wordt gezocht. Voor de overige 30% geldt dat dit niet gebeurt.

4 | Vergelijkbare situatie

Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt hoe het klachtenproces functioneert binnen andere branches. Dit wordt onderzocht door middel van een concurrentieanalyse. Hierbij wordt duidelijk hoe het klachtenmanagement verloopt in andere sectoren. Dit leidt ertoe dat door middel van vergelijking bepaald kan worden wat de beste aanpak is. De analyse wordt uitgevoerd binnen de volgende sectoren: de gezondheidszorg en de lokale overheid. De onderzoeksstrategie die gebruikt wordt is een case study, in de vorm van kwalitatief, primair onderzoek. De kwalitatieve data zullen exploratief worden beschreven. Hierdoor kunnen verbanden tussen processen worden gelegd en worden verklaard (Eurib, 2019).

4.1 Sector keuze

De keuze voor de gezondheidszorg en de lokale overheid is gebaseerd op het feit dat deze sectoren veel interactie met mensen hebben en zich bezighouden met de belangen van mensen. Om adequaat om te gaan met deze belangen en klachten, zijn er binnen de gezondheidszorg en de lokale overheid specifieke procedures ontwikkeld. Hieronder volgen redenen, waarom deze sectoren een duidelijk klachtenbeleid hebben:

Gezondheidszorg

- **Verbetering van de kwaliteit van zorg:** Klachten kunnen wijzen op tekortkomingen in de zorgverlening. Door klachten serieus te nemen, kan de gezondheidszorg de kwaliteit van zorg verbeteren en herhaling van fouten voorkomen (Reader et al., 2014);
- **Transparantie en vertrouwen:** Een duidelijk klachtenmanagementbeleid draagt bij aan transparantie in de gezondheidszorg. Het laat zien dat zorgverleners openstaan voor feedback en bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor eventuele fouten of tekortkomingen. Dit bevordert het vertrouwen (O'Regan, 2021);
- **Juridische en regelgevende vereisten:** In Nederland zijn er wetten en regelgevingen die de zorgsector verplichten om klachten van patiënten serieus te nemen en er op een gestructureerde manier mee om te gaan (CWZ [Canisius Wilhelmina Ziekenhuis], 2021);
- **Leren en verbeteren:** Klachten vormen een bron van feedback voor de gezondheidszorg. Door klachten te registreren, te analyseren en te evalueren, kunnen zorginstellingen trends en patronen identificeren, problematische gebieden aanpakken en hun processen en dienstverlening verbeteren (Reader et al., 2014).

Lokale overheid

- **Burgerparticipatie:** Een klachtenmanagementbeleid stelt de lokale overheid in staat om burgers actief te betrekken. Het biedt een gestructureerd kader waarin burgers hun zorgen en klachten kunnen uiten. Dit draagt bij aan een cultuur van burgerparticipatie en versterkt de relatie tussen de overheid en de samenleving (Queensland Ombudsman, 2023);
- **Verbetering van de dienstverlening:** Klachten vormen waardevolle feedback voor de lokale overheid. Door klachten serieus te nemen, te analyseren en erop te reageren, kan de overheid de zwakke punten en tekortkomingen in haar dienstverlening identificeren en aanpakken. Dit leidt tot verbeteringen in de efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van overheidsdiensten (Queensland Ombudsman, 2023);
- **Vertrouwen en legitimiteit:** Het hebben van een transparant en responsief klachtenmanagementbeleid draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en legitimiteit van de overheid. Burgers voelen zich gehoord en serieus genomen wanneer ze hun klachten kunnen indienen en erop kunnen vertrouwen dat er actie wordt ondernomen (Christensen et al., 2016);
- **Regelgevende vereisten:** In Nederland zijn er wetten en voorschriften die overheidsinstanties verplichten om klachten van burgers serieus te nemen en er op een gestructureerde manier mee om te gaan. Een duidelijk klachtenmanagementbeleid helpt overheidsorganisaties aan deze wettelijke vereisten te voldoen (Dit blijkt uit het interview met de respondent van gemeente 's-Hertogenbosch).

4.2 Klachtenmanagement CWZ & Gemeente 's-Hertogenbosch

Tabel 1: Klachtenmanagement in andere sectoren

CWZ	Gemeente 's-Hertogenbosch
Bewustwording	
Binnen CWZ is er tijdens het interview benadrukt hoe belangrijk de bewustwording van het klachtenmanagementbeleid is. Gasttevredenheid, reputatie, impact en het signaleren van klachten werden als cruciale deelonderwerpen besproken. Het werd benadrukt dat medewerkers zich bewust moeten zijn van het feit dat klachten waardevolle feedback zijn, die kunnen leiden tot verbeteringen in de zorgverlening en een positieve ervaring voor patiënten. Het klachtenmanagementbeleid werd gezien als een belangrijke factor in het behoud van een goede reputatie en het opbouwen van vertrouwen bij patiënten en de bredere gemeenschap. Tijdens het interview werd tevens besproken hoe belangrijk het is om de impact van klachten te begrijpen en medewerkers aan te moedigen om klachten te signaleren en te rapporteren. Dit stelt het CWZ in staat om tijdig in te grijpen en verbeteringen door te voeren. Kortom, uit het interview bleek dat bewustwording van het klachtenmanagementbeleid een essentieel aspect is voor het bevorderen van kwaliteitszorg en het voldoen aan de behoeften en verwachtingen van patiënten.	Vanuit de directie van de gemeente wordt het klachtenmanagementbeleid als belangrijk beschouwd. Het wordt niet alleen gezien als een verplichting vanuit de wet, maar ook als een essentieel element binnen de gemeente dat goed moet functioneren. De verantwoordelijke voor klachtenafhandeling informeert de organisatie elk kwartaal over de klachten. Er wordt onderzoek gedaan om eventuele opvallende trends te ontdekken, zoals een sterke stijging in het aantal klachten. Hoewel een dergelijke trend op zichzelf nog niet veel zegt, houdt men op die manier wel nauwlettend in de gaten wat er gebeurt. Daarnaast wordt er niet alleen gefocust op het herstellen van fouten, maar ook het herstellen van vertrouwen. Veel klachten hebben te maken met incidenten die hebben plaatsgevonden. Bijvoorbeeld als een ambtenaar meerdere keren per jaar onbeleefd overkomt, wordt hiervan de oorzaak onderzocht. Mogelijk speelt er een persoonlijke situatie bij de betreffende ambtenaar. Het doel is altijd om de fout en het vertrouwen te herstellen. Het is het beste om dit met de betrokken afdeling op te lossen, zodat de kwestie daadwerkelijk wordt opgelost.
Visie, beleid en leiderschap	
De visie, het beleid en het leiderschap van het klachtenmanagementbeleid binnen CWZ zijn gericht op het creëren van een laagdrempelige klachtenregeling en het bevorderen van open communicatie. Het doel is om het indienen van klachten zo eenvoudig mogelijk te maken, zodat mensen gemakkelijk hun zorgen en ervaringen kunnen delen. CWZ streeft ernaar om klachten op de afdeling zelf te houden, waar mensen met elkaar in gesprek kunnen gaan en eventuele misverstanden kunnen worden opgehelderd. Er wordt veel waarde gehecht aan snelheid in de klachtenafhandeling, waarbij het streven is om klachten zo spoedig mogelijk te behandelen. Hoewel het ideaal is om dezelfde dag nog contact op te nemen, wordt erkend dat dit niet altijd haalbaar is. Het bewustzijn van het belang van klachten is wijdverspreid onder het personeel, wat essentieel is voor een effectieve klachtenbehandeling. Het klachtenmanagementbeleid wordt goed opgepakt, waarbij een hoge mate van tevredenheid van patiënten wordt nagestreefd. CWZ streeft ernaar om zo veel mogelijk mensen tevreden te stellen en neemt klachten als een	Het doel van het klachtenmanagementbeleid is het rechtzetten van mogelijke fouten en het herstellen van het vertrouwen bij de betrokken partijen. De voorkeur gaat uit naar eerstelijns klachtenafhandeling, wat inhoudt dat de klacht wordt behandeld door het betreffende bestuursorgaan. In bijzondere omstandigheden kan een Ombudscommissie echter ook direct een klacht in behandeling nemen. 80% wordt informeel opgelost. De basis van het klachtenmanagementbeleid ligt in de Algemene Wet Bestuursrecht, dat gewijd is aan klachtenafhandeling. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen eerste- en tweedelijns klachtenafhandeling. Volgens de wet moet men eerst de mogelijkheid geven aan het bestuursorgaan om de klacht te behandelen voordat men naar een Ombudscommissie stapt. Deze wet geldt voor alle gemeenten, waardoor men overal dezelfde procedures zou moeten volgen. Het klachtenmanagementbeleid vereist dat de klacht wordt afgehandeld door de afdeling waar de klacht is ontstaan, maar de persoon die de klacht behandelt mag niet persoonlijk betrokken zijn bij de klachtafhandeling om belangenverstrengeling te voorkomen. Het

waardevolle bron van feedback om de kwaliteit van zorg voortdurend te verbeteren.	streven is om binnen vijf werkdagen contact op te nemen met de klager, waardoor in de helft van de gevallen de lucht al geklaard kan worden. Vertraging in de afhandeling van klachten is namelijk vaak de onderliggende reden waarom mensen een klacht indienen. Het is belangrijk om klachten serieus te nemen en klagers niet te lang te laten wachten op een reactie. De definitie van een klacht hangt deels af van de subjectieve interpretatie van de betrokkenen. Uiteindelijk is het de burger die bepaalt of zijn klacht wel of niet is afgehandeld. Het streven is om de drempel voor het indienen van een klacht zo laag mogelijk te houden. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de effecten van het klachtenmanagementbeleid. Naast het herstellen van fouten en het herwinnen van vertrouwen, gaat het ook om het voorkomen van zelfde situaties in de toekomst.
Procesontwerp	
Het procesontwerp van het klachtenmanagementbeleid binnen het CWZ is opgezet om klachten op een effectieve en gestructureerde manier af te handelen. De klachtenregeling speelt hierbij een centrale rol, deze staat vastgelegd in de wet. Wanneer een klacht binnenkomt, wordt deze behandeld door de klantenservice. Het CWZ hanteert zowel een decentrale als een centrale klachtenregistratie, waarbij patiënten op de poliklinieken de mogelijkheid hebben om hun klacht, compliment of tip achter te laten, via een briefje. Indien patiënten niet tevreden zijn met het traject bij de klantenservice, hebben ze de mogelijkheid om een formeel oordeel aan te vragen bij de raad van bestuur. Dit formele oordeel is ook nodig wanneer zij ervoor kiezen om extern een klachttraject te starten, bijvoorbeeld bij een externe geschillencommissie. De secretaris van de raad van bestuur beoordeelt of de klacht wordt voorgelegd aan de onderzoekscommissie klachten of dat de raad van bestuur zelf een oordeel vormt op basis van de informatie van de klachtenfunctionaris. De onderzoekscommissie klachten bestaat uit interne en externe leden, zoals artsen, verpleegkundigen en een externe voorzitter. Zij vragen doorgaans schriftelijke reacties op de klacht van zowel de klager als de zorgverleners. Vervolgens vindt er een hoorzitting plaats, waarbij hoor en wederhoor worden toegepast. Op basis van deze informatie brengt de commissie een advies uit aan de raad van bestuur. Hierbij worden alleen de punten besproken waarover een oordeel nodig is. Het uiteindelijke morele oordeel wordt gevormd door de raad van bestuur, die het advies van de onderzoekscommissie	Binnen het klachtenafhandelingsproces van de gemeente wordt een gestructureerde aanpak gevolgd. Een stroomschema wordt gehanteerd op gemeentelijk niveau, waarbij elke sector een eigen klachtencoördinator heeft die verantwoordelijk is voor de afhandeling van klachten binnen die sector. Klachten kunnen op verschillende manieren worden ingediend, zoals rechtstreeks, via het klachtenformulier, telefonisch of via de Ombudscommissie. Bij ontvangst van een klacht wordt er een onderzoek uitgevoerd om de aard van de klacht te bepalen, waarna de klacht wordt toegewezen aan een behandelaar. De behandelaar gaat inhoudelijk in op de klacht, terwijl de klachtcoördinator of het secretariaat toezicht houdt op de voortgang. Voor formele afhandeling is de handtekening van een directeur vereist voordat de klacht kan worden afgesloten. Op deze manier is er binnen elke sector een aangewezen persoon die verantwoordelijk is voor het behandelen van klachten. Indien een klacht sector overstijgend is of gericht is tegen de klachtbehandelaar zelf of de directeur van een sector, wordt deze doorgestuurd naar het centrale domein. Het klachtenafhandelingsproces kent een eerstelijns en tweedelijns benadering. De voorkeur gaat altijd uit naar eerstelijns afhandeling, waarbij ruimte is voor informele oplossingen. Als de eerstelijns afhandeling niet bevredigend verloopt, kan de klacht worden doorverwezen naar de Ombudscommissie voor tweedelijns afhandeling. Deze commissie heeft de bevoegdheid om een onafhankelijk oordeel te vellen over de klacht Ambtenaren stellen verslagen op namens de burgemeester. De klachtcoördinator kan ook zelf

klachten in overweging neemt. Na afloop van het proces ontvangen klagers een brief waarin het oordeel wordt medegedeeld. Hoewel het gesprek met de klagers soms positief verloopt, kunnen zij toch besluiten om een schadeclaim in te dienen, waarbij de klachtenfunctionaris hen adviseert over de procedure. Tijdens het proces worden alle klachten zorgvuldig geregistreerd. Rapportages worden opgesteld om terugkerende problemen te identificeren, zodat er van elke klacht geleerd kan worden. Het gebruik van het Senia-systeem, een afgeschermd en vertrouwelijk systeem, zorgt ervoor dat de gegevens veilig worden bewaard en alleen toegankelijk zijn voor de klachtenfunctionaris. Het procesontwerp van het klachtenmanagementbeleid binnen het ziekenhuis is erop gericht om klachten op een transparante en rechtvaardige manier af te handelen, met als doel het verbeteren van de kwaliteit van de zorg en het waarborgen van de tevredenheid van patiënten.	klachten behandelen en een dubbelrol vervullen. Binnen elke sector zijn er meerdere klachtbehandelaren naast de klachtcoördinator. De klachtcoördinator controleert regelmatig of er nieuwe klachten zijn binnengekomen en neemt direct contact op indien dat het geval is. Het eerste contact met de klager heeft tot doel om naar het verhaal te luisteren en te bespreken hoe de klacht kan worden afgehandeld. Afhankelijk van de situatie kunnen verschillende benaderingen worden gevolgd. Soms kan een eenvoudig telefoontje volstaan om de klacht op te lossen. Indien de klacht niet informeel kan worden opgelost, kan er overgegaan worden tot formele afhandeling waarbij een verslag wordt opgesteld. Voor een formele afhandeling is toestemming van beide partijen vereist en gelden specifieke regels zoals vastgelegd in de Algemene wet bestuursrecht. Het oordeel over de klacht wordt gebaseerd op de feitelijke gebeurtenissen en de vraag of deze al dan niet gerechtvaardigd zijn.
Cultuur en mentaliteit	
Het CWZ is gericht op een informele en bemiddelende aanpak van klachten. De klachtenfunctionaris heeft vrijheid om met klachten om te gaan. Hoewel er ook juridische aspecten aanwezig zijn, wordt er vaak gekeken of een formeel oordeel nodig is of dat advies en bemiddeling voldoende zijn. De samenwerking tussen teams, juristen en onderzoekers van calamiteitenanalyses is laagdrempelig. Gebrek aan communicatie wordt als een belangrijk aspect gezien en daarom wordt er geprobeerd om het gesprek aan te gaan voordat er stappen worden genomen door de klager. De wijze van communicatie varieert van de situatie. Bij zware klachten wordt er vaak telefonisch contact opgenomen. Bij kleinere kwesties wordt er soms gekozen voor communicatie via e-mail. Het streven is om snelheid te behouden, maar er wordt ook rekening gehouden met de voorkeuren en bereikbaarheid van de klagers. Daarnaast wordt er actief contact gezocht met de betrokken afdelingen om tot een oplossing te komen. Dit kan variëren van persoonlijke bezoeken tot overleg met het team om de situatie te bespreken en verbeteringen door te voeren. Het zoeken naar de beste aanpak en het streven naar effectieve communicatie staan centraal binnen de cultuur en mentaliteit van het beleid in het CWZ.	Binnen het klachtenmanagementbeleid heerst een cultuur en mentaliteit die gericht zijn op het serieus nemen en adequaat afhandelen van klachten. Klachten worden gezien als waardevolle feedback en kansen om de dienstverlening te verbeteren. Transparantie en open communicatie zijn belangrijke aspecten van deze cultuur. Medewerkers staan open voor feedback en begrijpen dat luisteren naar burgers essentieel is voor vertrouwen. Een positieve en klantgerichte mindset is ook kenmerkend, waarbij medewerkers bereid zijn actie te ondernemen en oplossingen te zoeken. Professionaliteit en deskundigheid zijn waardevol in het klachtenmanagementproces. Klachtencoördinatoren en behandelaars worden getraind in afhandelingstechnieken en werken volgens de geldende normen. Continu leren en verbeteren vormen een belangrijk onderdeel van de mentaliteit, waarbij feedback wordt gebruikt als leermomenten. De cultuur wordt ondersteund door respect, verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Medewerkers begrijpen dat klachten niet alleen een verplichting zijn, maar een kans om de dienstverlening te verbeteren en het vertrouwen van burgers te versterken. Samen werken ze aan een positieve ervaring en snelle afhandeling van klachten.
Monitoring en verbetering	
Binnen het CWZ wordt gemonitord en gestreefd naar verbetering van het klachtenmanagementbeleid. 95% van de klachten wordt opgelost door de klachtenfunctionaris. Het aantal klachten dat bij	Er is een systematische aanpak voor monitoring en verbetering, om ervoor te zorgen dat de juiste informatie wordt verstrekt en dat leerervaringen worden benut. Aangezien er regelmatig wijzigingen plaatsvinden, is het essentieel om het

de klachtencommissie terechtkomt is laag. De zwaarte van een klacht heeft geen invloed op het traject dat mensen doorlopen. De beleving en wensen van de klager bepalen uiteindelijk hoe de klacht wordt behandeld. Het is belangrijk om snel te handelen en te streven naar een snelle oplossing, zodat klagers het gevoel hebben serieus genomen te worden. Er wordt getracht om klachten zoveel mogelijk intern op te lossen, in plaats van deze naar een externe commissie te sturen. Hoewel externe commissies niet verplicht zijn, heeft het CWZ ervoor gekozen om ze te behouden. Om de kwaliteit van klachtenbehandeling te meten, worden er criteria vastgesteld. Er wordt samengewerkt met het hoofd kwaliteit, MIP-klachtjuristen en de necrologiecommissie om verbeterpunten te identificeren. Het is overwogen om enquêtes te gebruiken of brieven te sturen na afronding van een klacht, maar er is terughoudendheid vanwege het risico op belasting van klagers en het potentieel terugkeren van contact. De klachtenfunctionaris heeft ook intervisie met collega's van andere ziekenhuizen om ervaringen te delen. Het blijft echter een uitdaging om te bepalen hoe om te gaan met zware klagers en de belasting van klagers te minimaliseren, aangezien klachten vaak sterke emoties kunnen oproepen.	beleid onmiddellijk aan te passen, zodat geen onjuiste informatie wordt verstrekt. Dit geldt met name voor brieven en reacties op brieven, waarin het belangrijk is om de intentie en mogelijke interpretaties duidelijk te communiceren. Een belangrijk onderdeel van het monitoringproces is het organiseren van bijeenkomsten met alle coördinatoren. Tijdens deze bijeenkomsten is er een vast agendapunt gewijd aan leerervaringen. Dit richt zich met name op algemene leerervaringen, waarbij een incident in de ene sector mogelijk relevant kan zijn voor de andere sector. Hoewel klachten in het sociaal domein vaak van een ander karakter zijn dan in het fysieke domein, worden inzichten toch gedeeld. Over het algemeen ontvangt de gemeente jaarlijks ongeveer 250 klachten. De Ombudscommissie voert ongeveer vier onderzoeken uit per jaar. Deze onderzoeken bieden feedback en inzichten die kunnen worden gebruikt om het beleid te verbeteren. Door het monitoren van klachten en het benutten van leerervaringen, streeft de gemeente ernaar om de klanttevredenheid en de dienstverlening te verbeteren. Het klachtenmanagementbeleid evolueert en past zich aan op basis van de verkregen inzichten, waardoor de gemeente effectiever kan reageren op klachten en het vertrouwen van de burgers kan versterken.
--	--

5 | GAP en gewenste situatie

Wanneer de huidige situatie en de situatie binnen The Den en andere branches bekend is, kan er inzichtelijk worden gemaakt wat er binnen The Den nog ontbreekt. Hierdoor worden beide situaties simpelweg vergeleken door de invulling van het model van Ahaus en De Haan (2010). Hieruit zullen overeenkomsten en verschillen ontstaan die uiteindelijk als actiepunten voor The Den kunnen dienen.

5.1 GAP

5.1.1 Bewustwording

Overeenkomsten

- Belang bewustwording klachtenmanagement;
- Klachten als waardevolle feedback erkennen;
- Effectief omgaan met klachten leidt tot verbeteringen en herstel vertrouwen;
- Vaststellen van doelen en procedures voor klachtenafhandeling;
- Management en medewerkers op de hoogte van klachtenmanagementbeleid;
- Actieve deelname van management en medewerkers bij het bereiken van doelen.

Verschillen

- The Den: Meten gasttevredenheid en gebruik KPI's voor verbetering;
- CWZ: Klachten als waardevolle feedback en reputatieherstel;
- CWZ: Impact van klachten, signaleren en rapporteren door medewerkers;
- Gemeente 's-Hertogenbosch: Klachten als waardevolle feedback en vertrouwensherstel;
- Gemeente 's-Hertogenbosch: Herstellen van fouten en vertrouwen bij klachten;
- Verschillende procedures en benaderingen voor klachtenmanagement tussen sectoren.

5.1.2 Visie, beleid en leiderschap

Overeenkomsten

- Belang klachtenmanagement en waardevolle feedback;
- Effectief klachtenmanagement voor reputatie en vertrouwen;
- Bewustwording en betrokkenheid personeel bij klachtenmanagement;
- Snelheid en tijdige afhandeling van klachten;
- Laagdrempelige klachtenregeling en open communicatie.

Verschillen

- The Den: Ontbreken van visie, beleid en leiderschap voor klachtenmanagement;
- CWZ en gemeente 's-Hertogenbosch: Sterke focus op beleid en leiderschap, deels door wetgeving;
- The Den: Directe nadruk op compensaties, niet bij CWZ en gemeente 's-Hertogenbosch;
- Verschillende richtlijnen: Wetgeving bij CWZ en gemeente 's-Hertogenbosch, geen vastlegging bij The Den;
- Verschillende doelen en benaderingen: The Den - hogere tevredenheid en KPI-verbetering, CWZ - hoge mate van patiënttevredenheid, gemeente 's-Hertogenbosch - rechtzetten van fouten en vertrouwensherstel.

5.1.3 Procesontwerp

Overeenkomsten

- Klachtenregistratie, -onderzoek en -oplossing;
- Gestructureerde aanpak bij klachtenafhandeling;
- Specifieke procedures en protocollen;
- Nauwkeurige registratie en documentatie van klachten;
- Betrekken van alle partijen bij klachtenafhandelingsproces;
- Stimuleren van medewerkers om klachten zelfstandig op te lossen;
- Actieve betrokkenheid van klager en effectieve communicatie;
- Klachten als waardevolle leermogelijkheden;
- Evaluaties, identificeren van best practices en preventieve maatregelen;
- Streven naar continue verbetering en klachtenvermindering in de toekomst.

Verschillen

- The Den: Medewerkers van het hotel betrokken bij klachtenafhandeling;
- CWZ: Klantenservice, raad van bestuur en onderzoekscommissie betrokken bij klachtenafhandeling;
- Gemeente 's-Hertogenbosch: Klachtencoördinatoren in elke sector en Ombudscommissie;
- Verschillende terminologie en modellen: LEARN-model (The Den), klachtenregeling en formeel oordeel (CWZ), stroomschema en eerstelijns/tweedelijns afhandeling (Gemeente 's-Hertogenbosch);
- Verschillende maatregelen en oplossingen: Zelfstandige afhandeling bij The Den, onderzoekscommissie bij CWZ, eerste en tweedelijns klachten coördinatoren bij Gemeente 's-Hertogenbosch.

5.1.4 Cultuur en mentaliteit

Overeenkomsten

- Belang van communicatie bij klachtenafhandeling;
- Effectieve communicatie voor begrip en passende oplossingen;
- Betrokkenheid van medewerkers bij klachtenafhandeling;
- The Den: Betrekken van alle medewerkers, gebruik van het LEARN-model;
- CWZ: Vrijheid voor klachtenfunctionaris;
- Gemeente 's-Hertogenbosch: Training van klachtencoördinatoren;
- Aandacht voor begrip en empathie bij klachtenafhandeling.

Verschillen

- The Den: Proactieve benadering met LEARN-model;
- CWZ: Informele en bemiddelende aanpak, nadruk op communicatie en overleg;
- Gemeente 's-Hertogenbosch: Transparantie, open communicatie, serieus nemen van klachten;
- Verschillende communicatiemiddelen: Persoonlijk benaderen (The Den), telefonisch, e-mail (CWZ), open communicatie met burgers (Gemeente 's-Hertogenbosch);
- Verschillende cultuur en mentaliteit: Uitdagingen en complexiteit (The Den), positieve en klantgerichte mindset, snelle afhandeling (Gemeente 's-Hertogenbosch).

5.1.5 Monitoring en verbetering

Overeenkomsten

- Belang van klachtenmanagement en streven naar verbetering;
- Serieus nemen van klachten en streven naar snelle en effectieve oplossingen;
- Waarde van leerervaringen uit klachten en aanpassen van beleid en dienstverlening;
- Interne oplossingen vinden voor klachten, externe commissies indien nodig.

Verschillen

- Hotel The Den: Identificeren van oorzaken en nemen van corrigerende maatregelen;
- CWZ: Snel handelen en positieve ervaring voor klagers waarborgen;
- Gemeente 's-Hertogenbosch: Benutten van leerervaringen en aanpassen van beleid;
- Verschillende meetmethoden en feedbackmechanismen: Geen meting van klanttevredenheid (The Den), vaststellen van criteria (CWZ), bijeenkomsten en onderzoeken via Ombudscommissie (Gemeente 's-Hertogenbosch);
- Verschillende benaderingen met betrekking tot externe commissies: Geen betrokkenheid (The Den), interne oplossing behouden en commissies als optie (CWZ), onderzoeken van Ombudscommissie (Gemeente 's-Hertogenbosch).

5.2 Ideale situatie

Het belang van bewustmaking van klachtenmanagement: Het belang van klachtenmanagement erkennen als een waardevol hulpmiddel voor het verkrijgen van feedback en het identificeren van mogelijkheden voor verbetering. Daarbij klachten erkennen als waardevolle bronnen van feedback die kunnen leiden tot verbeteringen in de service en herstel van vertrouwen onder gasten.

Stel doelen en procedures op voor klachtenafhandeling: Duidelijke doelen en procedures hebben voor het afhandelen van klachten, waardoor een gestructureerde aanpak mogelijk is.

Management en personeel zijn op de hoogte van het beleid voor klachtenafhandeling: Het management en personeel betrekken bij het klachtenmanagementbeleid, zodat iedereen op de hoogte is van de procedures en verantwoordelijkheden.

Actieve deelname van management en medewerkers aan het bereiken van doelen: Het betrekken van management en personeel bij het bereiken van de doelen van het klachtenmanagementbeleid, zodat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het verbeteren van de klachtenafhandeling.

Gasttevredenheid meten en KPI's gebruiken voor verbetering: The Den benadrukt het meten van gasttevredenheid en het gebruik van Key Performance Indicators (KPI's) om verbeteringen te identificeren en door te voeren. Dit kan waardevol zijn voor gerichte serviceverbetering.

Klachten als waardevolle feedback en reputatieherstel: Zowel CWZ als de gemeente 's-Hertogenbosch erkennen klachten als waardevolle feedback en richten zich op reputatieherstel als onderdeel van hun klachtenbeleid.

Impact van klachten, signalering en rapportage door personeel: CWZ benadrukt het belang van het signaleren en melden van klachten door personeel, waardoor een breder scala aan klachten kan worden opgemerkt en aangepakt.

Fouten herstellen en vertrouwen in klachten: De gemeente 's-Hertogenbosch richt zich op het herstellen van fouten en het herwinnen van vertrouwen in klachten, waardoor klagers zich serieus genomen voelen en de organisatie actie onderneemt om problemen op te lossen.

Sterke focus op beleid en leiderschap: Zowel CWZ als de gemeente 's-Hertogenbosch leggen een sterke nadruk op visie, beleid en leiderschap in hun klachtenmanagement. Dit komt de consistentie en effectiviteit van het klachtenbeleid ten goede.

Verschillende procedures en benaderingen: De sectoren en organisaties hebben verschillende procedures, modellen en benaderingen van klachtenmanagement. Het is belangrijk om te begrijpen dat er geen standaard aanpak bestaat en dat deze per sector en organisatie kan verschillen.

5.3 GAP

Afwezigheid van visie, beleid en leiderschap voor klachtenmanagement: The Den heeft geen expliciete vermelding van een visie, beleid en leiderschap met betrekking tot klachtenmanagement. Een duidelijke visie en beleid zijn essentieel om richting te geven aan het klachtenbeleid en om te zorgen dat het op consistente wijze wordt geïmplementeerd en nageleefd.

Directe nadruk op compensaties: Hoewel het belangrijk is om klachten op te lossen en eventuele schade te vergoeden, is het eveneens essentieel om de focus te leggen op het begrijpen van de kernoorzaken van klachten en het nemen van corrigerende maatregelen om herhaling te voorkomen. Dit aspect lijkt momenteel niet sterk aanwezig te zijn bij The Den.

Geen meting van gasttevredenheid klachtenbeleid: Er wordt momenteel geen metingen uitgevoerd met betrekking tot de tevredenheid van gasten over het klachtenbeleid. Het meten van gasttevredenheid is een belangrijke indicator om te beoordelen hoe goed het klachtenbeleid functioneert en om specifieke gebieden te identificeren waar verbeteringen nodig zijn.

Geen specifieke benadering voor verbetering en herstel van vertrouwen: Hoewel The Den aandacht heeft voor gasttevredenheid en het gebruik van KPI's voor verbetering, wordt er niet specifiek vermeld hoe het klachtenbeleid gericht is op het verbeteren van de dienstverlening en het herstellen van het vertrouwen van gasten. Dit is een belangrijk aspect om klachtenafhandeling effectief te maken en een positieve relatie met gasten op te bouwen.

Het is belangrijk voor The Den om deze ontbrekende elementen aan te pakken en hun klachtenbeleid verder te ontwikkelen om een meer complete en effectieve aanpak te realiseren. Dit kan onder meer inhouden dat er een duidelijke visie en beleid worden geformuleerd, dat er aandacht wordt besteed aan het meten van gasttevredenheid over het klachtenbeleid, dat er een holistische benadering wordt gehanteerd voor verbetering en vertrouwensherstel en dat er maatregelen worden genomen om herhaling van klachten te voorkomen.

6 | Klachtenbeleid

Binnen dit hoofdstuk wordt er aandacht besteed aan het klachtenmanagementproces met daarbij een klachtenkwadrant. Daarnaast volgt er een toelichting bij het klachtenkwadrant en een invulling op basis van het interview met een respondent van The Den.

6.1 Klachtenmanagementproces

Voor The Den is klachtenmanagement een complexe procedure die aandacht nodig heeft. Op dit moment ligt de prioriteit bij het opzetten van een klachtenmanagementproces, waarbij de ontwikkeling van een klachtenkwadrant als basis dient voor het personeel dat betrokken is bij de klachtenbehandeling. Van daaruit kan het klachtenbeheersysteem worden opgezet. Dit proces omvat verschillende stappen, zoals bewustwording, visievorming, beleidsvorming en leiderschap, procesontwerp, het creëren van een cultuur en mentaliteit die klachtenmanagement ondersteunen, en het monitoren en verbeteren van klachtenmanagement. Het is belangrijk om te beseffen dat dit een strategisch proces is en dat het opzetten van een compleet klachtenmanagementsysteem in dit stadium een stap te ver is.

De eerste stap is de ontwikkeling van een klachtenkwadrant. Dit hulpmiddel zal als basis dienen voor het team dat verantwoordelijk is voor klachtenafhandeling en zal helpen bij het classificeren van klachten op basis van hun ernst, impact en urgentie. Zo kan het team prioriteit geven aan klachten en ervoor zorgen dat ze op een gepaste en tijdige manier worden behandeld. Vervolgens wordt door The Den prioriteit gegeven aan het opstellen van een robuuste klachtenprocedure. Deze procedure omvat het verwerven, ontvangen, registreren, behandelen en oplossen van klachten. Door een gestructureerde klachtenprocedure te implementeren, kan The Den klachten effectief en efficiënt afhandelen. Naarmate het klachtenkwadrant en de procedure worden ontwikkeld, zal The Den stap voor stap werken aan het opzetten van een compleet klachtenmanagementsysteem. Het uiteindelijke doel is om een systeem te hebben dat een effectieve klachtenafhandeling garandeert, de gasttevredenheid verbetert en de groei van The Den bevordert. Het is belangrijk om te benadrukken dat klachtenmanagement een continu proces is dat voortdurend gecontroleerd en verbeterd moet worden.

6.2 Klachtenkwadrant

Het klachtenkwadrant wordt gebruikt om klachten te categoriseren op basis van twee dimensies: de impact van de klacht op de gast en de verantwoordelijkheid vanuit The Den om de klacht op te lossen. De x-as van het klachtenkwadrant vertegenwoordigt de impact van de klacht op de gast, zoals de mate waarin het de tevredenheid van de gast beïnvloedt en de mogelijke gevolgen voor de relatie tussen de gast en The Den. Aan de linkerkant van de x-as bevinden zich klachten met een lage impact, waarbij de gast licht ontevreden is. Aan de rechterkant van de x-as bevinden zich klachten met een hoge impact, waarbij de gast mogelijk zeer ontevreden is en ernstige gevolgen kan ondervinden. De y-as van het klachtenkwadrant vertegenwoordigt de verantwoordelijkheid vanuit The Den om de klacht aan te pakken. Hierbij wordt gekeken naar factoren zoals de mate waarin The Den invloed heeft op het probleem, de mogelijkheid om het op te lossen en de verantwoordelijkheid om de gasttevredenheid te waarborgen. Onderaan de y-as bevinden zich klachten waarbij The Den een lage verantwoordelijkheid heeft en mogelijk weinig controle heeft over de situatie. Bovenaan de y-as bevinden zich klachten waarbij The Den een hoge verantwoordelijkheid heeft en de mogelijkheid heeft om het probleem volledig op te lossen.

Het belang van het indelen van klachten in het klachtenkwadrant is tweeledig. Ten eerste biedt het een gestructureerd kader om klachten te categoriseren op basis van hun aard en impact. Dit stelt de organisatie in staat om de belangrijkste gebieden van zorg te identificeren en gerichte maatregelen te nemen om deze aan te pakken. Door het begrijpen van de patronen en trends die voortkomen uit de klachtenclassificatie, kan The Den beter anticiperen op toekomstige klachten en proactief werken aan het minimaliseren ervan. Ten tweede kan het klachtenkwadrant helpen bij het prioriteren van acties en het toewijzen van middelen. Door de klachten op te splitsen in verschillende categorieën, kunnen de ernstigste en meest impactvolle klachten worden geïdentificeerd en direct worden aangepakt. Hierdoor kan er efficiënter worden gewerkt en kunnen de beschikbare middelen optimaal worden ingezet om de gasttevredenheid te vergroten.

Door het gebruik van het klachtenkwadrant kunnen klachten worden gecategoriseerd in negen kwadranten, deze zijn weergegeven in tabel 2. Het gebruik van het klachtenkwadrant helpt The Den om klachten op een gestructureerde manier te analyseren en prioriteit te geven aan de juiste acties.

Daarnaast komen de compensaties voort uit het interview met de respondent van The Den. Hierin is beschreven hoe deze persoon het klachtenkwadrant zou invullen. De respondent zegt het volgende: “Y-as is onze verantwoordelijkheid en x-as is de impact op de gast. Dus rechtsboven (hoge impact + hoge verantwoordelijkheid) komt een gratis kamernacht en in de linkeronderhoek komt, ‘I’m so sorry, I can imagine what you are going through.’ Echt puur alleen een excuus en alles wat daartussen zit, het één is echt iets geven en het andere is empathie tonen. Ja ik denk dat rechts onderin, het ligt eraan, maar ik denk toch echt nog alleen een sorry maar bijvoorbeeld daarbij wel een kopje koffie om ze gerust te stellen. Licht er natuurlijk aan ook wat voor een Marriott Bonvoy member tier, maar eigenlijk iets kleins bieden om toch te tonen zoals empathie, medeleven dus niet een voucher voor later maar echt iets op het moment zelf.”

De compensaties van de andere kwadranten werden verkregen tijdens een latere persoonlijke communicatie met manager Front Office van The Den.

Tabel 2: Waarde van de negen kwadranten

Grote verantwoordelijkheid	Het gaat om kleine ongemakken of fouten die snel kunnen worden hersteld. Handeling Empathie tonen met kop koffie	Het gaat om situaties waarbij de gast enige hinder ondervindt of waarbij er sprake is van fouten in de dienstverlening. Handeling Invite back met korting/empathie met kleine gift	The Den moet alles in het werk stellen om het probleem aan te pakken. Dit gaat om ernstige fouten of situaties waarbij de gast ongemak of schade heeft gemerkt. Handeling Gratis kamernacht
Gemiddelde verantwoordelijkheid	Het gaat om kleine ongemakken of fouten die snel kunnen worden hersteld. Handeling Empathie tonen	Het gaat om situaties waarbij de gast enige hinder ondervindt of waarbij er sprake is van fouten in de dienstverlening. Handeling Empathie tonen met kleine gift, zoals ontbijt of drankje	Het gaat om problemen met de dienstverlening of situaties waarbij de gast ongemak heeft gemerkt. Handeling Invite back met korting (vragen om terug te komen met persoonlijke verantwoordelijkheid)
Lage verantwoordelijkheid	Deze klachten hebben betrekking tot externe factoren waar The Den geen controle over heeft. The Den kan proberen de situatie te begrijpen. Handeling Empathie tonen	The Den moet empathie tonen en de gast helpen om het probleem op te lossen, kunnen bepaalde aspecten mogelijk niet worden beheerst of gecorrigeerd. Handeling Empathie tonen	The Den kan empathie tonen en de gast helpen om het probleem op te lossen, maar het kan mogelijk niet alle aspecten volledig beheersen of corrigeren. Handeling Empathie tonen met kleine gift, zoals ontbijt of drankje
	Lage impact	Gemiddelde impact	Grote impact

Daarnaast vindt er een classificatie plaats van klachten in het klachtenkwadrant, wat van groot belang is om een goed inzicht te krijgen in de aard van de klachten. Hierdoor kunnen passende acties worden ondernomen om de klachten effectief aan te pakken en te verbeteren. Om deze classificatie uit te voeren, wordt de bovengenoemde tabel ingevuld, waarbij de twintig meest voorkomende klachtencategorieën binnen The Den worden gebruikt. Deze specifieke klachten zijn al eerder onderzocht en gedocumenteerd in paragraaf 3.2.1.

In tabel 3 is het ingevulde kwadrant te vinden. Dit zal als basis gaan dienen voor het personeel binnen The Den die te maken heeft met klachtenafhandeling. Daarnaast is er in tabel 7, bijlage D, hetzelfde kwadrant nogmaals ingevuld maar dan met specifieke klachten per klachtencategorie. Hierdoor is er te concluderen dat klachten binnen dezelfde klachtencategorie kunnen verschillen in impact en verantwoordelijkheid. Voor het opstellen van klachten per categorie is gebruik gemaakt van ChatGPT (OpenAI, 2023). De uitkomsten zijn te vinden in bijlage C.

Tabel 3: Kwadrant met plaatsing van klachtcategorieën

Grote verantwoordelijkheid	O Invoice O Foodoffer O Restaurant	O Front office O Service O Housekeeping O Current	
Gemiddelde verantwoordelijkheid	O Breakfast O TV O Smell in room O Music O Internet	O Rooms	O Brand alarm
Lage verantwoordelijkheid	O Bed O City distance O Parking	O HVAC O Noise O Price / quality	
	Lage impact	Gemiddelde impact	Grote impact

6.3 Implementatie

Het PDCA-model (Plan-Do-Check-Act) is een gestructureerde cyclus voor voortdurende verbetering. Het begint met het plannen van veranderingen, gevolgd door het uitvoeren van de plannen. Vervolgens worden de resultaten geëvalueerd en vergeleken met de gestelde doelen. Op basis van deze evaluatie worden passende acties ondernomen om processen te optimaliseren en verbeteringen door te voeren. Het PDCA-model biedt een systematische aanpak die helpt bij het identificeren van gebieden die voor verbetering vatbaar zijn en bij het bevorderen van een cultuur van voortdurende groei en ontwikkeling (Schop, 2023).

Tabel 4: Implementatie van passende acties

Ontbreken van visie, beleid en leiderschap voor klachtenmanagement:		Tijdsduur
Plan	Formuleer een duidelijke visie en beleid met betrekking tot klachtenmanagement. Definieer de doelstellingen van het klachtenbeleid, de gewenste resultaten en de richtlijnen voor het afhandelen van klachten.	1 maand
Do	Implementeer het klachtenbeleid en zorg ervoor dat alle medewerkers op de hoogte zijn van de visie en richtlijnen. Wijs een klachtenmanager of verantwoordelijke persoon aan die toezicht houdt op het proces.	2 weken
Check	Evalueer regelmatig de effectiviteit van het klachtenbeleid. Verzamel feedback van medewerkers en gasten om te beoordelen of de visie en richtlijnen worden nageleefd en of er verbeteringen nodig zijn.	2 maanden
Act	Onderneem actie op basis van de evaluatie. Pas het beleid waar nodig aan en zorg ervoor dat verbeteringen worden geïmplementeerd. Zorg voor leiderschap om het klachtenbeleid te ondersteunen en te handhaven.	Doorlopend (voortdurende bewaking en aanpassing)
Richt de aandacht op vergoedingen:		
Plan	Verleg de focus van louter compensaties naar een bredere aanpak van klachtenafhandeling. Identificeer de hoofdoorzaken van klachten en analyseer de onderliggende patronen en trends.	2 weken
Do	Implementeer een systematische aanpak van klachtenafhandeling die zich richt op het begrijpen van de hoofdoorzaken. Train werknemers om	1 maand

	proactief te zijn bij het oplossen van klachten en neem corrigerende maatregelen om herhaling te voorkomen.	
Check	Meet regelmatig de effectiviteit van de nieuwe aanpak. Evalueer of de klachtenafhandeling nu gericht is op het begrijpen en aanpakken van de hoofdoorzaken, in plaats van alleen op compensaties.	3 maanden
Act	Onderneem actie op basis van de evaluatie. Pas de aanpak waar nodig aan en zorg voor een balans tussen het oplossen van klachten en het nemen van corrigerende maatregelen.	Doorlopend (voortdurende bewaking en aanpassing)
Geen meting van gasttevredenheid over klachtenbeleid:		
Plan	Implementeer een systeem om gasttevredenheid te meten. Identificeer de belangrijkste aspecten die van invloed zijn op de tevredenheid, zoals de service aan gasten, de afhandeling van klachten en de algehele ervaring.	2 weken
Do	Verzamel regelmatig feedback van gasten door middel van enquêtes, beoordelingen of andere geschikte methoden. Analyseer de resultaten om inzicht te krijgen in de prestaties en specifieke gebieden te identificeren waar verbeteringen nodig zijn.	Doorlopend (regelmatig feedback verzamelen)
Check	Beoordeel de resultaten van de gasttevredenheid en vergelijk deze met de gestelde doelen. Identificeer patronen en trends om potentiële problemen op te sporen en verbeterpunten aan te wijzen.	1 maand
Act	Onderneem actie op basis van de feedback. Verbeter gebieden die negatief scoren en implementeer maatregelen om de algehele gasttevredenheid te verhogen.	Doorlopend (voortdurende bewaking en aanpassing)
Geen specifieke aanpak om het vertrouwen te verbeteren en te herstellen:		
Plan	Ontwikkel een strategie om het vertrouwen te verbeteren en te herstellen. Identificeer de belangrijkste elementen die het vertrouwen van gasten beïnvloeden, zoals snelle en eerlijke afhandeling van klachten, open communicatie en oplossingsgerichtheid.	1 maand
Do	Implementeer de strategie door werknemers te trainen in effectieve communicatie- en klachtafhandelingstechnieken. Stimuleer een cultuur van openheid en oplossingsgerichtheid ten aanzien van afhandeling van klachten.	Doorlopend (training en cultuurverandering)
Check	Controleer de effectiviteit van de strategie door regelmatig feedback van gasten te verzamelen en de resultaten te analyseren. Evalueer of het klachtenbeleid erin slaagt om het vertrouwen van gasten te herstellen en relaties op te bouwen.	3 maanden
Act	Onderneem actie op basis van de evaluatie. Pas de strategie waar nodig aan en zorg voor een voortdurende focus op het verbeteren en herstellen van het vertrouwen van gasten.	Doorlopend (voortdurende bewaking en aanpassing)

Literatuurlijst

- Ahaus, C.T.B., & Brom, R. (2001). Nationaal Klachten Cultuuronderzoek. TMI/TNO.
- Ahaus, K., & De Haan, E. (2010). Integraal klachtenmanagement: Inspiratiebron voor klantloyaliteit, merkreputatie en kwaliteitsverbetering (1ste editie). Kluwer
- Barlow, J., & Moller, C. (1996). A Complaint Is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool. Berrett Koehler.
- Bel, E. van. (2007). Kloteklanten: De klant als noodzakelijk kwaad? Kluwer.
- Berlin, E. A., & Fowkes, W. C. Jr. (1983). A teaching framework for cross-cultural health care: Application in family practice. *West J Med*, 139(6), 934-938.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1011028/>
- Chase, R., & Dasu, S. (2001). Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science. *Harvard Business Review*, (June), 79-84.
- Chebat, J., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain. *Journal of Service Research*, 7(4), 328-342.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887-897.
- CWZ [Canisius Wilhelmina Ziekenhuis]. (2021). Klachtenregeling CWZ. In CWZ. CWZ. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van https://www.cwz.nl/fileadmin/user_upload/_overCWZ/Klachtenregeling_CWZ.pdf
- de Haan, E., & Thomassen, J. P. (z.d.). *Proces als waardeketen tussen klant en organisatie ontwerpen*. Integraal klachtenmanagement. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <http://www.integraalklachtenmanagement.nl/3.html>
- de la Mar, L. (2015). Hospitality en gastvrijheid: waar draait het om? In *Gastvrijheid in bedrijf*. Geraadpleegd op 13 juni 2023, van <https://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2015/10/Hospitality-en-gastvrijheid.pdf>
- Diaz-Meneses, G., Castaño, R., & Reyes-Menéndez, A. (2018). Complaint management and customer satisfaction: a comparative study in Spain and the United States. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(1-2), 120-138.
- Eurib. (2019, September 24). Verwerken van kwalitatieve data: hoe kan je dit het best doen? - EURIB. EURIB. Geraadpleegd op februari 19, 2023, van <https://www.eurib.net/verwerken-van-kwalitatieve-data/>
- Goodman, J. (2006). Manage Complaints To Enhance Loyalty. *Quality Progress*, 39(2), 28-34.
- Griffin, J., & Lowenstein, M. (2001). Customer Winback: How to Recapture Lost Customers And Keep Them Loyal. Jossey-Bass
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2016). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, 69(4), 210-218.
- International Organisation for Standardisation. (2007). ISO 10002: Quality Management-Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations. International Organisation for Standardisation.
- Jacobs, W. (1994). Klagers en veelklagers bij de Nationale Ombudsman. Gouda Quint.
- Liao, S. H., Liu, C. T., & Chen, K. J. (2015). The effects of service recovery on customer satisfaction, loyalty, and word-of-mouth: The case of Taiwan's upscale hotels. *Tourism Management*, 46, 202-212.
- O'Regan, V. (2021, 19 november). Guidance on Complaints Procedures in Health and Social Care. High Speed Training. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/complaints-procedures-in-health-and-social-care/>
- OpenAI. (2023). ChatGPT (Versie 3.5) [Large language model]. Geraadpleegd op 09 juni 2023, van <https://openai.com/blog/chatgpt/>
- Plymire, J. (1991). Complaints as Opportunities. *The Journal of Services Marketing*, 5(1), 61-65.
- Queensland Ombudsman. (2023, 31 maart). Complaints management. Geraadpleegd op 17 mei 2023, van <https://www.ombudsman.qld.gov.au/improve-public-administration/public-administration-resources/complaints-management>
- Reader, T. W., Gillespie, A., & Roberts, J. E. (2014). Patient complaints in healthcare systems: a systematic review and coding taxonomy. *BMJ Quality & Safety*, 23(8), 678-689.
<https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-002437>
- Schop, G. (2023, 3 mei). PDCA-cyclus. Managementmodellensite. Geraadpleegd op 5 juni 2023, van <https://managementmodellensite.nl/pdca-cyclus/>

- Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. (2005). *Presence: Exploring profound change in people, organizations and society*. Doubleday.
- Tax, S., & Brown, S. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Tax, S., Brown, S., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Technical Assistance Research Programs Institute. (1979). *Customer Complaint Handling in America: An Update Study*. TARP.
- Van Iwaarden, J., Van der Wiele, T., & Williams, R. (2014). *Total quality management: een geïntegreerde benadering*. Noordhoff Uitgevers.
- Wetzels, M., Ruyter, K. D., & Lemmink, J. (2019). *Klachtenmanagement*. In *Klanttevredenheid en loyaliteit* (pp. 175-190). Boom uitgevers Amsterdam.
- Wirtz, J., & Tomlin, M. (2000). Institutionalising customer-driven learning through fully integrated customer feedback systems. *Managing Service Quality*, 10(4), 205-215.

Bijlage A. Overzicht klachten

Tabel 5: Klachtenoverzicht

Onderwerp	November	December	Januari	Februari	Maart	Totaal	Gem cijfer
Bed	3	1	4	5	0	13	6,5
Breakfast	1	0	1	4	0	6	7,0
City distance	1	0	1	0	0	2	8,0
Current	0	0	3	3	0	6	7,0
Fire alarm	11	0	0	0	0	11	4,9
Food offer	1	0	0	0	0	1	7,0
Front Office	4	2	5	2	0	13	6,1
Housekeeping	5	2	8	3	2	20	6,4
HVAC	3	3	13	14	2	35	6,9
Internet	0	0	0	2	0	2	4,5
Invoice	2	1	0	0	1	4	5,5
Music	1	1	0	1	1	4	7,8
Noice	5	2	6	4	2	19	5,9
Parking	1	1	0	2	2	6	7,8
Price/ quality	4	2	6	4	0	16	6,1
Restaurant	0	0	4	1	3	8	5,5
Rooms	3	4	1	3	0	11	7,5
Service	2	0	0	1	3	6	4,8
TV	1	1	0	1	0	3	5,0
Smell in room	0	0	1	0	0	1	7,0
Totaal						187	6,4

Bijlage B. Overzicht observaties

Tabel 6: Overzicht observaties

1. Ontvangst van de klacht	Antwoord	Aantallen	Opmerkingen
* Op welke wijze wordt de klacht ontvangen?			
	Telefonisch	4	
	Mondeling	14	> Tijdens C/O
	Schriftelijk	2	> Klacht via review systeem > Ontvangst online
* Er wordt empathie getoond gedurende het ontvangen van de klacht			
	Ja	15	> "Vervelend om te horen" > Er wordt medeleven getoond > "Wat vervelend om te horen, ik begrijp u helemaal" > "Vervelend dat dit u heeft moeten overkomen" > "Vervelend dat u niet..." > "Vervelend om te horen dat u dit ervaart" > "Heel vervelend dat u dit heeft moeten meemaken" > "Ik vind het heel vervelend voor u" > "Oh wat vervelend, dat hoort niet zo te zijn" > "Vervelend om te horen, ik kan het begrijpen dat..")
	Nee	5	> "Helaas kan ik niet meer voor u betekenen"
* Er wordt gevraagd naar meer informatie omtrent de klacht			
	Ja	11	> "Kunt u mij de situatie gedetailleerder uitleggen?" > "Wat bedoelt u met...?" > "Dus ik begrijp dat" > "Mag ik vragen wat er niet schoon was" > En wat werkte er precies niet?
	Nee	9	> Duidelijke beschrijving in de klacht > Er wordt geen aandacht besteed aan de klacht > Er wordt enkel geluisterd > Klacht duidelijk genoeg > Klacht gelijk duidelijk
* De klacht wordt serieus genomen door de medewerker			
	Ja	15	> Er wordt beloofd een notitie + werk van te maken > "Alleen met de feedback van onze gasten kunnen wij ervoor zorgen dat wij onze services blijven verbeteren." > Registratie gemaakt voor follow-up > "Ik ga zeker kijken of ik iets voor u kan betekenen" > "Ik hoop dat nu alles goed gaat met..." > "Daar ga ik mee aan de slag" > Gaat om financiën > Schuld vanuit The Den
	Nee	5	> Geen verdere doorvraag, dus in mijn mening niet > Nee, had de persoon kunnen weten > Veel voorkomende klacht > Word gezien als onzin klacht
2. Registratie van de klacht			
* Er wordt een registratie gemaakt van de klacht			
	Ja	13	> Niet direct
	Nee	7	> Review wordt niet gelogd > Er wordt een directe oplossing geboden
* Op welke wijze wordt de klacht geregistreerd			
	Niet	7	> Wordt niet serieus genomen > Er wordt geen registratie gemaakt
	Empower	11	> mail naar HOD
	MOD	7	

		Handover	1	
		Email	1	
* Er wordt schriftelijk bewijs aan de gast gegeven omtrent de ontvangst van de klacht				
		Ja	5	> De gast wordt een mailadres meegeven en een bevestiging van de klacht > Voorafgaand heeft de gast een schriftelijk bewijs gekregen > Er wordt gemailld dat ze ermee aan de slag gaan > Wordt verzonden in de email
		Nee	15	> De ernst van de klacht is hiervoor niet voldoende
* Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt				
		Ja	11	> Duidelijke omschrijving van de klacht > Duidelijk beschrijving gemaakt voor collega's > Details in de archivering van wat er niet schoon was > Voor personeel en in de email naar de gast voor bevestiging
		Nee	9	> De klacht wordt in 4 woorden beschreven, minimaal en incompleet > Doordat het een bekende klacht is wordt het snel afgehandeld > Het word niet gearchiveerd > Er wordt alleen geluisterd, niks genoteerd
3. Opvolging van de klacht				
* Er wordt na ontvangst van de klacht direct actie ondernomen				
		Ja	14	> Binnen 48 uur wordt een reactie gegeven > Er wordt uitgevoerd wat werd gevraagd door de gast > Doorgegeven aan de desbetreffende afdeling > Excuses aangeboden > Excuses aangeboden En oplossing > Er wordt direct naar een oplossing gezocht
		Nee	6	> Alleen gearchiveerd
* De gast wordt op de hoogte gehouden van de status van de klacht (op welke wijze)				
		Ja	8	> Via de mail > Via de mail > Door middel van directe afhandeling > Via email, er moet eerst worden onderzocht wat er is gebeurd > Ja 'ik kom bij u terug'
		Nee	12	> Directe afhandeling > 1 dag later > Binnen twee dagen > Zo snel mogelijk > Gelijk afgehandeld > Directe oplossing
* De klacht wordt binnen een termijn van 2/3 dagen afgehandeld				
		Ja	15	> Directe afhandeling > 1 dag later > Binnen twee dagen > Zo snel mogelijk > Direct > Direct > Direct
		Nee	4	> Er wordt niet gereageerd
* De klacht wordt doorgegeven aan de juiste persoon/ afdeling				

		Ja	11	> Workorder aangemaakt > Gelijk bericht naar de juiste afdeling > Aan de afdeling die het kan verhelpen > Contact opgenomen met de afdeling om het probleem te verhelpen > Klacht wordt doorgegeven aan de afdeling zodat ze geïnformeerd zijn
		Nee	9	> Geen vervolg aan gegeven > Niet nodig > Kan worden gelezen in het MOD
* Er wordt contact opgenomen met de gast om de voortgang van de klacht te bespreken				
		Ja	6	> Telefonisch contact
		Nee	14	> Hij wordt opgelost zonder contact
* Er wordt actie ondernomen om de oorzaak van de klacht te onderzoeken				
		Ja	9	> Het wordt doorgegeven aan de TD met verzoek ernaar te kijken. Geen direct oorzaakonderzoek > "Wij onderzoeken hoe dit heeft kunnen gebeuren" > Er wordt gevraagd waarom de persoon het zo ervaart > Ze moeten weten hoe het tot stand is gekomen
		Nee	11	> Managementbeslissing > Nee, vaak voorkomend > De oorzaak is bekend > De oorzaak is bekend > De oorzaak is al bekend
4. Communicatie naar de gast				
* De gast wordt op een duidelijke en vriendelijke manier geïnformeerd over de oplossing van de klacht				
		Ja	17	> Duidelijke beschrijving van vervolgacties > Er worden excuses aangeboden. Geen verdere oplossing benodigd > Er worden oplossingen geboden om de persoon te helpen > Oorzaak bekend > Telefonisch, paar dagen na ontvangst van de klacht > Compensatie aangeboden > Er worden alleen excuses aangeboden > Er worden excuses aangeboden > 'Wij kunnen u het volgende bieden...'
		Nee	3	> Er worden excuses gemaakt > Op het begin wil daarna niet meer
* Er werd gevraagd of de gast tevreden was met de afhandeling van de klacht?				
		Ja	5	> Er werd overeenstemming bereikt over de tegemoetkoming > Mevrouw ging ermee akkoord en vond het fijn > De gast geeft zelf aan om er akkoord mee te gaan
		Nee	15	> Er worden excuses gemaakt en er wordt overheen gepraat > Gast gaf aan dat het oké was > Nee proces is nog bezig
* De gast werd bedankt voor het melden van de klacht				
		Ja	10	> "Hierdoor kunnen we onze service verbeteren" > "Dank u wel in ieder geval voor het melden" > "In ieder geval fijn voor het doorgeven" > 3x > Ook doordat het de schuld van The Den is
		Nee	10	> "Oh oké, onze excuses"

5. Evaluatie en verbetering				
* De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening				
		Ja	14	> Bekende klacht waar momenteel een oplossing voor wordt gezocht > Wel geregistreerd, niet geanalyseerd > Er wordt een c/o alert gemaakt zodat andere medewerkers het ook weten > Wel geregistreerd, niet geanalyseerd > Wel geregistreerd, niet geanalyseerd
		Nee	6	
* Worden de medewerkers getraind in het omgaan met klachten?				
		Ja	1	> De persoon die reviews beantwoord heeft heir trainingen in gehad
		Nee	19	> Het is wel een medewerker met veel ervaring
6. Opmerkingen				
* Algemene opmerkingen over het proces, verbeterpunten, etc.				
		Opmerkingen	6	> Kleine klacht waar niet echt de tijd voor wordt genomen. Logisch bij drukte. Wanneer het een grotere klacht was geweest was er waarschijnlijk ook een korte afhandeling geweest. Dat is wel gevaarlijk > Betrof een klacht over openingstijden van het restaurant. Dit is vooraf gecommuniceerd. Gasten hadden dit niet meegekregen en waren niet blij > Was > Klacht omtrent de rekening in het restaurant > Weinig aandacht doordat het als een 'bekende' klacht wordt gezien Klacht wordt afgewimpeld doordat ze het zien als ongegronde klacht.
		Niks	14	

Bijlage C. Klachten per categorie

De onderstaande klachten zijn afkomstig door middel van het gebruik van ChatGPT. De volgende zoekterm is hiervoor gebruikt: "Verzin klachten in het Nederlands bij de volgende klachtencategorieën:"

Bed:

Het bed is te hard/zacht/oncomfortabel.
De kussens zijn te dik/dun.
Het beddengoed is niet schoon.

Breakfast:

Er is te weinig keuze in het ontbijt.
Het eten is koud/oud.
Er zijn geen vegetarische/veganistische opties beschikbaar.

City distance:

De afstand tot het stadscentrum is te ver.
Het hotel biedt geen handige transportmogelijkheden naar de stad.
Er zijn geen bezienswaardigheden of restaurants in de buurt.

Current restaurant:

De kwaliteit van het eten in het restaurant is slecht.
De service in het restaurant is traag/onvriendelijk.
Er zijn beperkte menu-opties beschikbaar.
Het restaurant is altijd volgeboekt en moeilijk toegankelijk.

Fire alarm:

Het brandalarm gaat onnodig vaak af.

Food offer:

Er is een beperkte keuze aan gerechten.
Het eten is niet vers/bereid volgens hygiënische normen.
Er zijn geen dieet- of allergievriendelijke opties beschikbaar.
De prijzen van het eten zijn te hoog in vergelijking met de kwaliteit.

Front Office:

Het personeel bij de receptie is onvriendelijk/onbehulpzaam.
Er is altijd een lange wachtrij bij de receptie.
De reservering is niet goed verwerkt.

Housekeeping:

De kamer wordt niet goed schoongemaakt.
Er is niet genoeg toiletpapier/handdoeken in de kamer.
De housekeeping klopt aan bij een DND-kamer
Er zijn vlekken op het beddengoed.

HVAC:

De airconditioning werkt niet/maakt veel lawaai.
De verwarming is te zwak/sterk.
De kamertemperatuur is niet goed regelbaar.

Internet:

De wifi-verbinding is traag/onbetrouwbaar.
Er zijn beperkte of geen internetmogelijkheden op de kamer.
Het inlogproces voor het internet is ingewikkeld.

Invoice:

Er zijn fouten gemaakt op de factuur.
De rekening is onduidelijk/niet gedetailleerd.

Er zijn extra kosten in rekening gebracht zonder uitleg.

Music:

De muziek in de gemeenschappelijke ruimtes is te luid/storend.
De muziekkeuze past niet bij de sfeer van het hotel.

Noise:

Er is veel lawaai van buitenaf (verkeer, bouwwerkzaamheden, etc.).
De muren zijn te dun en geluiden van andere kamers zijn hoorbaar.
Er zijn luide gasten of feesten in het hotel.

Parking:

Onduidelijk waar geparkeerd moet worden
De parkeerkosten zijn te hoog.
Er is geen beveiligde parkeergelegenheid beschikbaar.

Price/quality:

De prijs van het hotel staat niet in verhouding tot de geboden kwaliteit.
Het hotel is te duur voor wat er wordt aangeboden.
Er zijn verborgen kosten die niet in de prijs zijn inbegrepen.

Restaurant:

De wachttijden in het restaurant zijn te lang.
Het restaurantpersoneel is onattent/niet vriendelijk.
Het eten in het restaurant is niet vers/smaakloos.

Rooms:

De kamer is te klein/krap.
Er zijn gebreken in de kamer, zoals kapotte meubels of apparatuur.
Er is geen uitzicht vanuit de kamer.

Service:

Het personeel biedt slechte service.
De klachten of verzoeken worden niet serieus genomen.

TV:

De televisie werkt niet.
Er is een beperkt aantal kanalen beschikbaar.
De beeld- of geluidskwaliteit van de televisie is slecht.

Smell in room:

Er hangt een onaangename geur in de kamer.
De kamer ruikt naar sigarettenrook/muffigheid.
Er is een sterke geur van schoonmaakmiddelen in de kamer.

Bijlage D. Klachtenkwadrant

Tabel 7: Kwadrant met klachten

Grote verantwoordelijkheid	- O Het beddengoed is niet schoon - O Er zijn beperkte menu opties beschikbaar - O Het personeel bij de receptie is onvriendelijk/onbehelpzaam. - O De reservering is niet goed verwerkt - O De televisie werkt niet. - O De beeld- of geluidskwaliteit van de televisie is slecht.	- O Alle klachten omtrent de HVAC - O Er zijn kostenfouten gemaakt op de factuur - O Het eten is koud/ oud - O Het hotel is te duur voor wat er wordt aangeboden. - O Er zijn verborgen kosten die niet in de prijs zijn inbegrepen. - O Er zijn gebreken in de kamer, zoals kapotte meubels of apparatuur. - O Er hangt een onaangename geur in de kamer. - O Een slecht onderhouden fitnessruimte met defecte apparatuur.	- O Wake up call niet gedaan waardoor gast vlucht heeft gemist - O Een dodelijk ongeval als gevolg van nalatigheid van het hotelpersoneel - O Een ernstige uitbraak van een besmettelijke ziekte onder gasten.
	- O Er is niet genoeg toilet papier/handdoeken in de kamer. - O Alle klachten omtrent WiFi - O De factuur is onduidelijk/ niet gedetailleerd - O De muziek in de gemeenschappelijke ruimtes is te luid/storend. - O Onduidelijk waar geparkeerd moet worden - O Er is een beperkt aantal kanalen beschikbaar.	- O Er zijn niet genieg vega/ vegan opties - O De kwaliteit van het eten is slecht - O De service in het restaurant is traag/ onvriendelijk - O De muren zijn te dun en geluiden van andere kamers zijn hoorbaar. - O Er zijn geen dieet- of allergievriendelijke opties beschikbaar. - O De housekeeping klopt aan bij een DND kamer - O De prijzen van het eten zijn te hoog in vergelijking met de kwaliteit. - O Het restaurant is altijd volgeboekt/ geen plek - O Een defecte kluis in de hotelkamer, waardoor de gast geen waardevolle spullen kan opbergen.	- O Brand alarm - O Een inbraak in de hotelkamer met diefstal van waardevolle spullen. - O Een grootschalige waterlekage die meerdere hotelkamers en faciliteiten
	- O De afstand tot het stadscentrum is te ver - O Het hotel biedt geen transportmogelijkheden naar de stad - O Er zijn geen bezienswaardigheden of restaurants in de buurt - O De parkeerkosten zijn te hoog. - O Er is geen uitzicht vanuit de kamer.	- O Er staan lange wachtrijen bij de receptie - O Er is veel lawaai van buitenaf (verkeer, bouwwerkzaamheden, etc.). - O Er is geen beveiligde parkeerplaats beschikbaar. - O Het bed is oncomfortabel - O De kussens zijn oncomfortabel - O Een storing in de lift waardoor gasten vast komen te zitten. - O Een overboeking van de hotelkamer, waardoor een gast moet worden verplaatst naar een ander hotel.	- O Gast heeft wekker niet gezet waardoor vlucht heeft gemist - O Een grote plaag van insecten of ongedierte in de hotelkamers. - O Een brandalarm dat onterecht afgaat en gasten uit hun slaap haalt.
	Lage impact	Gemiddelde impact	Grote impact

THE
DEN

—
TRIBUTE PORTFOLIO

VERANTWOORDINGS
DOCUMENT



Verantwoordingsdocument

The Den – Tribute Portfolio Hotel

T.J.M. van Heumen

Hogeschool Saxion – Hospitality Business School

Young Professional Semester

Dhr. J.A. Verwijmeren

13 juli 2023



Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
2 Opdrachtgever en diens vraagstuk	6
3 Beroepsproduct	7
4 Gebruik van kennis	9
4.1 Theoretische analyse	9
4.1.1 Benodigde kennis	9
4.1.2 Kennisverzameling	9
4.1.3 Discussie	9
4.2 GAP-analyse	10
4.2.1 Benodigde kennis	10
4.2.2 Discussie	12
5 Stakeholders	14
5.1 Interne stakeholders	14
5.2 Externe stakeholders	15
6 Maatschappelijke impact	16
7 Trends	17
8 Financiële impact	19
8.1 Exploitatiebegroting	19
8.2 Financiële conclusie	21
Literatuurlijst	22
Bijlage A. AAOCC-criteriamodel – Stakeholderanalyse	25
Bijlage B. AAOCC-criteriamodel – Maatschappelijke impact analyse	26
Bijlage C. AAOCC-criteriamodel – Trendanalyse	27
Bijlage D. Verklaring eigen werk	29
Bijlage E. Observatieschema	30
Bijlage F. Observatieschema 1	32
Bijlage G. Observatieschema 2	34
Bijlage H. Observatieschema 3	36
Bijlage I. Observatieschema 4	38
Bijlage J. Observatieschema 5	40
Bijlage K. Klachten november	42
Bijlage L. Klachten december	45
Bijlage M. Klachten januari	46
Bijlage N. Klachten februari	49
Bijlage O. Klachten maart	52
Bijlage P. Interview toestemmingsformulier	53
Bijlage Q. Codering uitleg	54
Bijlage R. Codering interview The Den	55

Bijlage S. Codering interview gemeente 's-Hertogenbosch	59
Bijlage T. Codering interview CWZ	68
Bijlage U. Informatieblad geïnterviewde	75
Bijlage V. Toestemming dataverzameling.....	76

1 | Inleiding

Tabel 1: Informatie overzicht

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
<i>De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct</i>	De vraag van de opdrachtgever wordt beantwoord en onderbouwd in de hoofdstukken 2 tot en met 7 van het adviesrapport.	
<i>De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.</i>		De belangrijkste interne en externe trends worden weergegeven en onderbouwd in hoofdstuk 7 van het verantwoordingsdocument
<i>De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.</i>		De informatie over gebruik van kennis wordt weergegeven en onderbouwd in hoofdstuk 4. Daarnaast wordt in de bijlage aanvullende informatie weergegeven.
<i>De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.</i>	De wensen van de opdrachtgever zijn in de inleiding van het adviesrapport benoemd. Hierin staan voornamelijk de randvoorwaarden.	De overige wensen van de opdrachtgever met betrekking tot het vraagstuk wordt weergegeven in hoofdstuk 2 van het verantwoordingsdocument.
<i>De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).</i>		De maatschappelijke verantwoording wordt beschreven in hoofdstuk 6 van het verantwoordingsdocument
<i>De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan</i>		De bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct wordt besproken in hoofdstuk 8 van het verantwoordingsdocument.

2 | Opdrachtgever en diens vraagstuk

Op 28 maart 2022 opende The Den 's-Hertogenbosch, een Tribute Portfolio Hotel en franchise van Marriott International, zijn deuren. Het hotel maakt deel uit van de Odyssey Hotel Group en biedt gasten 160 stijlvolle kamers en vijf vergaderzalen voor zakelijke bijeenkomsten. Het hotel huisvest ook twee verschillende restaurants en bars. Restaurant & Bar The Den bevindt zich op de begane grond, terwijl Current Rooftop Restaurant & Bar zich op de bovenste verdieping van het hotel bevindt. Dit restaurant biedt een kosmopolitische culinaire ervaring met een uniek uitzicht en wereldse allure, met als doel gasten een hoog serviceniveau te bieden. De kernactiviteiten van The Den zijn gericht op de verkoop van kamers, vergaderzalen en eten, waarbij high-end service wordt geboden om meer productwaarde te creëren. De primaire doelgroep is gericht op The Modern Maverick (The Den, 2022).

Het doel van het project is om een oplossing te bieden voor het volgende probleem: Hoe kan hotel The Den een effectief en consistent klachtenmanagementproces implementeren dat een goed houvast biedt voor het personeel? Dit vraagstuk komt voort uit de ambitie van hotel The Den om het beste hotel in de omgeving te zijn en zijn gasten de best mogelijke service te bieden. Helaas zijn gasten niet altijd helemaal tevreden over hun verblijf, wat ze vaak laten merken door middel van klachten. The Den wil daarom zijn personeel trainen in het omgaan met klachten, omdat ze geloven dat ook ontevreden gasten tevreden kunnen zijn en uiteindelijk loyaal kunnen worden aan The Den. Het management van The Den wil daarom weten hoe het klachtenmanagement het beste kan worden aangepakt en vindt service recovery, het proces van het herstellen van een slechte service-ervaring van de gast en het herwinnen van de loyaliteit van de gast, van groot belang. The Den ziet klachtenafhandeling als een waardevol onderdeel van het verlenen van service. Hoewel het geen normale procedure is, vindt The Den dat ze getraind moeten worden in het omgaan met complexe situaties en het imponeren van gasten met bijbehorende service.

Helaas is de huidige situatie onder het personeel binnen The Den zorgwekkend, omdat er een cultuur heerst van het zoveel mogelijk vermijden van klachten. Het personeel vindt het moeilijk om met klachten om te gaan en er zijn geen duidelijke processen.

3 | Beroepsproduct

Het ontwikkelde product heeft de vorm van een procedure, namelijk een klachtenkwadrant. Dit kwadrant biedt medewerkers van The Den een basis om hun aanpak van klachtenafhandeling op te baseren. Deze keuze is gemaakt vanwege de diversiteit en variabiliteit van klachten, die elk een specifieke aanpak vereisen, waardoor een vaste handleiding niet haalbaar is. Het klachtenkwadrant bevat de meest voorkomende klachten binnen The Den, samen met passende oplossingen. Daarnaast geeft het advies over hoe het klachtenproces binnen The Den beter kunt managen. Tijdens interviews met andere sectoren werd geconcludeerd dat klachtensystemen buiten de hospitality branche wettelijke en gedocumenteerde processen hebben. Deze andere sectoren dienen als inspiratie voor het aanbevelen van een klachtensysteem binnen The Den. Dit wordt in het beroepsproduct een 'vergelijkbare situatie' genoemd. De basisstructuur van een rapport is afgeleid van Scribbr (Benders, 2022). Hieronder volgt de structuur met de bijbehorende keuzes:

1. Titelpagina

De titelpagina van een adviesrapport heeft als functie om informatie over het rapport weer te geven. Het bevat doorgaans de titel van het rapport, de naam van de organisatie of individu voor wie het rapport is opgesteld, de datum van uitgifte en de namen van auteurs.

2. Voorwoord

In het voorwoord van het adviesrapport wordt aangegeven waarom gekozen is voor het onderzoeksonderwerp, de doelgroep beschreven en wat de ervaringen waren tijdens het schrijven van het beroepsproduct. Daarnaast dient het voorwoord als de plek om personen te bedanken die hebben bijgedragen aan het onderzoek.

3. Managementsamenvatting

In deze samenvatting wordt allereerst aangegeven wat het probleem van de opdrachtgever was, welke hoofdvraag behandeld is in het onderzoek en wat de onderzoeksopzet was. Vervolgens worden kort de belangrijkste resultaten besproken en worden de conclusies die daaraan verbonden zijn, genoemd.

4. Inhoudsopgave

Door middel van de inhoudsopgave wordt de lezer voorzien van een overzicht en kan direct worden waargenomen op welk paginanummer elk hoofdstuk begint. In de inhoudsopgave worden alle hoofdstuk- en paragraaftitels van het adviesrapport opgesomd, waarbij tevens het bijbehorende paginanummer wordt vermeld.

5. Inleiding

In de inleiding van het adviesrapport worden de opdrachtgever, de opdracht en het doel van het adviesrapport geïntroduceerd. De aanleiding voor het onderzoek en het onderzochte probleem worden besproken, waarbij ook de hoofdvraag van het onderzoek wordt gepresenteerd. Vervolgens worden de randvoorwaarden (budget, deadline en wet- en regelgeving) besproken waarmee rekening moet worden gehouden in de oplossingen van de opdrachtgever. Daarna geeft de leeswijzer aan wat er volgt in de rest van het adviesrapport.

6. Elementen klachtenbeleid

In dit hoofdstuk wordt het model van Ahaus en De Haan (2010) theoretisch uitgewerkt. Dit model beschrijft het ideale klachtenmanagementproces. Het is essentieel om het te begrijpen voordat er meer betekenis kan worden gegeven aan een klachtenmanagementproces. Dit is ook te lezen in paragraaf 2.2 van het klachtenmanagementprocesdocument.

7. Huidige situatie

Allereerst zal het huidige klachtenmanagementsysteem binnen The Den onder de loep worden genomen. Het zal worden geanalyseerd op basis van de vijf elementen van Ahaus en de Haan (2010). Door middel van reviewanalyse en observaties worden gegevens verzameld om de huidige situatie te schetsen.

8. Vergelijkbare situatie

Vervolgens wordt inzicht verkregen in hoe het klachtenproces binnen andere bedrijfstakken werkt. Dit wordt onderzocht door een concurrentieanalyse uit te voeren. Dit leidt ertoe dat door middel van vergelijkingen inzichtelijk gemaakt kan worden wat de beste aanpak van een klachtenmanagementproces is. De analyse wordt uitgevoerd binnen de volgende sectoren:

- Gezondheidszorg;
- Lokale overheid.

Deze vergelijking zijn gebaseerd op hetzelfde model als de huidige situatie, het model van Ahaus en de Haan.

9. Gewenste situatie en GAP

Dit hoofdstuk beschrijft de gewenste situatie van klachtenafhandeling binnen The Den. Deze gewenste situatie is bepaald aan de hand van literatuuronderzoek en de resultaten van de concurrentieanalyse. Door de huidige situatie te vergelijken met de situatie binnen The Den en andere branches, kan bepaald worden wat er nog ontbreekt binnen The Den. Dit wordt gedaan door het model van Ahaus en De Haan (2010) toe te passen om de twee situaties te vergelijken. Op basis hiervan zullen actiepunten worden geïdentificeerd waarmee rekening kan worden gehouden bij het creëren van een klachtenbeleid binnen The Den.

10. Klachtenbeleid

In dit hoofdstuk wordt het klachtenkwadrant opgesteld. Eerst wordt een theoretische beschrijving gegeven van het kwadrant, waarna het kan worden ingevuld met de 20 meest genoemde klachten categorieën. Ook worden adviezen beschreven hoe het klachtenbeleid binnen The Den verbeterd kan worden. Tot slot wordt beschreven hoe deze adviezen kunnen worden geïmplementeerd met behulp van de PCDA-cyclus.

11. Literatuurlijst

Een lijst met gebruikte bronnen. Deze zijn geformuleerd volgens APA-7 en weergegeven in alfabetisch volgorde.

Verantwoording GAP-analyse

Volgens Cummings en Worley (2014) is een GAP-analyse een nuttige techniek voor organisaties die hun prestaties willen verbeteren. Het stelt organisaties in staat om hun huidige prestaties te evalueren en te bepalen waar ze moeten verbeteren om hun doelstellingen te bereiken. De auteurs benadrukken ook dat de GAP-analyse een kritische stap is in het proces van organisatieverandering en een belangrijk hulpmiddel is voor het bepalen van de doelstellingen en de strategieën, die nodig zijn om de gewenste verandering te bereiken.

Een studie van Dhaliwal en Singh (2017) toonde aan dat een GAP-analyse een effectieve methode is voor het identificeren van de belangrijkste uitdagingen en kansen voor verbetering in de hospitality branche. De auteurs stellen dat het uitvoeren van een GAP-analyse organisaties in staat stelt om hun huidige prestaties te evalueren en te bepalen waar ze moeten verbeteren om de gewenste situatie te bereiken.

Bovendien stelt een artikel van Van der Vorst en Beulens (2002) dat een GAP-analyse kan worden gebruikt om de strategische doelstellingen van een organisatie te bepalen en te vertalen naar concrete acties en initiatieven. Dit proces stelt organisaties in staat om hun middelen efficiënter te gebruiken en de impact van hun investeringen te maximaliseren.

Kortom, een GAP-analyse is een nuttige en effectieve methode voor het schrijven van een adviesrapport, omdat het helpt bij het identificeren van gebreken aan samenhang tussen de huidige en gewenste toestand van een organisatie of situatie. Het biedt een gestructureerde aanpak voor het evalueren van prestaties, het bepalen van strategische doelstellingen en het identificeren van kansen voor verbetering.

4 | Gebruik van kennis

Dit hoofdstuk belicht de vereiste kennis die nodig is om het onderzoek uit te voeren en beschrijft ook de methode die is gebruikt voor het verzamelen van gegevens. Bij het opstellen van het plan van aanpak is zorgvuldig gekeken naar de benodigde kennis. Er bleken drie analyses nodig te zijn om de hoofdonderzoeksvraag te beantwoorden. Deze analyses zijn: een theoretische analyse van de elementen van klachtenmanagement, een GAP-analyse die de huidige situatie, de vergelijkbare situatie en de gewenste situatie beschrijft. Tot slot een trendanalyse die alle trends beschrijft die betrekking hebben op klachtenmanagement. Hieronder wordt per analyse beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd, welke methode van gegevensverzameling is gebruikt en welke deelvragen zijn opgesteld. In bijlage D is de verklaring eigen werk toegevoegd en in bijlage V het toestemmingsformulier voor dataverzameling. Het laatstgenoemde document laat zien dat er toestemming is verkregen om data op een verantwoorde wijze te verzamelen.

4.1 Theoretische analyse

In deze paragraaf wordt de werkwijze en discussie van de theoretische analyse beschreven.

4.1.1 Benodigde kennis

Een theoretische analyse omvat het bestuderen en analyseren van bestaande theorieën, concepten en modellen die relevant zijn voor het klachtafhandelingsproces. Deze aanpak zorgt ervoor dat inzichten van de principes die ten grondslag liggen aan effectieve klachtbehandeling zijn verkregen. Bronnen zoals wetenschappelijke artikelen, boeken en academische bronnen zijn gebruikt om relevante theorieën en modellen te onderzoeken. Literatuuronderzoek is een essentieel onderdeel van theoretische analyse, omdat het onderzoekers in staat stelt kennis en begrip te krijgen van bestaande theorieën en concepten (Timmermans & Tavory, 2012). Daarnaast is er een zorgvuldige selectie gemaakt uit de beschikbare theorieën en modellen om te bepalen welke het meest relevant zijn voor het klachtafhandelingsproces. Door specifieke theorieën te selecteren kunnen onderzoekers zich richten op de aspecten die van belang zijn en deze gebruiken als basis voor hun analyse (Creswell, 2014). Gedurende de analyse is als eerst gebruik gemaakt van de identificatie van relevante literatuur. Vervolgens zijn deze bronnen verzameld en gescreend en geselecteerd. Dit is uitgevoerd door middel van de AAOCC-tabellen (Bouwman, 2010), de AAOCC-tabellen zijn te vinden in bijlagen A, B en C. Vervolgens zijn de gegevens geanalyseerd om patronen en overeenkomsten tussen bronnen vast te stellen. Hieruit zijn samenvattingen gemaakt. Deze bevindingen zijn vervolgens gebruikt om het adviesrapport te ondersteunen.

De deelvraag luidt als volgt:

Wat zijn de specifieke kenmerken van een ideaal klachtenmanagementsysteem volgens de theorie, binnen een organisatie?

4.1.2 Kennisverzameling

- Onderzoeksstrategie: Secundair kwalitatief onderzoek;
- Onderzoeksmethode: Documentenonderzoek;
- Onderzoeksmodel: Vijf elementen van klachtenmanagement.

4.1.3 Discussie

Allereerst is het belangrijk om betekenis te geven aan het begrip validiteit; "Validiteit gaat over de nauwkeurigheid van de resultaten" (Merkus, 2022). Validiteit in kwalitatief onderzoek verwijst naar de geloofwaardigheid van het onderzoek (Halfman, 2019). Kwalitatieve benaderingen bieden de mogelijkheid tot diepgaand begrip en brengen meer validiteit met zich mee, omdat ze de onderzoeksobjecten beter begrijpen en de context beter kunnen vatten.

Interne validiteit

Om de interne validiteit van de analyse te waarborgen, werden verschillende aspecten overwogen. Ten eerste werd het vijf-elementen-model van Ahaus en de Haan grondig bestudeerd en toegepast in de analyse. Het model bestaat uit vijf essentiële elementen met betrekking tot klachtenmanagement en de onderlinge relatie tussen deze elementen werd duidelijk gedefinieerd en beschreven.

De analyse was gebaseerd op betrouwbare onderzoeksliteratuur. Relevante bronnen werden zorgvuldig geselecteerd die de gepresenteerde argumenten en conclusies ondersteunden. Bestaande kennis en

bevindingen op het gebied van klachtenmanagement werden geïntegreerd in de analyse, waardoor een solide basis voor redenering werd gecreëerd.

Om transparantie in de methodologie te garanderen, werd gedetailleerde informatie verstrekt over de gebruikte methoden en benaderingen. De selectiecriteria voor de opgenomen literatuur werden beschreven, evenals de analytische stappen die werden genomen om de gegevens te onderzoeken. Deze methodologische transparantie droeg bij aan de reproduceerbaarheid van de analyse en minimaliseerde mogelijke vooroordelen (Verhoeven, 2018). Tijdens de analyse werd ook kritisch geëvalueerd. De beperkingen van het vijf-elementenmodel en de interne analyse werden erkend.

Externe validiteit

Externe validiteit gaat over steekproeftrekking. Binnen kwantitatief onderzoek gaat externe validiteit over de vraag of de bevindingen van een onderzoek ook geldig zijn buiten de context van het uitgevoerde onderzoek (Halfman, 2019). Bij de theoretische analyse is niet willekeurig een document gekozen, maar zijn overwegingen gemaakt voor documenten die specifiek betrekking hebben op het onderwerp.

Begripsvaliditeit

Bij het uitvoeren van documentenonderzoek is het erg belangrijk om een gerichte zoektocht te maken naar de juiste documenten die relevant zijn voor het onderzoek. Het is essentieel om bronnen te vinden die waardevolle informatie geven en de validiteit van het onderzoek versterken (Scriptium, 2022). Door zorgvuldig en systematisch naar de juiste documenten te zoeken, is de conceptvaliditeit van het onderzoek gewaarborgd.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is beoordeeld op basis van de nauwkeurigheid en consistentie van de gepresenteerde informatie. Om de betrouwbaarheid te garanderen werden betrouwbare bronnen en literatuur van hoge kwaliteit gebruikt (Hovestad, 2021). De gebruikte methodologie en benaderingen zijn zorgvuldig beschreven. Alle gebruikte bronnen staan vermeld in de literatuurlijst van het adviesrapport. Verder is de gehele theoretische analyse te vinden in hoofdstuk twee van het adviesrapport.

4.2 GAP-analyse

In deze paragraaf wordt de werkwijze en discussie van de GAP-analyse beschreven.

4.2.1 Benodigde kennis

Binnen de GAP-analyse zijn drie soorten onderzoeken uitgevoerd. Het eerste onderzoek richtte zich op het huidige klachtenafhandelingsproces binnen The Den. Dit werd gedaan door middel van observaties. Het tweede onderzoek is om te begrijpen wat op dit moment de meest voorkomende klachten zijn binnen The Den. Dit werd uitgevoerd door middel van een review analyse. Tot slot werd de gewenste situatie in beeld gebracht, dit werd uitgevoerd door middel van interviews binnen andere sectoren, ook wel bekend als concurrentieanalyse.

Klachtenafhandeling

De relevante doelgroep voor dit onderzoek bestond uit gasten die klachten hadden over hun verblijf bij The Den. Idealiter werden deze klachten gemeld bij een medewerker van het Front Office-team, zodat het klachtenafhandelingsproces kon worden geobserveerd. Hiervoor werd een gestructureerde observatiemethode gebruikt, omdat het onderzoeksprobleem en -doel bekend waren. Bovendien werden de observaties uitgevoerd als participerende observatie, waarbij de observator deel uitmaakte van de context waarin het gedrag van mensen werd bestudeerd. Om de waarnemingen uit te voeren, werd er van tevoren een observatieschema opgesteld op basis van theorieën met betrekking tot klachtenmanagement. In de praktijk vond het volgende proces plaats: wanneer een klacht werd gemeld, werd dit aan mij medegedeeld. Hierdoor kon ik het proces van klachtenafhandeling op afstand observeren. Zodra de klacht was afgehandeld, kon ik het observatieformulier invullen zodat deze kon worden gearchiveerd. Op deze manier werd het mogelijk om inzicht te krijgen in hoe medewerkers op dat moment met het klachtenafhandelingsproces omgingen. Volgens onderzoek was gestructureerde observatie een effectieve methode om gedrag en interacties in organisatorische contexten te bestuderen (Liu et al., 2018). Het gebruik van een gestructureerd observatieschema zou de betrouwbaarheid en validiteit van de observaties verhogen. Daarnaast was de participerende observatiemethode een geschikte keuze. Volgens Hammersley en Atkinson (2019) stelde het de observator in staat om de ervaringen van zowel het personeel als de gasten beter te begrijpen. De

observaties zijn vervolgens gecodeerd en systematisch verwerkt aan de hand van de literatuur (Dingemanse, 2021). De resultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 8.2 van het adviesrapport. Het gebruik van theorie toonde aan dat het onderzoek gebaseerd was op een solide theoretisch kader. Het gebruik van theorie bij het ontwerpen van het observatieschema verhoogde de validiteit en relevantie van de observaties (Glesne, 2016). De deelvraag luidde als volgt:

- *Wat is de huidige aanpak met betrekking tot klachten volgens meetbare criteria?*

Klachtenafhandeling proces

- Onderzoeksstrategie: Secundair kwalitatief onderzoek;
- Onderzoeksmethode: Semigestructureerd participatieve observatie;
- Onderzoeksmodel: Vijf elementen van klachtenmanagement.

Klachtenanalyse

Om historische klachten te onderzoeken werd GuestVoice gebruikt, een intern systeem waar voornamelijk klachten uit reviews worden gearchiveerd. De informatie uit GuestVoice werd gecodeerd om overeenkomsten bloot te leggen, die vervolgens werden gebruikt in het eindproduct. Ten eerste is een inhoudelijke single case study geschikt om een diepgaand inzicht te krijgen in een complexe interne situatie, zoals een klachtenbeleid binnen een organisatie (Yin, 2018). Ten tweede is het gebruik van kwalitatieve data verkregen door documentanalyse een geschikte methode om inzicht te krijgen in het huidige klachtenregistratiesysteem en de processen die daarbij komen kijken (Creswell, 2014). Ten slotte biedt semigestructureerde participerende observatie van lopende klachten de mogelijkheid om de context waarin klachten worden geregistreerd en behandeld te begrijpen, om de ervaringen en perspectieven van betrokkenen te verzamelen (Bryman, 2016). Om het onderzoek een goede opzet te geven, zijn de onderstaande deelvragen gebruikt. Door het gebruik van deze vragen wordt verwacht tot juiste informatie te komen om het onderzoek tot een goed resultaat te laten komen. De deelvragen luiden als volgt:

- *Wat zijn de meest voorkomende klachten volgens meetbare gegevens?*
- *Zijn gasten tevreden met de huidige aanpak van hun klachten volgens meetbare feedback?*

Klachtenanalyse

- Onderzoeksstrategie: Intrinsieke single case study;
- Onderzoeksmethode: Documentenonderzoek;
- Onderzoeksmodel: Vijf elementen van klachtenmanagement.

Concurrentenanalyse

Bestaande processen bij concurrenten werden onderzocht door middel van interviews. Door middel van de interviews werd het klachtenafhandelingsproces bij andere bedrijven inzichtelijk. De gekozen doelgroep voor de interviews zijn een bedrijf waar het klachtenafhandelingsproces veel aandacht krijgt (Gezondheidszorg) en een bedrijf uit een andere branche met een klachtenafhandelingsysteem (Overheid). Tot slot is ook The Den onderzocht. Dit zorgt ervoor dat de drie verschillende bedrijven met elkaar zijn vergeleken en dat er inspiratiepunten voor The Den naar voren zijn gekomen. Het gebruik van interviews als onderzoeksmethode is gebruikelijk en effectief om diepgaande informatie en perspectieven te verzamelen (Gubrium & Holstein, 2009). Door middel van interviews kunnen onderzoekers informatie verkrijgen over de procedures en praktijken die worden gebruikt bij klachtenmanagement. Tot slot zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd. De coderingen zijn uitgevoerd volgens de methode die in de literatuur zijn beschreven (Verhoeven, 2018). De coderingscodes zijn te vinden in bijlage Q. Deze codes zijn vervolgens vergeleken met de concurrenten. Tijdens de interviews is een vooraf opgesteld interviewplan gebruikt, gebaseerd op het model van Ahaus en De Haan (2010). Het interviewplan dient als leidraad om structuur aan te brengen tijdens de interviews. Het interview vond plaats in een open interviewvorm, waarbij er ruimte was om af te wijken van de vooraf opgestelde structuur. Dit zorgt voor een natuurlijk gesprek waarin veel aftasten mogelijk is. De kwalitatieve data zijn exploratief beschreven. Hierdoor konden verbanden tussen processen worden gelegd en verklaard (Eurib, 2019). Deelvragen luiden als volgt:

- *Hoe is het klachtenafhandelingsproces concreet ingericht volgens meetbare doelstellingen?*
- *Welke specifieke systemen worden gebruikt binnen het klachtenafhandelingsproces om de gestelde doelen te behalen?*
- *Op welke wijze is het klachtenafhandelingsproces georganiseerd om efficiëntie en effectiviteit te waarborgen?*
- *Welke procedures worden er gehanteerd gedurende het klachtenafhandelingsproces om aan de gestelde eisen te voldoen?*

Concurrentenanalyse

- Onderzoeksstrategie: Case study. In de vorm van kwalitatief, primair onderzoek;
- Onderzoeksmethode: Interviews;
- Onderzoeksmodel: Vijf elementen van klachtenmanagement.

4.2.2 Discussie

Interne validiteit

Interne validiteit speelt een belangrijke rol in dit onderzoek. Om ervoor te zorgen dat de verkregen gegevens betrouwbaar waren, werden verschillende maatregelen genomen. Ten eerste werden de interviews opgenomen en werden er aantekeningen gemaakt tijdens de observaties. Deze aanpak maakte het mogelijk om de verzamelde gegevens te vergelijken met de resultaten en zo de nauwkeurigheid ervan te garanderen, wat de interne validiteit bevordert.

Tot slot had het CWZ-interview een negatieve impact op de validiteit. Het interview duurde langer dan een half uur, waardoor de laatste vragen gehaast werden gesteld en er geen gelegenheid was voor verdiepende vragen. Dit resulteerde erin dat de respondent geen volledige antwoorden kon geven, wat de interne validiteit kan beïnvloeden. Het is belangrijk om dergelijke tijdsdruk te vermijden en ervoor te zorgen dat er voldoende tijd is voor een grondige en gedetailleerde uitwisseling van informatie tijdens de interviews om de validiteit van het onderzoek te waarborgen.

Tijdens de interviews werden samenvattingen gebruikt en bevestigd door de respondenten, waardoor de verzamelde gegevens werden gevalideerd. Het stelt respondenten in staat om eventuele misinterpretaties te corrigeren en aanvullende informatie te geven om de nauwkeurigheid van de resultaten te bevestigen. Dit draagt bij aan de validiteit van het onderzoek.

Door interviews, literatuuronderzoek en observaties als onderzoeksmethoden te gebruiken, ontstaat begripstriangulatie. Door deze methoden te combineren, werden gegevens vanuit verschillende perspectieven en bronnen verzameld, wat leidde tot een beter betekenissen van klachtenmanagement. Bovendien verhoogt triangulatie de validiteit van de bevindingen doordat de resultaten van verschillende bronnen en methoden elkaar versterken, waardoor een evenwichtiger en betrouwbaarder beeld ontstaat (Benders, 2023).

Externe validiteit

Daarnaast zijn de geïnterviewde respondenten specifiek gekozen omdat zij strategische kennis hebben over klachtenmanagement. Deze overwegingen bevorderen de externe validiteit. Er is dus gekeken naar de best mogelijke steekproef, zodat uitspraken uiteindelijk gegeneraliseerd kunnen worden. In het geval van de interviews met het CWZ en de gemeente 's-Hertogenbosch zijn de uitspraken te generaliseren (Van der Zee, z.d.), omdat de basis van het klachtenmanagementproces in de wet is vastgelegd. De uitgevoerde observaties willen daarentegen niet generaliseren omdat het een inhoudelijke casestudy betreft. Dat wil zeggen dat er specifiek onderzoek wordt gedaan naar een bepaalde situatie waardoor het niet wil generaliseren binnen de casestudie. Dit maakt het onderzoek minder extern valide.

Bij het benaderen van bedrijven voor de interviews was er een uitdaging. Er was geen interesse vanuit de hospitality industrie om deel te nemen aan de interviews. Uiteindelijk werden 21 bedrijven benaderd, maar geen van hen reageerde of gaf toestemming om deel te nemen aan een interview. Hierdoor kon er geen interview worden afgenomen bij een directe concurrent van hotel The Den, wat resulteerde in een minder extern valide concurrentieanalyse. Een grotere steekproefomvang zou over het algemeen resulteren in een betere extern valide studie.

Begripsvaliditeit

Bij het uitvoeren van onderzoek is het cruciaal om betrouwbare meetinstrumenten te gebruiken. Een effectieve manier om begripsvaliditeit te bevorderen is om deze meetinstrumenten te baseren op de expertise van deskundigen of relevante bronnen (Shiny, 2020). In dit onderzoek werd het klachtenmanagementmodel van Ahaus en de Haan gebruikt als basis voor de interviewvragen en het observatieschema. Deze aanpak versterkt de begripsvaliditeit van het onderzoek omdat het gebaseerd is op kennis van experts. Tijdens de interviews werden specifieke vragen gesteld over concepten die in de literatuur werden genoemd. Door deze begrippen beter te begrijpen, kan de begripsvaliditeit van het

onderzoek worden versterkt. Hierdoor kunnen onderzoekers een verband leggen tussen de theoretische concepten en de verzamelde gegevens. Bij het uitvoeren van observaties is het ook essentieel om aandacht te besteden aan de aspecten die relevant zijn volgens de theoretische analyse. Door zorgvuldig te observeren en te analyseren hoe deze aspecten zich in de praktijk manifesteren, kan de begripsvaliditeit verder worden ondersteund.

Betrouwbaarheid

In dit onderzoek is veel aandacht besteed aan het bevorderen van de betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens. Een belangrijke strategie om de betrouwbaarheid te vergroten was het opnemen van de interviews. Door de interviews op te nemen werd voorkomen dat de betrouwbaarheid afhing van het moment waarop aantekeningen werden gemaakt. Hierdoor konden de verzamelde gegevens nauwkeurig en consistent worden geanalyseerd, wat de betrouwbaarheid ten goede kwam (De Snaijer, 2022).

Daarnaast speelde de locatie van de observaties een rol bij het waarborgen van de betrouwbaarheid. Door de observaties op dezelfde plaats uit te voeren, namelijk bij de receptie van hotel The Den, werd de betrouwbaarheid vergroot. Het zorgde ervoor dat externe factoren die de resultaten konden beïnvloeden, zoals verschillende omgevingen, geminimaliseerd werden. Het creëren van een consistente observatieomgeving droeg bij aan de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Het gebruik van open invulopties op de observatieschema's kon de betrouwbaarheid echter negatief beïnvloeden door het risico op meetfouten te vergroten (De Snaijer, 2022).

Ook is het belangrijk om bewust te zijn van de beperkingen van interviews, aangezien slechts een beperkt aantal mensen, in dit geval één persoon, wordt geïnterviewd die een hele groep vertegenwoordigen, namelijk het hele bedrijf. Dit kan ook de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten beïnvloeden.

Bovendien werden zorgvuldige overwegingen gemaakt tijdens de meetprocedures. Tijdens de observaties werd bijvoorbeeld rekening gehouden met gepaste afstand, zodat de respondenten niet beïnvloed zouden worden en zich anders zouden gedragen. Op deze manier werd het werkelijke gedrag van de respondenten vastgelegd, wat de betrouwbaarheid ten goede kwam.

Tijdens de interviews werd ook aandacht besteed aan de veiligheid van de respondenten. Er werd aandacht besteed aan de locatie waar de interviews plaatsvonden, zodat de respondenten niet gehinderd werden door collega's met een hogere rang en vrijuit konden antwoorden zonder hun positie in gevaar te brengen. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De GAP-analyse is te vinden in hoofdstuk drie van het adviesrapport, waarin de huidige situatie wordt beschreven. Binnen de huidige situatie is de klachten- en procesanalyse te vinden samen met de interviews en observaties die zijn uitgevoerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier de selectie van sectoren beschreven, gevolgd door de interviews die bij de andere sectoren zijn afgenomen. Tot slot wordt in hoofdstuk vijf de GAP beschreven samen met de gewenste situatie voor The Den. De bijlagen van het adviesrapport bevatten de resultaten van de klachten en observaties. In de bijlagen van het verantwoordingsdocument staan de gecodeerde interviews en ingevulde observatieschema's.

5 | Stakeholders

De volgende stakeholders zullen gedurende het traject van onderzoek en uitvoering betrokken zijn. Een stakeholder is een belanghebbende van de organisatie. Dit kan dus intern zijn (medewerker) of extern (bezoeker, leverancier) (N., 2020). Het uitgevoerde onderzoek is een secundaire, kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een deskresearch. De data zijn afkomstig van bronnen, deze bronnen zijn beoordeeld door middel van een AAOCC-criteriamodel. Dit model is te vinden in bijlage A.

5.1 Interne stakeholders

Management The Den | Het management van The Den verwijst naar de General Manager plus lijnmanagers. Voor het management van The Den is het noodzakelijk dat zij zich verantwoordelijk voelen voor het tot stand brengen van het proces. Daarnaast moeten ze doelen stellen en het proces bewaken. Het management is ook betrokken bij het vaststellen van de maximale compensatie die kan worden gegeven. Het management van The Den kan worden omschreven als een interne, primaire stakeholder. Er zijn factoren die de weerstand van het hotelmanagement tegen een klachtenmanagementproces kunnen veroorzaken. Er kan ook een gebrek aan kennis zijn over hoe een goed klachtenmanagementproces eruitziet en wat de voordelen ervan zijn. In een onderzoek van Ashill en Lockyer (2013) naar klachtenmanagementprocessen in hotels, concludeerden zij dat weerstand bij het management vaak voortkomt uit een gebrek aan begrip over de waarde van klachten bij het verbeteren van de servicekwaliteit. Een ander obstakel dat ze identificeerden was het gebrek aan een gestructureerd proces voor het managen van klachten. Het gebrek aan structuur kan leiden tot inconsistenties in de afhandeling van klachten en de effectiviteit van het klachtenmanagementproces verminderen. Een oplossing voor de weerstand van het management kan zijn om hen bewust te maken van de voordelen van een goed klachtenmanagementproces. Volgens een onderzoek van Kim en Lee (2016) leidt een effectief klachtenmanagementproces niet alleen tot een hogere gasttevredenheid, maar verbetert het ook de bedrijfsprestaties en de loyaliteit van gasten. Bovendien kan het ook de interne communicatie verbeteren en potentiële problemen in de organisatie identificeren. Er werd gewezen op de voordelen, zoals een hogere gasttevredenheid en betere bedrijfsprestaties, om draagvlak te creëren onder het management van The Den voor een klachtenmanagementproces. Obstakels, zoals een gebrek aan kennis en structuur, werden geïdentificeerd en opgelost. Het management werd bewust gemaakt van de waarde van klachten en betrokken bij doelstellingen en procesbewaking. Dit creëerde draagvlak voor een effectief klachtenmanagementproces binnen The Den.

Medewerkers The Den | In dit onderzoek ligt de nadruk op de medewerkers van de Front Office, omdat zij vaak de meeste klachten ontvangen. Medewerkers spelen een cruciale rol in het afhandelen van klachten. Ze moeten de klacht van de gast begrijpen, de situatie beoordelen en de juiste actie ondernemen om het probleem op te lossen. Ze moeten empathisch zijn en de gast geruststellen terwijl ze actief werken aan het oplossen van het probleem. Hierdoor kunnen ze worden gezien als een interne primaire stakeholder. Medewerkers in een hotel kunnen zich ook verzetten tegen het klachtenafhandelingsproces, bijvoorbeeld omdat ze denken dat het oplossen van klachten te veel tijd en moeite kost of omdat ze bang zijn voor negatieve gevolgen van klachten. In een onderzoek van Pizam en Thornburg (2000) naar klachtenafhandeling in hotels concludeerden zij dat werknemers soms geneigd zijn klachten te vermijden of te minimaliseren om hun werkdruk te verminderen. Een andere factor die bijdraagt aan de weerstand van werknemers tegen het afhandelen van klachten is het gebrek aan training en begeleiding. In een onderzoek van Lu en Stepchenkova (2016) naar de perceptie van hotelwerknemers over klachtenafhandeling, ontdekten zij dat werknemers vaak onvoldoende kennis hebben van klachtenafhandelingsprocedures en zich onzeker voelen over hoe ze klachten moeten afhandelen.

Om de weerstand van medewerkers tegen het klachtenafhandelingsproces te verminderen, kunnen hotels verschillende strategieën toepassen. In een onderzoek van Hwang en Ok (2018) naar het effect van klachtenmanagement op de werktevredenheid van hotelmedewerkers, concludeerden zij dat een effectief klachtenmanagementproces kan bijdragen aan een verbeterde werktevredenheid van medewerkers. Door medewerkers te trainen en te begeleiden bij het afhandelen van klachten en hen te betrekken bij het proces, kunnen hotels bijdragen aan een positieve werkomgeving en een verbeterde service aan gasten.

Om bij het personeel van The Den draagvlak te creëren voor het klachtenafhandelingsproces, werden verschillende strategieën gebruikt. Er werd training en begeleiding aangeboden om medewerkers te

helpen de klachtenprocedures te begrijpen en klachten zelfverzekerd af te handelen. Er werd draagvlak gecreëerd door werknemers actief te betrekken en hen te laten zien dat het klachtenafhandelingsproces bijdraagt aan een positieve werkomgeving en een betere service aan gasten.

5.2 Externe stakeholders

Marriott | Omdat The Den een Marriott-franchise is, moet er worden voldaan aan alle klachtenafhandelingsvereisten van Marriott. Een voorbeeld hiervan is dat Marriott stelt dat er nooit compensatie gegeven mag worden met betrekking tot de kamerprijs. Binnen dit proces kan Marriott gezien worden als een samenwerkingspartner die eisen stelt aan het project. Marriott kan gezien worden als een externe, secundaire stakeholder. Er wordt geen weerstand van deze belanghebbende verwacht tijdens de implementatie van dit advies.

Gasten The Den | De gast is de belangrijkste consument binnen The Den. Zonder gasten zou The Den niet bestaan. De gasten hebben daarom de meeste invloed in het onderzoek. Op basis van hun klachten is een procesverbetering geschreven. Omdat elke gast anders is en meestal een andere reden heeft voor zijn klacht, is dit een zeer variabele factor in het onderzoek. Gasten kunnen daarom worden omschreven als een primaire, externe stakeholder. Gasten kunnen ook weerstand hebben tegen het klachtenmanagementproces binnen een hotel, bijvoorbeeld omdat ze het gevoel hebben dat ze niet serieus worden genomen of omdat ze denken dat hun klacht niet wordt opgelost. In een onderzoek van Nguyen en Nguyen (2018) naar klachtenmanagement in hotels ontdekten zij dat gasten vooral weerstand tonen als ze denken dat hun klacht niet serieus wordt genomen of wanneer zij ontevreden zijn met de geboden oplossing. Daarnaast kan slechte communicatie tussen het hotel en gasten ook leiden tot weerstand, omdat gasten dan het gevoel hebben dat er niet naar hen wordt geluisterd.

Om de weerstand van gasten tegen het klachtenmanagementproces te verminderen, kunnen hotels verschillende strategieën toepassen. Volgens een onderzoek van Ye en Zhang (2020) kan het betrekken van gasten bij het klachtenafhandelingsproces door actieve communicatie en transparantie leiden tot meer tevredenheid en minder weerstand. Door duidelijk te communiceren over het klachtenmanagementproces en de stappen die worden genomen om klachten op te lossen, kunnen gasten zich meer gehoord voelen en meer vertrouwen hebben in het proces.

Leveranciers | Leveranciers kunnen ook betrokken zijn bij klachtenafhandeling, vooral als de klacht betrekking heeft op producten die door de leverancier worden geleverd. Het hotel moet samenwerken met de leverancier om het probleem op te lossen en te voorkomen dat het in de toekomst opnieuw optreedt. Leveranciers kunnen omschreven worden als secundaire externe stakeholder. Er wordt geen weerstand van deze belanghebbende verwacht tijdens de implementatie van dit advies.

Overheidsinstanties | In extreme gevallen kunnen overheidsinstanties betrokken zijn bij het proces zoals gezondheids- en veiligheidsinspecties. Het hotel moet samenwerken met deze instanties om eventuele inbreuken op de regelgeving op te lossen en toekomstige problemen te voorkomen. De overheid kan gedefinieerd worden als secundaire interface stakeholder. Er wordt geen weerstand van deze belanghebbende verwacht tijdens de implementatie van dit advies.

6 | Maatschappelijke impact

Hieronder wordt beschreven hoe dit afstudeerproject sociale aspecten beïnvloedt. Hierbij zijn positieve en negatieve aspecten bekeken en onderbouwd door middel van brongebruik. De analyse is een secundaire, kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een deskresearch. De gegevens zijn verkregen uit bronnen, deze bronnen zijn beoordeeld aan de hand van een AAOCC-criteriamodel. Dit model is te vinden in bijlage B.

Gastvrijheid en job satisfaction (+) | Klachtenafhandeling is een belangrijk aspect van de horeca omdat het direct van invloed is op de werktevredenheid van werknemers. Wanneer klachten niet goed worden afgehandeld, kan dit leiden tot ontevreden gasten en ontevreden medewerkers. Een studie van Wang en Chen (2017) onderzoekt de relatie tussen klachtenafhandeling en werktevredenheid onder horecamedewerkers. Het onderzoek toont aan dat effectieve klachtenafhandeling positief gecorreleerd is met de werktevredenheid van medewerkers. De studie vond dat werknemers die tevreden zijn over hoe hun werkgever klachten afhandelt, meer betrokken zijn bij hun werk en meer tevreden zijn met hun baan. Een andere studie van Wang et al. (2019) onderzoekt de impact van klachtenafhandeling op serviceherstel bij horecabedrijven. Serviceherstel verwijst naar de inspanningen die bedrijven leveren om de gasttevredenheid te herstellen nadat er iets mis is gegaan. Uit het onderzoek blijkt dat effectieve klachtenafhandeling kan bijdragen aan succesvol serviceherstel en zo kan leiden tot hogere gasttevredenheid en werktevredenheid van medewerkers.

Een leven lang leren (+) | SDG 4 richt zich op kwaliteitsonderwijs en een leven lang leren voor alle mensen. Een goede klachtenafhandeling in de horeca kan een positieve impact hebben op SDG 4 door werknemers te trainen in gastgerichtheid en klachtenafhandeling, waardoor zij beter in staat zijn klachten van gasten op te lossen en hun dienstverlening te verbeteren. Dit kan bijdragen aan een cultuur van leren en verbeteren, waarin werknemers worden aangemoedigd om hun vaardigheden en kennis voortdurend te verbeteren en zichzelf te ontwikkelen (Kim & Hyun, 2011). Een goede klachtenafhandeling kan ook bijdragen aan de ontwikkeling van competenties van medewerkers op het gebied van communicatie, empathie, probleemoplossing en gasttevredenheid. Deze vaardigheden zijn niet alleen belangrijk voor de horeca, maar ook voor andere sectoren en kunnen daarom bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en opleiding in het algemeen (Özer & Güngör, 2016). Bovendien kan een goede klachtenafhandeling leiden tot een hogere gasttevredenheid en loyaliteit, wat kan leiden tot een betere reputatie van het bedrijf en hogere inkomsten. Dit kan bijdragen aan economische groei en werkgelegenheid in de sector, wat ook kan bijdragen aan de ontwikkeling van SDG 4 (United Nations Development Programme, 2015).

Bureaucratisch niveau (-) | Hotel The Den beschrijft zichzelf als een mondige organisatie waarin er korte lijnen zijn tussen verschillende afdelingen. Omdat er een vaste actie wordt uitgevoerd waar medewerkers zich aan moeten houden, wordt er een bureaucratisch proces geïmplementeerd. Bureaucratie en empowerment verschillen erg van elkaar wat negatieve effecten kan veroorzaken (Purwanto, 2019). Bureaucratie kan een negatief effect hebben op organisatorische empowerment omdat het de focus kan verleggen van het doel van de organisatie naar het voldoen aan administratieve vereisten. Dit kan leiden tot een verlies van motivatie en betrokkenheid onder werknemers en een vertraging van de vooruitgang die de organisatie probeert te boeken. Een artikel van Van Beers et al. (2015) onderzoekt de impact van bureaucratie op de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers. Uit het onderzoek bleek dat bureaucratie een negatieve invloed kan hebben op de bevoegdheid en tevredenheid van werknemers door hun vermogen om effectief te werken te beperken en hun gevoel van autonomie en controle te verminderen. Een andere studie van Kim en Kim (2016) onderzoekt de relatie tussen bureaucratie en innovatie. De studie toont aan dat bureaucratie een negatief effect kan hebben op het innovatievermogen van organisaties omdat het de flexibiliteit en creativiteit van werknemers kan beperken.

De tekst maakt onderscheid tussen verschillende soorten sociale effecten van het professionele product, zoals gastvrijheid en werktevredenheid, levenslang leren en bureaucratisch niveau. Er wordt aangetoond dat effectieve klachtenbehandeling kan bijdragen aan de werktevredenheid en competentieontwikkeling van werknemers, wat positieve sociale effecten zijn. Aan de andere kant wordt vermeld dat bureaucratische processen negatieve effecten kunnen hebben op empowerment, betrokkenheid en innovatie binnen de organisatie. Deze onderscheiden effecten dragen bij aan het begrip van de maatschappelijke impact van het professionele product.

7 | Trends

De trendanalyse is uitgevoerd om de huidige en toekomstige trend inzichtelijk te maken die invloed hebben op klachtenmanagement. Hierdoor kan er een passend eindproduct worden geschreven die aansluit op de huidige en toekomstige trends. Het uitgevoerde onderzoek is een secundaire, kwalitatieve onderzoeksmethode. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een deskresearch. De data zijn afkomstig van bronnen, deze bronnen zijn beoordeeld door middel van een AAOCC-criteriamodel. Dit model is te vinden in bijlage C.

Extern | Technologie

De technologie ontwikkelt zich in een snel tempo en maakt snellere veranderingen en vooruitgang mogelijk (Duggal, 2023). Daarnaast biedt technologie ook vele voordelen binnen de horeca. Niet alleen op het gebied van fysieke elementen maar ook op gebied van procesverbetering (Foodyard, 2020). Denk hierbij aan het verbeteren van processen zoals marketingactiviteiten, revenue management en guest experience. Deze ontwikkelingen zorgen ook voor een positieve werking op klachtenmanagement. Bijvoorbeeld 75% van de gasteninteracties kan afgehandeld worden door bots. Deze bots zorgen voor versnelling en automatisering van het proces (N., 2020).

Extern en intern | Personeelsproblemen

Daarnaast is binnen de horeca het personeelsprobleem momenteel groot. In 2022 waren ongeveer 94% van de hotels onderbemand (Mathews, 2023). Dit is ook te merken binnen The Den. Personeel is moeilijk vindbaar en er wordt veel moeite gedaan om het huidige personeel aan boord te houden. Binnen het Front Office team wordt vaak geuit dat de werkdruk te hoog is. Dit in combinatie met het humeur van gasten, waardoor het Front Office personeel beïnvloed worden. Uit onderzoek is bewezen dat klachten van gasten ervoor kunnen zorgen dat het emotionele trauma's kan veroorzaken, verlies van vertrouwen, dubbel werk, het vermijden van bepaalde taken en meer voorzichtigheid en wantrouwen tegenover de dienstgebruikers (Doyle, 2018). Daarnaast geeft het personeel binnen The Den aan dat ze het moeilijk vinden om met klachten om te gaan, blijkt uit het interview met respondent van hotel The Den. *"Het heeft zoveel verschillende aspecten dat dat het gewoon lastig maakt. Momenteel is het een probleem binnen het team, doordat zij aangeven dat dit hun werkplezier beïnvloed. Het is wel altijd een punt wat altijd bij iedereen terugkomt en moeilijk vindt. Dus het is wel iets om meer op te focussen en meer trainingen in te geven."* (Interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage Q).

Extern en intern | Loyaliteit

Ook is een actieve trend binnen de hospitality industry de loyaliteit van gasten aan een bepaald merk. Deze loyaliteitsprogramma's zorgen voor vele voordelen voor merken. Naast de terugkerende gasten zorgen deze gasten er ook voor om andere mensen te motiveren om te kiezen voor het bepaalde merk. Uit het Qualtrics (Nasdaq: XM) 2023 Global Consumer Trends Report blijkt dat consumentenloyaliteit zal worden gewonnen door persoonlijke connecties, niet door pure efficiëntie. Het menselijk verlangen om gehoord en begrepen te worden is algemeen. Met alle economische, politieke en medische onzekerheden van de komende jaren moeten organisaties nog beter worden in het herkennen van en reageren op verschuivingen in het denken en voelen van gasten om hun loyaliteit te behouden (Connolly, 2022). Voor The Den is loyaliteit van belang, doordat zij hierdoor een vaste doelgroep creëren. Marriott Bonvoy zorgt ervoor dat er veelal doordeweeks zakelijke reizigers worden aangetrokken. Uit interview met respondent van The Den blijkt het volgende: *"Op een doordeweekse dag kan 40% van het hotel gevuld zijn met gasten met een Gold membership of daarboven, dus deze zijn zeker loyaal. En dan zou nog zomaar 30% Silver member of normaal member kunnen zijn."* (Interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage Q).

Extern | Online reviews

Tot slot zijn hedendaagse reviews ten eerste van belang voor hotels. Volgens een onderzoek van de American Hotel & Lodging Association (2012) hebben online reviews een steeds grotere impact op de keuze van hotels door consumenten. Meer dan 70% van de respondenten gaf aan dat ze reviews lezen, voordat ze een hotel boeken en bijna 90% van de mensen gaf aan dat positieve reviews een belangrijke rol spelen bij hun keuze voor een hotel. Een ander onderzoek van ReviewPro (2015) vond dat hotels met een hogere score op reviewwebsites beter presteren op het gebied van bezetting en gemiddelde kamerprijs. Hotels met een score van 4,5 of hoger, op een schaal van 5, hadden een bezettingsgraad van bijna 70%. Terwijl hotels met een lagere score minder dan 50% bezet waren. Want de prijs is niet langer de enige overweging, wanneer consumenten een hotel selecteren (Noone & McGuire 2013).

Consumenten zullen zich wenden tot beoordelingen en ratings om hun boekbeslissing over een hotel te onderbouwen. Online reviews beginnen steeds meer vertrouwen te winnen bij gasten. Denk bij online reviews aan sites zoals Booking.com, Tripadvisor en andere Online Travel Agencies. 85% van de consumenten vertrouwt online beoordelingen evenveel als persoonlijke aanbevelingen (Murphy, 2022). Effecten van deze reviews kunnen uiteenlopend zijn. Zo kunnen potentiële gasten worden afgeschrikt als de hoeveelheid beoordelingen laag is, hetzij in werkelijke hoeveelheid of ten opzichte van concurrenten. Ook als er honderden beoordelingen zijn die niet meer dan sterbeoordelingen zijn met een lege commentaarsectie, kan er een gebrek aan vertrouwen zijn (Thomas, 2022). 33% van de consumenten leest meer dan 6 reviews, slechts 15% leest meer dan 10 reviews. Als er 50 positieve, diepgaande recensies op één platform zijn, is de kans groot dat 80% daarvan niet regelmatig wordt bekeken (Hinckley, 2015).

Gebruik in beroepsproduct

Op welke manieren worden de trends weerspiegeld in het beroepsproduct? Beginnend met technologie, wordt deze trend ingezet binnen het beroepsproduct met betrekking tot het verkrijgen van gegevens uit beoordelingen. Door middel van de geavanceerde analytische GuestVoice kunnen patronen en trends in klachten worden geïdentificeerd. Hiermee werden de gegevens voor de beoordelingen verkregen waarmee een beoordelingsanalyse werd uitgevoerd.

De trend omtrent personeelsproblemen speelt een duidelijke rol binnen dit beroepsproduct. Want eigenlijk is dit professionele product gemaakt voor het personeel dat op dit moment problemen ondervindt met klachtenafhandeling. Dit beroepsproduct moet dienen als handleiding voor het Front Office personeel van hotel The Den. De probleemtrend voor het personeel wordt gebruikt om de context te schetsen, de relevantie van het onderzoek te benadrukken en de noodzaak van effectief klachtenmanagement te ondersteunen. Het dient als een motiverende factor om de aandacht te vestigen op klachtenmanagement en het geven van training aan het personeel om hun vaardigheden op dit gebied te verbeteren.

Deze trend van gastloyaliteit wordt in het professionele product gebruikt om te benadrukken dat effectief omgaan met klachten een cruciale rol speelt bij het behouden van gastloyaliteit. Klachten kunnen een negatieve invloed hebben op de ervaring en tevredenheid van gasten en als ze niet goed worden afgehandeld, kan dit leiden tot verlies van loyaliteit. Daarom is het belangrijk dat The Den klachten serieus neemt, ze op een persoonlijke en empathische manier behandelt en zorgt voor een positieve gastervaring die de loyaliteit versterkt.

De trend van de invloed van online recensies op de hotelbranche wordt in het professionele product gebruikt om te benadrukken dat effectief klachtenbeheer cruciaal is om negatieve recensies en de mogelijke schadelijke gevolgen ervan te voorkomen. Het illustreert dat klachten van gasten, als ze niet goed worden aangepakt, kunnen leiden tot negatieve online beoordelingen die de reputatie en het succes van een hotel kunnen beïnvloeden.

8 | Financiële impact

8.1 Exploitatiebegroting

Bij het implementeren van een klachtenbeheersysteem in een hotel zijn er verschillende financiële meetgegevens die belangrijk zijn. Deze omvatten zowel kosten als baten en kunnen inzicht geven in de investeringen en opbrengsten van het systeem. Enkele belangrijke financiële aspecten worden hieronder beschreven (Stone, 2011):

- Kosten van het klachtenbeheersysteem. Dit omvat de initiële kosten voor de implementatie ervan. Denk ook aan de kosten voor het aanpassen van bestaande processen.
- Financiële vergoedingen aan gasten als compensatie voor hun klachten. Dit kan bestaan uit terugbetalingen, kortingen op toekomstige boekingen, gratis upgrades of andere vormen van compensatie.
- Operationele kosten: Het afhandelen van klachten vereist tijd en middelen van het hotelpersoneel. Dit kan leiden tot extra operationele kosten, zoals de inzet van extra personeel, hogere communicatiekosten.
- Trainingskosten: Het trainen van het personeel om het nieuwe klachtenmanagementsysteem te gebruiken.

Het opstellen van een operationele begroting is daarom een belangrijk hulpmiddel om de financiële haalbaarheid en impact van het klachtenmanagementsysteem te evalueren. Ten eerste geeft de operationele begroting inzicht in de kosten van het klachtenbeheersysteem. Dit omvat zowel de initiële investeringskosten als de terugkerende kosten in verband met de implementatie van het systeem. Ten tweede geeft de operationele begroting inzicht in de verwachte inkomsten als gevolg van de implementatie van het klachtenmanagementsysteem. Dit omvat zowel directe als indirecte financiële voordelen.

Tabel 2: Verantwoording exploitatiebegroting

Investeringskosten	
Ontwikkeling klachtenmanagementsysteem	De implementatiekosten van een klachtenmanagementsysteem zijn rond de €3000 (Gerbranda, 2022). Dit bedrag is inclusief personeelskosten etc. Na twee jaar wordt nogmaals dit bedrag berekend voor eventuele aanpassingen in het systeem.
Training van personeel	Als de uren die de werknemer tijdens werktijd aan de cursus besteedt worden meegenomen, gaat het om cursuskosten van €69 per deelnemer per uur (CBS, 2022). Doordat het personeelsverloop hoog is binnen de horeca worden de trainingen elk jaar aangeboden. Door het gebruik van deze cijfers wordt het duidelijk welke trainingskosten The Den kan verwachten voor zijn personeel. Het huidige Front Office team bestaat uit acht medewerkers. Er wordt aangenomen dat de cursus elk kwartaal wordt aangeboden aan alle medewerkers. De training heeft een duur van anderhalf uur. De kosten hiervan zijn te vinden in de exploitatiebegroting. De bron van CBS is gebruikt doordat dit een realistische kosten weergeeft per uur, er zijn hierbij gemiddelde van vele bedrijven gebruikt wat het een betrouwbare bron maakt.
Terugkerende kosten	
Gastenservice en personeelskosten	Om de personeelskosten te berekenen voor een organisatie moet eerst het brutoloon inzichtelijk gemaakt worden voor een medewerker Front Office. Medewerkers Front Office worden geschaald in functiegroep 4 (ReferentieFunctieHoreca, z.d.). Wanneer het brutoloon bekend is kunnen de loonkosten voor de organisatie berekend worden. Hierdoor kunnen de uiteindelijke personeelskosten berekend worden voor het klachtenbeleid. Wanneer een gast klaagt, zijn de eerste directe kosten het "verlies" van tijd. Dit is de tijd die er wordt besteed aan het luisteren naar de gast, het bespreken van de oplossing en de follow-up met de gast om ervoor te zorgen dat hun klacht is opgelost. Oftewel de kostenpost "communicatie met de gast". Er is een variabele tijd dat benodigd is per gast per klacht, in de literatuur (Cooper, 2015) wordt genoemd ongeveer 25 minuten. Een realistisch getal voor de gemiddelde klacht (5 minuten wanneer de gast voor het eerst informeert over een klacht, 15 minuten wanneer de gast terugkomt voor correctie of oplossing en dan nog eens 5 minuten voor follow-up). Dan de interne communicatie, de

	tijd die wordt besteed aan het bespreken van oorzaken, oplossingen en hoe het in de toekomst kan worden voorkomen. Hiervoor is ongeveer 15 minuten per klacht benodigd. De totaal kosten van klachten per maand wordt berekend met het gemiddeld aantal klachten per maand. Dus is berekend op ongeveer 30 klachten per maand. Er wordt in deze berekening rekening gehouden met 40 klachten zodat eventuele uitschieter worden ingedekt. De communicatiekosten berekening is terug te vinden in tabel 4. Daarnaast is de loonkostenberekening terug te vinden in tabel 5.
Opbrengsten	
Terugwinst gasten	Het gemiddelde aantal klachten per maand is 30. Dit getal is afkomstig uit het uitgevoerde reviewonderzoek. Er wordt in dit geval niet gerekend met een extra marge, dit zorgt ervoor dat er momenteel hogere kosten worden berekend wat eventuele financiële tegenslagen compenseert. Uit onderzoek van Lovelock en Wright (1999) bleek dat wanneer klachten naar tevredenheid worden opgelost, is er een veel grotere kans dat de betrokken klanten merktrouw blijven en de artikelen in kwestie opnieuw kopen. TARP ontdekte dat de intentie om verschillende soorten diensten opnieuw te kopen varieerde van 69 procent tot 80 procent onder de klagers die volledig tevreden waren met de uitkomst van de klacht. Dit cijfer daalde tot 17 tot 32 procent voor klagers die vonden dat hun klacht niet naar tevredenheid was afgehandeld. Er wordt gesteld dat er ongeveer een terugwinpercentage van 70% is. In de begin jaren zal dit percentage lager liggen doordat het klachtenmanagementsysteem nog goed geïmplementeerd moet worden en niet direct het 100% resultaat levert. Tot slot is gemiddelde ADR bij The Den €133. De average spend per persoon bedraagt rond de €142. Dit betekent dat er gemiddeld voor ongeveer €9 per persoon extra wordt gespendeerd binnen het hotel. Denk hierbij aan was service, fietsverhuur, etc. (Deze cijfers zijn afkomstig uit interne documenten)
Kostenbesparing	
Vermindering van compensatiekosten	De huidige compensatiekosten binnen The Den bedragen € 3.261. Een studie uitgevoerd door de International Organization for Standardization (ISO) (2018) toonde aan dat organisaties met een geïmplementeerd klachtenmanagementsysteem een gemiddelde kostenbesparing van 10% op compensatieclaims realiseerden. Dit zal betekenen dat The Den in haar eerste jaren nog geen volledige 10% kostenbesparing kan realiseren doordat het klachtenmanagementsysteem in effectiviteit moet groeien. Dit is te terug te zien in de exploitatiebegroting, in de begin jaren is het procentuele getal lager wat steeds hoger wordt. Daarnaast zijn de compensatiekosten verkregen van interne bronnen bij The den. Deze zijn te vinden in de onderstaande tabellen. De berekening van de compensatiekosten is terug te vinden in tabel 6.

Tabel 3: Exploitatiebegroting

		Jaar 1		Jaar 2		Jaar 3		Jaar 4		Jaar 5	
Investeringsen											
Ontwikkeling klachtenmanagementsysteem		€ 3.000		€ -		€ 3.000		€ -		€ -	
Training van personeel		€ 3.312		€ 3.312		€ 3.312		€ 3.312		€ 3.312	
Totaal investeringen		€ 6.312		€ 3.312		€ 6.312		€ 3.312		€ 3.312	
Terugkerende kosten											
Gastenservice en personeelskosten		€ 10.200		€ 10.200		€ 10.200		€ 10.200		€ 10.200	
Compensatiekosten		€ 3.261		€ 3.131		€ 2.943		€ 2.707		€ 2.437	
Totale kosten		€ 26.085		€ 19.955		€ 25.767		€ 19.531		€ 19.261	
Opbrengsten											
Terugwinst gasten	45%	€ 23.004	55%	€ 28.116	65%	€ 33.228	75%	€ 38.340	75%	€ 38.340	
Kostenbesparing											
Vermindering van compensatiekosten	4%	€ 130	6%	€ 188	8%	€ 235	10%	€ 271	10%	€ 244	
Totaal verwachte opbrengst		€ 23.134		€ 28.304		€ 33.463		€ 38.611		€ 38.584	
Bruto resultaat		€ -2.951		€ 8.349		€ 7.697		€ 19.079		€ 19.323	
ROI		-11%		42%		30%		98%		100%	

Tabel 5: Loonkostenberekening

Bruto loon	
Uren per week	38,0 uur/week
Functiegroep	functiegroep IV
Leeftijd	21 jaar of ouder
Cao loontabel	per 01-01-2023
Recht op periodieke verhoging	ja
Per uur	€ 12,07
Per week	€ 458,49
Per maand	€ 1.986,78
<i>Cijfers afkomstig van berekenhet.nl</i>	
Bruto jaarloon	€ 24.000
Vakantiegeld	€ 1.920
Werknemersverzekeringen	€ 3.052
Inkomensafhankelijke bijdrage Zvw	€ 1.731
Totaal	€ 30.703
Uurloon	€ 15
Extra loonkosten t.o.v. brutoloon	28%

Tabel 4: Communicatiekosten berekening

Communicatiekosten	
Communicatiekosten	€ 6
Interne communicatie	€ 8
Verlies productiviteit	€ 8
Totaal per klacht	€ 21
Totaal per maand	€ 850

Tabel 6: Compensatiekosten berekening

Compensatiekosten	
Ontbijt (80x)	€ 1.800
Gratis kamernachten (3x)	€ 426
Invite back (10x)	€ 710
Koffie (100x)	€ 325
Totale compensatiekosten	€ 3.261

8.2 Financiële conclusie

De conclusie met betrekking tot de financiële impact van de implementatie van het klachtenmanagementsysteem kan worden getrokken. Het is duidelijk dat er in het eerste jaar van de implementatie van het systeem verlies wordt geleden. Dit is begrijpelijk omdat het systeem zich in het eerste jaar nog moet ontwikkelen en de gewenste resultaten nog niet optimaal zijn. In de daaropvolgende jaren zal het systeem echter steeds betere resultaten laten zien, wat positieve nettowinst met zich meebrengt. Bovendien geeft de Return on Investment (ROI) aan of de investering de moeite waard is. Het is te zien dat de ROI na het eerste jaar hoog is. Volgens House of Control (z.d.) is een investering als deze goed wanneer de ROI hoger is dan vier. In dit geval zal de implementatie van het klachtenmanagementsysteem al een goede investering zijn in het tweede jaar. Een mogelijk negatief aspect is dat de trainingskosten hoger kunnen uitvallen vanwege het hoge personeelsverloop in de hospitality-branch. Als dit ook het geval is bij The Den, zullen er vaker trainingen moeten worden gegeven, wat uiteindelijk resulteert in hogere trainingskosten. Desalniettemin zal dit geen grote invloed hebben op de totale kosten, waardoor de ROI altijd positief zal blijven, wat duidt op een goede investering.

Literatuurlijst

- AHLA. (2012). LODGING INDUSTRY TRENDS 2015. In AHLA. Geraadpleegd op februari 13, 2023, from https://www.ahla.com/sites/default/files/Lodging_Industry_Trends_2015.pdf
- Ashill, N. J., & Lockyer, T. (2013). Re-conceptualising service failure complaints in the hotel industry: An analysis of online complaints. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 1-9.
- Benders, L. (2022). Schrijf een perfect adviesrapport. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/stage/schrijf-een-perfect-adviesrapport/>
- Benders, L. (2023, 16 januari). Vier soorten triangulatie toepassen in je scriptie | Uitleg. Scribbr. Geraadpleegd op 14 juni 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/triangulatie/>
- Bouwman, M. (2010, 5 oktober). De AAOCC-Criteria: Betrouwbaar onderzoek op internet. Infonu. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/184496-de-aaocc-criteria-betrouwbaar-onderzoek-op-internet.html>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 2 december). Bedrijfsopleidingen; kerncijfers. Geraadpleegd op 4 juni 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81850NED>
- Connolly, E. (2022, 30 november). The Top 5 Guest Loyalty Trends and Predictions to Watch for 2023. Hospitality Net. Geraadpleegd op 11 april 2023, van <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4113791.html>
- Cooper, B. (2015, 1 juli). The Cost of Customer Complaints. Elite. Geraadpleegd op 24 mei 2023, van <https://eliteworldwide.com/resources/the-cost-of-customer-complaints/>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-226.
- De Snaijer, M. (2022, 12 oktober). 5 tips voor de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek. Customeyes. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://www.customeyes.nl/kennis/5-tips-voor-de-betrouwbaarheid-van-kwalitatief-onderzoek/>
- Dhaliwal, S., & Singh, S. (2017). Gap Analysis in Health Care Sector: A Case Study. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 4(2), 13-21.
- Dingemanse, K. (2021, 26 oktober). Observatie als onderzoeksmethode in je scriptie. Scribbr. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observaties/>
- Doyle, M. (2018, 4 juni). How do complaints affect those complained about? (And what can we do about it?). Ombuds Research. Geraadpleegd op 11 april 2023, van <https://ombudsresearch.org.uk/2018/06/04/how-do-complaints-affect-those-complained-about-and-what-can-we-do-about-it/>
- Duggal, N. (2023, januari 24). Top 18 New Technology Trends for 2023. Simplilearn.com. <https://www.simplilearn.com/top-technology-trends-and-jobs-article>
- Foodyard. (2020, januari 15). 5 technologie-trends in de horeca | Foodyard. Geraadpleegd op februari 19, 2023, van <https://foodyard.nl/thema/trends/technologie/technology-takes-over-5-technologie-trends-in-de-horeca>
- Fornell, C., Morgeson III, F. V., & Hult, G. T. M. (2019). Stock returns on customer satisfaction do beat the market: Gauging the effect of a marketing intangible. *Journal of Marketing*, 83(5), 1-16.
- Gerbranda. (2022, 11 oktober). Wat zijn de kosten van een CRM systeem en wat levert het op? Geraadpleegd op 5 juni 2023, van <https://www.archie.nl/nl/blog/wat-zijn-de-kosten-van-een-crm-systeem-en-wat-levert-het-op>
- Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction* (5th ed.). Pearson.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2009). Analyzing interpretive practice. In J. F. Gubrium, J. A. Hol H., S., S., & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.168009>
- Halfman, I. (2019, 24 november). Validiteit en betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek - Studiemeesters. Studiemeesters. Geraadpleegd op 22 mei 2023, van <https://www.studiemeesters.nl/scriptie/validiteit-en-betrouwbaarheid-kwalitatief-onderzoek/>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2019). *Ethnography: Principles in practice* (4th ed.). Routledge.
- Hinckley, D. (2015, 2 september). New Study: Data Reveals 67% of Consumers are Influenced by Online Reviews. Moz. Geraadpleegd op 12 februari 2023, van <https://moz.com/blog/newdatareveals-67-of-consumers-are-influenced-by-online-review>

- House of Control. (z.d.). Return on Investment (ROI). Geraadpleegd op 7 juni 2023, van <https://www.house-of-control.nl/return-on-investment.html#:~:text=De%20ROI%20van%20een%20project,in%20het%20project%20hebt%20ge%C3%AFnvesteerd.>
- Hovestad, L. (2021, 1 februari). Validiteit en betrouwbaarheid beschrijven in je scriptie. Jouw Scriptiecoach B.V. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://jouwscriptiecoach.nl/2021/02/01/validiteit-en-betrouwbaarheid-beschrijven-in-je-scriptie/>
- Hwang, J., & Ok, C. (2018). The effect of complaint management on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 111-119.
- International Organization for Standardization. (2018, 25 juli). Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations (ISO Standard No. 10002:2018). ISO. Geraadpleegd op 5 juni 2023, van <https://www.iso.org/standard/71580.html>
- Johnston, R. J. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60–69. <https://doi.org/10.1108/09564230110382772>
- Kim, K., & Lee, S. Y. (2016). The impact of service recovery on customer satisfaction, loyalty, and word-of-mouth: The moderating role of switcher status. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(4), 437-463.
- Kim, M., & Kim, J. (2016). The impact of bureaucratic structure on innovation in non-profit organizations: the mediating role of organizational commitment. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(1), 75-95
- Kim, S. S., & Hyun, S. S. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424-438.
- Liu, B., Perry, J. L., Tan, X., & Zhou, X. (2018). A cross-level holistic model of public service motivation. *International Public Management Journal*, 21(5), 703-728.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Pearson Education. [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Service%20e%20-%20Principles%20of%20Service%20Marketing%20and%20Management%20\(2008\)/Chapter%20Six%20-%20Complaint%20Handling%20and%20Service%20Recovery.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Service%20e%20-%20Principles%20of%20Service%20Marketing%20and%20Management%20(2008)/Chapter%20Six%20-%20Complaint%20Handling%20and%20Service%20Recovery.pdf)
- Lu, L., & Stepchenkova, S. (2016). An exploratory study of hotel employees' perceptions on complaint management: A qualitative approach. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(4), 381-402.
- Mathews, B. (2023, 9 januari). Hospitality Industry in 2023: Responding to new trends. Hospitality Net. Geraadpleegd op 23 maart 2023, van <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4114325.html>
- Merkus, J. (2022). Soorten validiteit in je scriptie of onderzoek. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-validiteit/>
- Murphy, R. (2022, 9 november). Local Consumer Review Survey 2017. BrightLocal. Geraadpleegd op 12 februari 2023, van <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey2017>
- N. (2020, maart 24). How to effectively manage your complaint management process. Nintex. Geraadpleegd op februari 19, 2023, van <https://www.nintex.com/blog/improve-complaintmanagement-process/>
- Nguyen, T. H. D., & Nguyen, T. K. (2018). Understanding guest complaints and satisfaction with complaint handling in the hospitality industry: An exploratory study in Vietnam. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 25-33.
- Noone, B. M., and K. A. McGuire. (2013). "Effects of Price and User-Generated Content on Consumers' Prepurchase Evaluations of Variably Priced Services". *Journal of Hospitality & Tourism Research* 1096348012461551.
- Özer, M., & Güngör, M. (2016). Understanding the antecedents of customer loyalty in the Turkish airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 53, 201-211.
- Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). The importance of cleanliness and physical appearance of hotel attributes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(2), 171-183.
- ReferentieFunctieHoreca. (z.d.). Functie omschrijving medewerker Front Office. Geraadpleegd op 4 juni 2023, van http://referentiefunctieshoreca.azurewebsites.net/ReferentieFuncties/Medewerker_frontoffice?tAbNaam=algemeen
- ReviewPro. (2015). Online reputations Why hotel reviews matter and how hotels respond. In ReviewPro. Geraadpleegd op februari 13, 2023, van

- <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/olne-reputations-why-hotel-reviewsmatter.pdf>
- Scriptium. (2022, 19 april). Betrouwbare bronnen vinden voor je scriptie en onderzoek. Geraadpleegd op 15 juni 2023, van <https://www.scriptium.nl/betrouwbare-bronnen-scriptie/>
- SDG Nederland. (2022, oktober 19). De 17 SDG's - SDG Nederland. Geraadpleegd op februari 22, 2023, van <https://www.sdgnerland.nl/de-17-sdgs/>
- Shiny. (2020, 17 april). Validiteit: de verschillende soorten validiteit. InfoNu. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/110041-validiteit-de-verschillende-soorten-validiteit.html>
- Stone, M. (2011). Literature review on complaints management. *The journal of database marketing & customer strategy management*, 18(2), 108–122. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.16>
- The Den. (2022, 16 juni). Business Plan 2023: EINTX Geraadpleegd op 11 mei 2023
- Thomas, R. (2022, 26 januari). What is the value of an online review? MyCustomer. Geraadpleegd op 12 februari 2023, van <https://www.mycustomer.com/community/blogs/robthomas/what-is-the-value-of-an-online-review>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Van Beers, R., Reuvers, M., & Janssen, M. (2015). Exploring the relationship between bureaucracy and employee engagement: empirical evidence from Dutch non-profit organizations. *Public Management Review*, 17(10), 1456-1480.
- Van der Vorst, J. G. A. J., & Beulens, A. J. M. (2002). Identifying and Exploiting Competitive Advantages: A GAP Analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(10), 769-784.
- Van der Zee, F. (z.d.). Externe validiteit of generaliseerbaarheid. hulpbijonderzoek. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/begrippen/externe-validiteit/>
- Vehmeijer, J. T., Brouwer, T. F., Limpens, J., Knops, R. E., Bouma, B. J., Mulder, B. J., & de Groot, J. R. (2016). Implantable cardioverter-defibrillators in adults with congenital heart disease: a systematic review and meta-analysis. *European heart journal*, 37(18), 1439-1448.
- Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek?: praktijkboek voor methoden en technieken. Boom.
- Wang, D., & Chen, Y. (2017). Service recovery and job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 35-42.
- Wang, Y., Lu, L., & Wang, C. (2019). The effects of service recovery and justice on customer satisfaction and job satisfaction: Empirical evidence from the hospitality industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 13-21.
- Ye, Q., & Zhang, K. (2020). Enhancing hotel service recovery performance: The role of customer participation in complaint handling. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 8-17.

Bijlage A. AAOCC-criteriamodel – Stakeholderanalyse

Tabel 7: AAOCC-model - Stakeholderanalyse

Bron Auteur (jaar)	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
N. (2022)	+/- Geschreven door organisatie, geen specifieke auteur bekend	+ Blog over procesverbetering	++ Bevat feitelijke kennis	++ (2022) Recentelijk gepubliceerd + gebruik van recente bronnen	++ Informatie is compleet en relevant
Ashill en Lockyer (2013)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2013) Oudere bron maar geen achterhaalde informatie	+ Bron licht gehele onderwerp toe
Kim en Lee (2016)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2016) Oudere bron maar geen achterhaalde informatie	+ Bron licht gehele onderwerp toe
Pizam en Thornburg (2000)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2000) Oudere bron informatie kan achterhaald zijn, gebruikte informatie is vooral feitelijk	+ Bron licht gehele onderwerp toe
Lu en Stepchenkova (2016)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2016) Oudere bron maar geen achterhaalde informatie	+ Bron licht gehele onderwerp toe
Hwang en Ok (2018)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2018) Recentelijk gepubliceerd + gebruik van recente bronnen	+ Bron licht gehele onderwerp toe
Nguyen en Nguyen (2018)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2018) Recentelijk gepubliceerd + gebruik van recente bronnen	+ Bron licht gehele onderwerp toe
Ye en Zhang (2020)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2020) Recentelijk gepubliceerd + gebruik van recente bronnen	+ Bron licht gehele onderwerp toe

Bijlage B. AAOCC-criteriamodel – Maatschappelijke impact analyse

Tabel 8: AAOCC-model maatschappelijke impact

Bron Auteur (jaar)	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Wang en Chen (2017)	+ <i>Auteurs van onderzoek in journal</i>	++ <i>Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie</i>	++ <i>Bevat feitelijke kennis</i>	+ (2017) <i>Bron maakt gebruik van oude bronnen maar verwerpen en sterken deze.</i>	+ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
Wang et al. (2019)	++ <i>Auteurs van onderzoek in journal + erkende onderzoeker</i>	++ <i>Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie</i>	+ <i>Informatie uit eigen observaties, daarnaast ook gebruik van feitelijke informatie</i>	+ (2019) <i>Bron maakt gebruik van oude bronnen maar verwerpen en sterken deze.</i>	+ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
Kim & Hyun (2011)	++ <i>Auteurs van onderzoek in journal + erkende onderzoeker</i>	++ <i>Gepubliceerd in marketingonderzoek</i>	+/- <i>Informatie specifiek voor een branche</i>	- (2011) <i>Geen recentelijke bron.</i>	++ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
Özer & Güngör (2016)	+ <i>Geen bekende onderzoekers</i>	++ <i>Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie</i>	+ <i>Onderzoek naar gastengedrag</i>	+ (2016) <i>Onderzoek over gedrag, informatie zal niet snel achterhaald zijn</i>	++ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
United Nations Development Programme (2015)	++ <i>Instantie met focus op onderzoek naar het onderwerp</i>	+ <i>Erkende instantie</i>	++ <i>Feitelijke informatie</i>	+ (2015) <i>Oudere bron, maar bevat feitelijke informatie</i>	++ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
Van Beers et al. (2015)	+ <i>Auteurs van onderzoek in journal</i>	++ <i>Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie</i>	++ <i>Bevat feitelijke kennis</i>	+ (2015) <i>Oudere bron maar geen achterhaalde informatie</i>	+ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
Kim en Kim (2016)	+ <i>Auteurs van onderzoek in journal</i>	++ <i>Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie</i>	++ <i>Bevat feitelijke kennis</i>	+ (2015) <i>Oudere bron maar geen achterhaalde informatie</i>	+ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
H., S., S., & Purwanto, B., (2019)	++ <i>Onderzoekers met meer onderzoeken omtrent onderwerp</i>	++ <i>Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie</i>	++ <i>Bevat feitelijke + gedrag kennis over bedrijfscultuur</i>	+ (2019) <i>Recente bron</i>	++ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>

Bijlage C. AAOCC-criteriamodel – Trendanalyse

Tabel 9: AAOCC-model Trendanalyse

Bron Auteur (jaar)	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Duggal, (2023)	- Geen bekende auteur, persoon die blog schrijft	+/- Blog over vermeende toekomstige trends	+/- Niet gebaseerd op feiten	++ (2023) Zeer recente bron	- Bron dekt klein gedeelte van het onderwerp. Maar het onderwerp is heel groot
Foodyard, (2020)	- Blog zonder specifieke auteur	+/- Blog over vermeende toekomstige trends	+/- Niet gebaseerd op feiten	++ (2020) Zeer recente bron	- Zeer gevarieerde bron
N., (2020)	+/- Geschreven door organisatie, geen specifieke auteur bekend	+ Blog over procesverbetering	++ Bevat feitelijke kennis	++ (2022) Recentelijk gepubliceerd + gebruik van recente bronnen	++ Informatie is compleet en relevant
Mathews, (2023)	- Geen bekende auteur, persoon die blog schrijft	+/- Blog over vermeende toekomstige trends	+/- Niet gebaseerd op feiten	++ (2023) Zeer recente bron	- Bron dekt klein gedeelte van het onderwerp. Maar het onderwerp is heel groot
Doyle, (2018)	+ Auteur met verschillende onlinebronnen, geen wetenschappelijke	+ Gepubliceerd in een online artikel	+ Feitelijk met eigen inbreng	+ (2018) Recente bron, informatie in nog relevant	++ Informatie is compleet en relevant
Connolly, (2022)	- Geen bekende auteur, persoon die blog schrijft	+/- Blog over vermeende toekomstige trends	- Trendanalyse gebaseerd op opinie van persoon	++ (2022) Zeer recente bron	- Bron dekt klein gedeelte van het onderwerp. Maar het onderwerp is heel groot
American Hotel & Lodging Association (2012)	++ Amerikaanse gespecialiseerde organisatie in trend herkenning	+ Gepubliceerd in een online artikel	+ Feitelijk met eigen inbreng	+ (2012) Oudere bron	++ Informatie is compleet en relevant
ReviewPro (2015)	++ Organisatie met dagelijkse werkzaamheden met reviews	+ Erkende review analyse site	++ Bevat feitelijke kennis	++ (2015) Feitelijke cijfers, bron wel wat ouder	+ Bron licht gehele onderwerp toe
Noone en McGuire (2013)	+ Auteurs van onderzoek in journal	++ Gepubliceerd in wetenschappelijke publicatie	++ Bevat feitelijke kennis	+ (2013) Oudere bron, data zijn niet achterhaald	+ Bron licht gehele onderwerp toe

Murphy, (2022)	- <i>Geen bekende onderzoeker.</i>	+ <i>Erkende review analyse site</i>	+/- <i>Gebaseerd op uitgevoerd onderzoek, geen feiten</i>	++ (2022) <i>Zeer recente bron</i>	+ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
Thomas, (2022)	- <i>Geen bekende onderzoeker.</i>	+ <i>Erkende review analyse site</i>	+/- <i>Gebaseerd op uitgevoerd onderzoek, geen feiten</i>	++ (2022) <i>Zeer recente bron</i>	+ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>
Hinckley, (2015)	- <i>Geen bekende onderzoeker.</i>	+ <i>Erkende review analyse site</i>	+/- <i>Gebaseerd op uitgevoerd onderzoek, geen feiten</i>	+ (2015) <i>Oudere bron, onderzoekcijfers relevant</i>	+ <i>Bron licht gehele onderwerp toe</i>

Bijlage D. Verklaring eigen werk

Figuur 1: Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Tycho van Heumen
Datum: 13-07-2023

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tycho van Heumen', written over a horizontal line.

Bijlage E. Observatieschema

Tabel 10: Leeg observatieschema

Datum		
Tijd		
Locatie		
Aspecten van het proces	Observatie	Opmerkingen
1. Ontvangst van de klacht		
– Op welke wijze wordt de klacht ontvangen? – Er wordt empathie getoond gedurende het ontvangen van de klacht – Er wordt gevraagd naar meer informatie omtrent de klacht – De klacht wordt serieus genomen door de medewerker		
2. Registratie van de klacht		
– Er wordt een registratie gemaakt van de klacht – Op welke wijze wordt de klacht geregistreerd – Er wordt schriftelijk bewijs aan de gast gegeven omtrent de ontvangst van de klacht – Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt		
3. Opvolging van de klacht		
– Er wordt na ontvangst van de klacht direct actie ondernomen – De gast wordt op de hoogte gehouden van de status van de klacht (op welke wijze) – De klacht wordt binnen een termijn van 2/3 dagen afgehandeld – De klacht wordt doorgegeven aan de juiste persoon/ afdeling – Er wordt contact opgenomen met de gast om de voortgang van de klacht te bespreken – Er wordt actie ondernomen om de oorzaak van de klacht te onderzoeken		
4. Communicatie naar de gast		
– De gast wordt op een duidelijke en vriendelijke manier geïnformeerd over de oplossing van de klacht – Er werd gevraagd of de gast tevreden was met de afhandeling van de klacht? – De gast werd bedankt voor het melden van de klacht		

5. Evaluatie en verbetering		
- De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening - Worden de medewerkers getraind in het omgaan met klachten?		
6. Opmerkingen		
- Algemene opmerkingen over het proces, verbeterpunten, etc.		

Bijlage F. Observatieschema 1

Tabel 11: Observatieschema 1

Datum 07/04/2023		
Tijd 11:23		
Locatie 's-Hertogenbosch		
Aspecten van het proces	Observatie	Opmerkingen
7. Ontvangst van de klacht		
- Op welke wijze wordt de klacht ontvangen? - Er wordt empathie getoond gedurende het ontvangen van de klacht - Er wordt gevraagd naar meer informatie omtrent de klacht - De klacht wordt serieus genomen door de medewerker	Schriftelijk Ja Nee Ja	Klacht binnengekomen via review systeem ‘Vervelend om te horen’ Duidelijke beschrijving in klacht
8. Registratie van de klacht		
- Er wordt een registratie gemaakt van de klacht - Op welke wijze wordt de klacht geregistreerd - Er wordt schriftelijk bewijs aan de gast gegeven omtrent de ontvangst van de klacht - Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt	Nee Niet Ja Nee	Review wordt niet gelogd
9. Opvolging van de klacht		
- Er wordt na ontvangst van de klacht direct actie ondernomen - De gast wordt op de hoogte gehouden van de status van de klacht (op welke wijze) - De klacht wordt binnen een termijn van 2/3 dagen afgehandeld - De klacht wordt doorgegeven aan de juiste persoon/ afdeling - Er wordt contact opgenomen met de gast om de voortgang van de klacht te bespreken - Er wordt actie ondernomen om de oorzaak van de klacht te onderzoeken	Ja Ja Ja Nee Ja Nee	Binnen 48 uur wordt een reactie gegeven Geen vervolg op gegeven
10. Communicatie naar de gast		
- De gast wordt op een duidelijke en vriendelijke manier geïnformeerd over de oplossing van de klacht - Er werd gevraagd of de gast tevreden was met de afhandeling van de klacht? - De gast werd bedankt voor het melden van de klacht	Ja Nee Ja	Duidelijke beschrijving van vervolgacties ‘Hierdoor kunnen we onze service verbeteren’
11. Evaluatie en verbetering		

- De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening - Worden de medewerkers getraind in het omgaan met klachten?	Nee	De persoon die reviews beantwoord heeft hier trainingen in gehad
	Ja	
12. Opmerkingen		
- Algemene opmerkingen over het proces, verbeterpunten, etc.	Reactie op review waarin geklaagd wordt	

Bijlage G. Observatieschema 2

Tabel 12: Observatieschema 2

Datum 07/04/2023		
Tijd 11:23		
Locatie 's-Hertogenbosch		
Aspecten van het proces	Observatie	Opmerkingen
13. Ontvangst van de klacht		
- Op welke wijze wordt de klacht ontvangen? - Er wordt empathie getoond gedurende het ontvangen van de klacht - Er wordt gevraagd naar meer informatie omtrent de klacht - De klacht wordt serieus genomen door de medewerker	Mondeling Er wordt medeleven getoond Nee, enkel aangehoord Wordt beloofd een notitie + werk van te maken	
14. Registratie van de klacht		
- Er wordt een registratie gemaakt van de klacht - Op welke wijze wordt de klacht geregistreerd - Er wordt schriftelijk bewijs aan de gast gegeven omtrent de ontvangst van de klacht - Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt	Klacht wordt in empower gezet Juist wijze, naam, klacht, oplossing Nee Globaal	De ernst van de klacht niet voldoende hiervoor Alleen wat er mis was niet het gevolg op de gast
15. Opvolging van de klacht		
- Er wordt na ontvangst van de klacht direct actie ondernomen - De gast wordt op de hoogte gehouden van de status van de klacht (op welke wijze) - De klacht wordt binnen een termijn van 2/3 dagen afgehandeld - De klacht wordt doorgegeven aan de juiste persoon/ afdeling - Er wordt contact opgenomen met de gast om de voortgang van de klacht te bespreken - Er wordt actie ondernomen om de oorzaak van de klacht te onderzoeken	Nee Nee Nee Ja Nee Deels	Er wordt een workorder aangemaakt Het wordt doorgegeven aan de TD met verzoek ernaar te kijken. Geen direct oorzaakonderzoek
16. Communicatie naar de gast		
- De gast wordt op een duidelijke en vriendelijke manier geïnformeerd over de oplossing van de klacht - Er werd gevraagd of de gast tevreden was met de afhandeling van de klacht? - De gast werd bedankt voor het melden van de klacht	Ja Nee Ja	Er worden excuses aangeboden. Geen verdere oplossing benodigd "Dank u wel in ieder geval voor het melden"
17. Evaluatie en verbetering		

- De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening - Worden de medewerkers getraind in het omgaan met klachten?	Ja Nee	Bekende klacht waar momenteel een oplossing voor wordt gezocht
18. Opmerkingen		
- Algemene opmerkingen over het proces, verbeterpunten, etc.	Kleine klacht waar niet echt de tijd voor wordt genomen. Logisch bij drukte. Wanneer het een grotere klacht was geweest was er waarschijnlijk ook een korte afhandeling geweest. Dat is wel gevaarlijk	

Bijlage H. Observatieschema 3

Tabel 13: Observatieschema 3

Datum	09/04/2023		
Tijd	09:04		
Locatie	's-Hertogenbosch		
Aspecten van het proces	Observatie	Opmerkingen	
19. Ontvangst van de klacht			
- Op welke wijze wordt de klacht ontvangen? - Er wordt empathie getoond gedurende het ontvangen van de klacht - Er wordt gevraagd naar meer informatie omtrent de klacht - De klacht wordt serieus genomen door de medewerker	Mondeling Nee Nee Nee	Tijdens de check-out Er wordt geen aandacht aan besteed Geen verdere doorvraag, dus in mijn mening niet	
20. Registratie van de klacht			
- Er wordt een registratie gemaakt van de klacht - Op welke wijze wordt de klacht geregistreerd - Er wordt schriftelijk bewijs aan de gast gegeven omtrent de ontvangst van de klacht - Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt	Ja Empower Nee Nee	Niet direct De klacht wordt in 4 woorden beschreven, minimaal en incompleet	
21. Opvolging van de klacht			
- Er wordt na ontvangst van de klacht direct actie ondernomen - De gast wordt op de hoogte gehouden van de status van de klacht (op welke wijze) - De klacht wordt binnen een termijn van 2/3 dagen afgehandeld - De klacht wordt doorgegeven aan de juiste persoon/ afdeling - Er wordt contact opgenomen met de gast om de voortgang van de klacht te bespreken - Er wordt actie ondernomen om de oorzaak van de klacht te onderzoeken	Nee Nee Ja Nee Nee Nee	Alleen gearriveerd Wordt direct afgehandeld Wordt direct afgehandeld Nee, alleen gearriveerd Nee Nee	
22. Communicatie naar de gast			
- De gast wordt op een duidelijke en vriendelijke manier geïnformeerd over de oplossing van de klacht - Er werd gevraagd of de gast tevreden was met de afhandeling van de klacht? - De gast werd bedankt voor het melden van de klacht	Nee Nee Nee	Er worden excuses gemaakt Er worden excuses gemaakt en er wordt overheen gepraat "Oh oke, onze excuses"	
23. Evaluatie en verbetering			
De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd	Ze worden gearriveerd		

om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening - Worden de medewerkers getraind in het omgaan met klachten?	Nee	Wel een medewerker met veel ervaring
24. Opmerkingen		
- Algemene opmerkingen over het proces, verbeterpunten, etc.	Wordt snel overheen gepraat	

Bijlage I. Observatieschema 4

Tabel 14: Observatieschema 4

Datum 07/04/2023		
Tijd 11:23		
Locatie 's-Hertogenbosch		
Aspecten van het proces	Observatie	Opmerkingen
25. Ontvangst van de klacht		
- Op welke wijze wordt de klacht ontvangen? - Er wordt empathie getoond gedurende het ontvangen van de klacht - Er wordt gevraagd naar meer informatie omtrent de klacht - De klacht wordt serieus genomen door de medewerker	Telefoon Ja Ja Ja	"Wat vervelend om te horen, ik begrijp u helemaal" "Kunt u mij de situatie gedetailleerder uitleggen?"
26. Registratie van de klacht		
- Er wordt een registratie gemaakt van de klacht - Op welke wijze wordt de klacht geregistreerd - Er wordt schriftelijk bewijs aan de gast gegeven omtrent de ontvangst van de klacht - Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt	Ja Empower Nee Ja	Duidelijke omschrijving van de klacht
27. Opvolging van de klacht		
- Er wordt na ontvangst van de klacht direct actie ondernomen - De gast wordt op de hoogte gehouden van de status van de klacht (op welke wijze) - De klacht wordt binnen een termijn van 2/3 dagen afgehandeld - De klacht wordt doorgegeven aan de juiste persoon/ afdeling - Er wordt contact opgenomen met de gast om de voortgang van de klacht te bespreken - Er wordt actie ondernomen om de oorzaak van de klacht te onderzoeken	Ja Nee Ja Ja Nee Nee	Er wordt uitgevoerd wat werd gevraagd door de gast Gelijk bericht naar de desbetreffende afdeling
28. Communicatie naar de gast		
- De gast wordt op een duidelijke en vriendelijke manier geïnformeerd over de oplossing van de klacht - Er werd gevraagd of de gast tevreden was met de afhandeling van de klacht? - De gast werd bedankt voor het melden van de klacht	Ja Ja Ja	"Is deze ... voldoende voor u?" "Fijn dat u het aangeeft"
29. Evaluatie en verbetering		

- De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening - Worden de medewerkers getraind in het omgaan met klachten?	Ja Nee	Wordt wel gearchiveerd maar verder geen opvolging aangegeven
30. Opmerkingen		
- Algemene opmerkingen over het proces, verbeterpunten, etc.		

Bijlage J. Observatieschema 5

Tabel 15: Observatieschema 5

Datum 07/04/2023		
Tijd 11:23		
Locatie 's-Hertogenbosch		
Aspecten van het proces	Observatie	Opmerkingen
31. Ontvangst van de klacht		
- Op welke wijze wordt de klacht ontvangen? - Er wordt empathie getoond gedurende het ontvangen van de klacht - Er wordt gevraagd naar meer informatie omtrent de klacht - De klacht wordt serieus genomen door de medewerker	Mondeling Ja Nee Ja	 "Wat vervelend dat u niet..." "Alleen met de feedback van onze gasten kunnen wij ervoor zorgen dat wij onze services blijven verbeteren."
32. Registratie van de klacht		
- Er wordt een registratie gemaakt van de klacht - Op welke wijze wordt de klacht geregistreerd - Er wordt schriftelijk bewijs aan de gast gegeven omtrent de ontvangst van de klacht - Er wordt een gedetailleerde beschrijving van de klacht gemaakt	Nee Niet Ja Nee	 De gast wordt een mailadres meegeven en een bevestiging van de klacht
33. Opvolging van de klacht		
- Er wordt na ontvangst van de klacht direct actie ondernomen - De gast wordt op de hoogte gehouden van de status van de klacht (op welke wijze) - De klacht wordt binnen een termijn van 2/3 dagen afgehandeld - De klacht wordt doorgegeven aan de juiste persoon/ afdeling - Er wordt contact opgenomen met de gast om de voortgang van de klacht te bespreken - Er wordt actie ondernomen om de oorzaak van de klacht te onderzoeken	Ja Nee Ja Ja Nee Ja	Doorgegeven aan de betreffende afdeling 1 dag later Aan de afdeling die het kan verhelpen "Wij onderzoeken hoe dit heeft kunnen gebeuren"
34. Communicatie naar de gast		
- De gast wordt op een duidelijke en vriendelijke manier geïnformeerd over de oplossing van de klacht - Er werd gevraagd of de gast tevreden was met de afhandeling van de klacht? - De gast werd bedankt voor het melden van de klacht	Ja Nee Ja	Geen oplossing maar een verwelkomend bericht "We hopen u in de toekomst weer te mogen verwelkomen bij ons bij The Den."
35. Evaluatie en verbetering		
De klachten worden systematisch geregistreerd en geanalyseerd om verbeteringen aan te brengen in de dienstverlening	Ja Nee	

- Worden de medewerkers getraind in het omgaan met klachten?		
36. Opmerkingen		
- Algemene opmerkingen over het proces, verbeterpunten, etc.		

Bijlage K. Klachten november

Tabel 16: Klachtenoverzicht november

Datum	Comment	Cijfer
1-11-2022	We booked 3 rooms with cityview but one of them was not at the front of the hotel, so that was a deception. I had to pay extra for the cityview and didn't become what I booked. We missed a bath towel, had only small ones. There was no extra toiletpaper in one of the rooms. And the previous roll was almost empty. In the morning when we had our breakfast, there were a lot of tables which were not cleared. We had to clean up a table for ourselves because otherwise we could not sit at a clean table. You have to pay more attention to the details!!	8
21-10-2022	Beautiful hotel, we had a nice stay. Friendly staff. The only part that needs some improvement would be internal communication. We were celebrating a birthday and I had requested something small to be arranged for breakfast for one of the rooms (we had 2) during the reservation (would have been happy to pay for something), it however at first did not reach front office when I checked, and when I checked at breakfast the next morning again nobody was aware. Finally, something was arranged, but it took time and 3 requests and if I never followed up from my side nothing would have been done.	7
31-10-2022	The stay was ok, but when we arrived at 17:15 we could not check in because our room was not ready. That was a very big disappointment and such a big surprise. We have never experienced this before anywhere. We booked 2 weeks in advance, and we booked a suite of the hotel. We still had to wait 30 minutes. I do not think 2 free drinks is enough compensation for this. My husband came by race bike after a ride of 4 hours and then you can not check in after 17:00???? They did not have a regular Coke in the bar, what?? There were a lot of loose things e.g., lamps and the sink faucet in the room.	7
25-10-2022	Alles was in goede staat, vriendelijk personeel en mooie schone kamers. Het is een 9 en geen 10 omdat ik tijdens het verblijf in de lobby en het restaurant de muziek echt te hard vond (en gasten achter ons in het restaurant klaagden hier al bij de medewerkers over).	9
30-10-2022	Het hotel is erg mooi en schoon. Het personeel maakt veel fouten, alles duurt ook best wel lang. Dat is jammer	7
30-10-2022	Mooi hotel, maar personeel zou wel iets vlotter kunnen zijn in doen en laten! Laten zijn dat gast koning is (tot bepaalde hoogte)	8
27-10-2022	Heel vriendelijk personeel, we vonden de kwaliteit van het bed minder!	8
29-10-2022	De kamer was geweldig, behalve het bed, dat een beetje comfortabeler zou kunnen zijn, het personeel was erg vriendelijk, hoewel er niemand was die Spaans verstond om het gemakkelijker te maken om met hen te communiceren.	7
6-11-2022	De dekens waren erg kort. Het bed (matras, dekbed en kussens waren verder wel heel fijn!)	10
1-11-2023	This is a very beautiful hotel and please see my feedback as honest feedback. I was on a business trip for DB Schenker and had a reservation via our travel agency FCM travel but there seemed to be a problem because there was a guaranteed credit card but not an authorisation. Therefore I was refused to enter the hotel after a long day of work and had to stress out for an hour before I finally had arranged the authorization. This was not feeling really welcome as we could fix this afterwards like I experienced in other hotels. This experience made my whole stay of a week a little awkward. Also, the cleaning of the room especially the toilet could be a little better as the floor was not mopped for a week. The fries served with the burgers were a little random I expected some more premium fries.	6
7-11-2022	Geen vegetarische borrelhapjes. Dat is niet van deze tijd. En wel erg dure wijn (8,5€ per glas) ligt wel erg boven gemiddelde prijs.	9
4-11-2022	Very nice hotelrooms, but too close to the railways. No window in the room that could be opened	7
6-11-2022	Hotel mooi, op zaterdag werden wij om 7.00 gewekt door een trilplaat van stratenmakers! Dat hadden we graag geweten! Drankje bar pittig qua prijzen. Wel kregen wij een paraplu voor de regen!	7
4-11-2023	Ik kom erachter dat de berekende prijs van de kamer niet overeenkomt met waarvoor ik de kamer heb geboekt. Ruim 300 euro te veel berekend. Dit gemeld en pas dan worstvergiftiging gecrediteerd. Erg slordig	3
6-11-2022	Ik vind het erg ongepast dat ik 100 euro borg moest betalen. Hier is vooraf niet over gecommuniceerd.	6

11-11-2022	Ik heb hier al een mail over gestuurd. Het gaat met name om het gebrek aan veganistische en vegetarische opties bij het ontbijt, waar vlees en visliefhebbers en gebruikers van gewone yoghurt volop aan hun trekken komen.	7
11-11-2022	Aardig personeel, mooie kamers. Wel veel lawaai van klimaatsysteem en hoge temperatuur overall, zelfs in de fitnessruimte.	6
15-11-2022	Really disappointed by the stay and this experience. Basically, the hotel is facing a busy train station. One side of the hotel is calm and opposite the station, the other side is awful. My room was directly in front of railways, and you basically hear trains passing even in the middle of the night. I woke up at 4 AM one night from a train. I spent 2 awful nights getting waked up by train noises every 2 hours. Bikes rental also extremely expensive for no reason. Not recommended at all and too noisy.	1
13-11-2022	Everything perfect, except cleaning of the room not always well done (details as marks of glass still there, opening paper of toothpaste on the floor during the three days, etc...)	7
13-11-2022	toilet had a lot of brown spots, so you can imagine what that was.	4
14-11-2022	Hi, a second stay at the Den following the move of the Record Planet Fair from Utrecht. Positives about the hotel are large, clean rooms and lovely staff. The gym is good, and we enjoyed the rooftop bar. The downsides are lack of a pool and difficulty eating past 10pm. Also amount of milk provided in the room is inadequate and when I asked staff, they were unable to provide extra	8
13-11-2022	Ik vond de cateringdiensten te duur in vergelijking met de geboden kwaliteit. Voor de rest een zeer goed verblijf.	6
21-11-2022	Zeer goed met veel keuze, maar de prijs van 96e voor ontbijt voor 2 dagen is te hoog.	8
13-11-2022	The rooms were clean and big. The breakfast was very rich. An extra bill would have been nice	8
16-11-2022	no parking or agreements with parking garages nearby and warm rooms with a lot of traffic and train noise when you open the window.	8
27-11-2022	Brandalam ging ochtend vroeg 2x af	8
27-11-2022	Afstand tot t centrum	8
27-11-2022	2x loos brandalarm 7u & 730u	7
27-11-2022	2x onterecht brandalarm s'ochtends vroeg dus verstoorde slaap. De irritante muziek door het hele hotel. Te ver van centrum.	5
28-11-2022	Dat om 7:00 het brandalarm af ging en hier geen uitleg of excuses voor gemaakt zijn. Je zit klaarwakker rechtop in bed.	7
28-11-2022	Het brandalarm ging 2 keer af in de ochtend 7 uur en de lichten bleven aan. Wij kwamen hier om te genieten van onze slaap en rust. Dit is niet gelukt. Dit kan wellicht gebeuren, maar hoe je er mee om gaat is een tweede. Geen uitleg of excuses en helemaal niks voor de gasten in het hotel.	3
28-11-2022	Great hotel, modern, state of the art. Friendly staff. Nice size room and bathroom. Comfortable beds and pillows. Super television. Liked the interactive part. I was very positive. Although the rooms were insulated for noise, it still was noisy. Because of the floors. You hear the neighbour above you are walking etc. I had a cold night. My duvet was not warm enough and there was no spare one in the closet. I will certainly return to the Den. And I became a member of the Marriott club.	8
28-11-2022	Twice the fire alarm goes off at 7 in the morning on a Sunday. When checking out no mention is made of this, and no compensation is offered. Very poor guest relations and would not recommend a stay at this hotel at all. Genuine hospitality professionals would have handled this better and clearly, they are not. Especially the manager on duty was rude and left us feeling treated poorly.	1
28-11-2022	Toilet was not cleaned after previous use, literally s**it was around	7
29-11-2022	BrandAlarm om 6:30 af en geen excuses Kamer/deuren vies Tv werkte niet	4

30-11-2022	Overall Comment The fire-alarm was on around 7 on a sundaymorning, and again half an hour later, during that: all the lights were on for a couple of minutes. There was no sorry or excuse me. Not a free cup of coffee, nothing. Only an extra bill at our room, that wasn't ours (we never went to the restaurant, and we had an alibi for not being in the hotel at that time). I was complaining, and they should call me back on monday. Never happend... It's a beautifull hotel, But the service sucks! :D	2
30-11-2022	Check in verliep super ontbijt is ook heel goed!! De bar een dikke 1 op een zaterdag als je er zit en je geeft veel geld uit voor in drankje en je wacht bijna 3 kwartier op je drankje vind ik mega slecht en mensen om ons heen die er net zaten kregen alles wel in 1x zeer slechte ervaring werd weg gewimpeld als we hebben geen mensen en geen leidinggevende. Er wat van gezegd maar werd niks mee gedaan. Tv op de kamer mega slecht na de eerste nacht wat van gezegd zou iemand naar kijken maar bleef het niet doen airco in de kamer maakt mega veel lawaai en kregen we niet uit domme fout van mij om dat met check out pas te vertellen. De badkamer was best vies veel zwarte haren overal en ze waren niet van mij aangegeven bij de receptie en dag er na was het precies hetzelfde. Wel complimenten aan de receptie super vriendelijk en goed opgeleid 🇧🇪 vooral omdat ik zelf uit de hotellerie kom en horeca Zijn net open je ziet schoonheidsfoutjes maar verder een prachtig hotel alleen vraag ik me af hoe het zit met de kapotte lampen in de lobby voor de receptie of dit art is of iets anders ;-)) verder bar boven ziet er prachtig uit maar werkt nog niet goed je ziet dat ze het wiel nog even moeten uitvinden mensen kregen gratis drankjes omdat ze mega lang moesten wachten, bar van de den had je beter heen kunnen gaan werd je meteen geholpen maar daar staat het licht te hoog om gezellig te zitten is zakelijk	4
27-11-2022	We wilden uitrusten maar waren om 7.00 wakker door brandalarm.	2
27-11-2022	Prima verblijf, jammer van het 2 keer afgaan van het brandalarm en de onvolledige follow up. De lampen hadden ook wel wat eerder uit gemogen. Maar, verder hebben we het erg naar onze zin gehad.	8
27-11-2022	Het hotel en de kamer waren super, helaas ging het brandalarm om 7 uur in de ochtend op zondag af. Ik was met een vriendin en we zijn allebei mama van een kindje van 1 en ik ben zelf ook nog 33 weken zwanger. We keken er enorm naar uit om een keertje lekker uit te slapen maar dat is helaas hierdoor niet gelukt :(. Tijdens het uitchecken werd er ook niks over gezegd tot dat wij het opperde.	7

Bijlage L. Klachten december

Tabel 17: Klachtenoverzicht december

Datum	Comment	Cijfer
4-12-2022	We hadden een deluxe kamer kingsize op de 8e etage. Een verdieping hoger zit de rooftopbar. De 1e nacht hebben we tot 01:00 uur geluidsoverlast gehad. Het was alsof we bovenburen hadden die een flink feestje aan het geven waren. De volgende ochtend hebben we dit aangekaart bij de receptie en boden excuus aan met de mededeling dat dit probleem inmiddels opgelost had moeten zijn. Als we wilden konden we een andere kamer krijgen zodra we 's avonds weer terugkwamen n het hotel. Toen we inderdaad terug in het hotel kwamen zei een van de medewerker bij de receptie, dat we eerst in onze kamer mochten luisteren of er weer overlast te horen was. Als dit zo was zouden we in een andere kamer mogen slapen. Eenmaal in de kamer was er geen geluidsoverlast dus uiteindelijk in onze eigen kamer gebleven. Echter, we hebben geen enkele andere compensatie aangeboden gekregen voor het ongemak van de 1e nacht en dat is wel een beetje een gemiste kans. Zeker voor de prijs die je voor een weekend neerlegt, was dit wel op zijn plaats geweest. Helemaal omdat het blijkbaar een bekend probleem is.	6
5-12-2022	Unpleasant loud and irritating music (kind of vocal muzak) during breakfast. Beds were good but the rest of the furniture was useless. Weird detail: large milk glass panels between bath and bedroom. Nothing awkwardly visible, but the effect was that the room was in blazing light when the bathroom was used.	8
18-12-2022	De kamers en ook de sportruimte waren erg warm.	9
21-12-2022	The cleanliness of the room was not exemplary Check-out billing was a problem. The restaurant is expensive and good very good	6
21-12-2022	De ontvangst- was rommelig en niet duidelijk. Ook gaven ze niet aan een extra bedrag vast te zetten voor eventuele extra's, wat ik niet netjes vond. Jammer dat je niet onder het hotel kan parkeren.	7
23-12-2022	Hotel facilities OK. although new facility already some defect in the bathroom! soap-dish and shaving/make-up mirror not fixed properly anymore dinner was disappointing. Quality of the food OK, but the timing inadequate. very long waiting time due to short of staff. we had to skip the desert because we did have another appointment.	8
23-12-2022	Service, room and breakfast was good. Unfortunately, the shower both stunk (drain wasn't cleaned) and the shower head was so calcified that I first decalcified it myself so that the water jets also hit me.	8
24-12-2022	Nice hotel with friendly people. Pity that there is no parking in/at the hotel.	8
25-12-2022	Long wait at checkin.	7
27-12-2022	Op het eerste gezicht was het leuk dat de tv aanging bij 1e keer binnenkomst en een persoonlijk bericht op de tv te zien verschijnen, maar als je dan tot 00:30 bezig ben om die tv weer uit te krijgen, want dat k#*\$ ding ging elke keer weer automatisch aan als je m uitzette, is het op het eind erg vervelend... Ik heb de tv zelf aan de wand moeten schuiven om de stekker eruit kunnen trekken. Hiernaast deed de telefoon het niet in 1 van de kamers. Ook heb ik de vloer onder de bedden gecheckt en ik verbaas me hoe in een korte tijd zoveel stof zich daar heeft kunnen verzamelen. Schoonmaak maakt duidelijk niet schoon onder de bedden. Tenslotte lag in 1 van de kamers de wc-rol houder half uit de muur.... Veel te veel minpunten voor een hotel als dit...	5
28-12-2022	Bedden te zacht	9
29-12-2022	De kamer die we hadden, had een kapotte thermostaat. Hierdoor werd het steeds warmer. Een raam openzetten was geen optie vanwege het naastgelegen spoorstation. We merkten dit pas laat in avond op, bij terugkomst op de kamer. De avondportier heeft een vervangende kamer geregeld, dat was erg prettig.	8
29-12-2022	Price/quality was not what I expected. Rooms were clean, breakfast was very limited.	7
30-12-2022	Lamp kapot bij aankomst	8
30-12-2022	Lift kapot	9
30-12-2022	Hotelroom was great. Only comment is that there was drilling going on from 7:30 am onwards which was quite annoying and woke me up.	8
31-12-2022	Het instellen van de temperatuur van de kamer, daar kan wel iets van een handleiding bij.	8

Bijlage M. Klachten januari

Tabel 18: Klachtenoverzicht januari

Datum	Comment	Cijfer
1-1-2023	Het was erg warm op de kamer	8
1-1-2023	De beveiligingsman van het hotel verzocht tijdens oud en nieuw aan mijn vriend of hij zijn vuurwerk niet mee naar binnen wilde nemen. Hij wilde dit even binnen laten staan omdat wij oud & nieuw in de stad gingen vieren. Hij deed echter heel vreemd en dat irriteerde ons mateloos (vroeg onze kamernummer en wilde een foto maken van het vuurwerk om het vervolgens in een whatsapp groepschat te delen en vertelde hardop wat hij aan het schrijven was, het leek alsof hij er trots op was dat hij ons had weggestuurd).	10
1-1-2023	Restaurant	6
1-1-2023	Ensuite bad stond erop maar er was een douche en geen bad	1
2-1-2023	Super friendly and skilled staff, beautiful interior and tasty breakfast. Our stay included a Bossche bol, but they run out, so the staff decided the coffee was complimentary and asked us to come back tomorrow, which we think was very thoughtful of her. Unfortunately, the next day there was none either, so we had one in the city ☺	9
2-1-2023	De airco! Veel herrie, weinig verschil. Kamer was te warm voor mij). Rooftop bar was helaas gesloten.	8
2-1-2023	Het enige wat niet prettig was is de plastic matrasbeschermer. Daardoor maakt het bed veel geluid als je beweegt of omdraaide. Wij hebben deze er midden in de nacht tussenuit gehaald.	9
2-1-2023	Het restaurant is echt voor verbetering vatbaar. Kwaliteit van het geleverde eten is echt dramatisch slecht!	8
3-1-2023	We hadden het hotel gekozen om de roof tof bar, helaas zat deze dicht! Was echt een tegenvaller. Dan vinden we de kamer erg duur...	6
3-1-2023	Loved the stay at the Den. Also, the Nespresso coffeemaker in the room is great. Even as the shower. Pity was the plastic cover for the mattresses which we got rid off during the night because it made too much noise when turning over. We liked the breakfast area although we didn't have breakfast. But it looks good, and the smell of fresh bread went into the lobby.	8
3-1-2023	Last minute nog een kamer kunnen boeken. Kamer met uitzicht over de stad. De eerste kamer was helaas niet goed schoongemaakt. De vuile sokken lagen nog achter de gordijnen. Een andere kamer aangeboden gekregen. Deze was volgens ons 'oké'. Het was een flinke kamerprijs voor een nacht. Wat ons betreft mag alles dan ook echt goed schoon zijn. Qua hygiëne en schoonmaak is er volgens ons nog winst te behalen. Ontbijt was uitstekend. Veel keus!	6
4-1-2023	Te veel dingetjes wat niet goed is gegaan qua service, wat je wel mag verwachten voor deze prijs.	7
4-1-2023	I like the hotel style and rooms are nice. Will definitively come back. The rooftopbar should work on their cocktails though, the margarita and mojito were not good and then considering the prices for sure I would have expected better.	8
5-1-2023	Window not very wide open and had some trouble to get the room a little bit cooler than 22 degrees.	8
5-1-2023	Ontbijt was lekker en uitgebreid! Helaas was de bar dicht. Was erg jammer Omdat dat onze doorslag gaf bij het boeken van dit hotel... stond nergens vermeld helaas.	6
6-1-2023	My expérience has been really bad and I won't be back. The price is really high and the service bad. I complained about the sheets that were not convinient as you end up sleeping on the mattress, which is disgusting and the answer, I got is that nothing could be done. Then we had the noise of the rooftop bar until 2 o'clock in the morning and couldn't sleep AT ALL. The room cleaning was really bad, and I found a crazy amount of dust under my bed. Finally, we ordered a breakfast in our room and the portions were really tiny for the price (like only one pancake, etc). When I reported all this at the reception, they haven't done anything and asked me to pay am extra 5 euros for the taxes etc, which could AT LEAST, be offered considering the level of our disappointment. We have family in Den Bosch but will never be back at the Den.	3
6-1-2023	Hi, it was very difficult or actually impossible to get the airco off. So it rained very noisy all night.	4

9-1-2023	We sliepen recht onder de cocktailbar. Je hoort tot sluitingstijd het geschuif van de barkrukken over de vloer; niet handig als je vroeg wilt slapen.	8
9-1-2023	Great hotel, nice staff, lean rooms. But terrible bad restaurant	1
15-1-2023	the temperature in the room difficult to control, Dan too noisy	9
16-1-2023	Het was vies. Na aangegeven aan de balie, was het nog steeds niet schoon	6
17-1-2023	Hotel zag er goed uit! Dat zeker! Ontbijt was ook goed. Maar de badkamer -> douche was niet goed schoongemaakt. Ook zou ik jullie willen adviseren om de verwarming minder hoog te zetten. Het was erg warm in de kamer en dit kregen we niet goed naar beneden. Als we de airco aan zette dan maakte dit geluid. Uiteindelijk met het raam open geslapen maar dat was eigenlijk ook geen doen met al die treinen. Dus dit kan voorkomen worden door de verwarming minder warm te zetten en voor de mensen die het warmer willen uitleg hoe ze dat omhoog krijgen. Scheelt nog kosten ook ;) Verder tevreden.	7
17-1-2023	We hebben een goed verblijf gehad, alleen was onze kamer niet goed schoon. Zelfs na het aangegeven te hebben bij de receptie, was het niet schoon.	7
21-1-2023	Everything was ok, the only thing that surprised me was misunderstanding regarding the room. I had booked the room with one king size bed for one guest, girl said that there isn't the room with one king size bed and gave me the room with 2 small bed and to compensate the situation offered me 1 breakfast and 1 room service for free. Few minutes later I asked to check again and there was the room with one king size bed.	8
21-1-2023	Room was nice, receptionist guy super friendly and helpful but two security guys spoiled our stay at the hotel. Everytime, we went outside to smoke they followed us, even if we went on the side of hotel and they started talking to us even though we weren't interested! As two girls we didn't feel safe at all.	1
23-1-2023	Rooms on the train station side are quite noisy you can hear trains passing by. Somehow on the 7th floor i could hear a lot of noise from base as the bar on the top floor opened? The aircon system was not easy to manage and it was always very hot in my room. Also there is always someone cleaning the gym at 7am during the week which is disturbing as most people go to the gym in that time. I had someone hovering all around me during my workout: disturbing! Apart from that welcome is always good breakfast too. For the diner, a bit disappointed that when you order a bottle a wine the waitress didn't make it try instead, she poured everything into everybody's glass. Kitchen closes rather early at night.	7
23-1-2023	Capaciteit rooftop bar. Vooral: kamer veel te warm en niet te regelen. (Door stadsverwarming slechts 3 graden +/-) Advies: zet een raam open! Erg vreemd in deze tijd!! Ook aan de treinrail zijde geen optie ivm lawaai. Erg duur ontbijt	6
23-1-2023	Het was nog wel een stuk lopen naar het centrum van Den Bosch.	8
24-1-2023	Airconditioning made a lot of noise. Bathroom was smelly	7
27-1-2023	Room to hot. Very dry air. Overpriced.	1
28-1-2023	Karig ontbijt en erg duur	7
29-1-2023	De fitness was echt geweldig. De rooftop bar is ook een aanrader. Verder was de kamer netjes en schoon en de bedden lagen heerlijk en het personeel was vriendelijk. Onze kamer was te warm en koel krijgen lukte heel lastig	8
29-1-2023	Er lag sigaretten as in de badkamer.	8
29-1-2023	Hotel very nice, but room was not clean this time... :(	5
29-1-2023	you need more counters at reception. extrmeley slow check-in and check-out during "rush-hours". And PLEASE get rid of those silly green chairs in the rooms. So uncomfitable to sit in and trying to work. a few smaller issues dull the experience and not quite at the level of quality I usually see when staying at MARRIOTT hotels around the world. Things like average restaurant food, very limited beer and wine choice. F. ex why not offer an organic wine. Too few people at the recption. etc.	7
30-1-2023	Kamer te warm - 22 graden. Spoor dichtbij - geluid tijdens ochtend en laat in de slaapkamer.	6
30-1-2023	Alles was voortreffelijk Alleen onderlaken was veel te los/klein en dekbedhoes veel te kort, kon je niet instoppen. Daardoor niet zo goed geslapen en past niet goed bij overall impression	8

31-1-2023	Duur ontbijt. Luide ventilatie (kan ook af gelukkig)	9
31-1-2023	oom 415 was OK, but it's not nice when you are in the room someone looks inside the room for working conditions(?) Piece of broken glass on the floor in the badroom. Toilet roll holder needs to be made Glass container was emptied several times in the evening (after 22.00)	8
31-1-2023	Room was not cleaned, hair on bathroom floor, sheets not changed. Location is fine, front desk very friendly.	6

Bijlage N. Klachten februari

Tabel 19: Klachtenoverzicht februari

Datum	Comment	Cijfer
3-2-2023	Bad was uitstekend en de tv was goed te koppelen met iPad zodat we Netflix konden kijken. Verder het eten (& roomservice) was uitstekend! Zelder zo lekker een hamburger gegeten! Eerste verkeerde kamer, na wissel met kamer met bad met meerprijs voor het uitzicht ... op rangeerterrein van ns met bijhorend geluidsoverlast. Bedden te zacht naar onze mening en de verwarming bleek stuk te zijn. Kamer was +25 graden al gauw. Personeel kon ons niet helpen. We moesten dus met raam open slapen... geen oog dicht gedaan vanwege geluidsoverlast plus verkouden geworden vanwege de tocht. Kortom een ramp!	4
3-2-2023	Oké verblijf, prima ontbijt maar niets bijzonders. Ligt wat uit het centrum maar met brug loop je zo de stad in en het hotel is in nieuw gebied met enkele leuke restaurantjes. Bij aankomst in het hotel bleek bed dichtgeslagen zonder de lakens te hebben verschoond. Haren op badkamervloer. Werd vlot opgepakt door balie, meteen een andere kamer.	3
6-2-2023	Mooi hotel, luxe kamers, goede ligging vlak bij station. Ontbijt viel wat tegen, in de rij voor de koffie. Er stonden 2 koffieautomaten maar er was er 1 in werking. Geen vers sinaasappelsap, dat werd een uur later wel bijgevoerd. Kleine ruimte voor zoveel mensen. Doordat de ligging vlakbij bij het station is, kun je aan de kant van het station niet met het raam open slapen.	8
6-2-2023	Nice room, nice facilities. However, the bedding was a little crunchy and made noise. I assume because it is relatively new. A little feedback for the waiters at the Rooftop diner. They only came once to ask if we wanted to drink. We've had 1 cocktail. Would probably have been around 4 or 5 on a Friday given the variety of Cocktails, but no one came around to ask if we would like something else. That was a pity. But slept well and liked the possibility of casting from your own device.	7
9-2-2023	Very nice hotel. Clean, friendly staff and great breakfast. It was very warm in the hotel room - only negative point.	8
10-2-2023	Nice clean hotel 5-minute walk from the train station. Breakfast was nice if a little on the expensive side.	10
10-2-2023	Rustig; ruime badkamer; mooie indeling Bedrag is niet all-in, achteraf moet je toeristenbelasting betalen, en je moet het ontbijt apart betalen. Om 5.30 begon de ventilator te loeien en stopte niet meer.	7
11-2-2023	Mooi, modern hotel De kamer was helaas niet schoon; boeken als member lukte niet waardoor ik via booking geboekt heb	7
12-2-2023	We werden vriendelijk ontvangen door behulpzaam personeel. De kamer was schoon en netjes en we hebben rustig kunnen slapen. De verwarming was wel wat lastig te begrijpen, waardoor het snachts wat te warm was. Om het koeler te krijgen kon je alleen een herrie-makende airco aanzetten, dus dat was ook geen optie. Ontbijt was heerlijk en goed gevarieerd, al moest je soms wel even wachten op een leeg tafeltje. Vanaf het hotel stapte je via de lift uit op een mooie loopbrug waarmee je na een klein kwartiertje midden in het centrum staat.	8
15-2-2023	I have been charged for unjustified additional amount to my credit card I haven't got the Marriot bonvoy points to my account. It us a bad experience with this Hotel and I will advise all friends NOT to use it. I have been charged for additional amount of money after I have checked out from the Hotel.	1

15-2-2023	Het toilet in de badkamer, kwam water uit tijdens het doortrekken. Dit zou opgelost worden op het moment dat wij de stad in gingen. Toen wij terugkwamen was het wel minder maar nog niet verhopend. Vriendelijk geholpen bij de receptie want we kregen een andere kamer en voor het ongemak een drankje aangeboden. Helaas was het Rooftop restaurant niet geopend en de Rooftop Bar ook niet. Dit was alleen einde van de week/weekend geopend werd ons verteld. Dit was erg jammer anders hadden we zeker nog een drankje boven gedaan.	7
17-2-2023	De locatie was de voornaamste reden dat ik voor De Den heb gekozen. Het was een prima kamer en badkamer. Het geluid van de toeleveranciers die je kon horen. Verder vond ik de prijs aan de stevige kant.	8
18-2-2023	Goede ligging voor mijn bestemming. Modern hotel Dekbed was te kort. Lawaaiige ventilatie. Duur ontbijt (20 Euro)	7
18-2-2023	Breakfast was good. staff very nice The beds are completely worn out	4
12-2-2023	The site is in English, 😊. Great that you can change it to English or another language, but we live in the Netherlands!! Room looked great, but air conditioning / temperature controller was broken. Didn't sleep all night because it went on and off and on and off..... Reported the next day, a sorry but pay full slap. Special because you do pay for the luxury.....	5
19-2-2023	Wij dachten leuk, een nieuw hotel. Voor 200 euro minimaal per nacht mag je toch wel wat verwachten. Voor de luxe hadden we speciaal een suite geboekt met een arrangement erbij. Er was iets met de suite (iets kapot?) Daarom kregen we een comfort kamer. Werd wel verrekend aan het eind, maar toch een tegenvaller. Kamer was op zich wel mooi met ruime badkamer. Naast ons was echter iemand met een blaffende hond. Welkomstdrankje met bossche bol was heerlijk. S 'avonds hadden we een driegangenkeuzemenu. De keuze was echter zeer beperkt. Voorgerecht salade, salade of salade, daarna voor het hoofdgerecht keuze uit enkele burgers of een stukje zalm. Als desert cheesecake of cheesecake. Het ontbijtbuffet was wel uitgebreid en smakelijk. Zelfs brabantse worstebroodjes en appeltaart.	3
20-2-2023	Bedden te zacht, lakens verschuiven veel lawaai van airco en ramen kunnen niet open glazen wand naar badkamer waardoor slaapkamer verlicht wordt snachts	6
21-2-2023	Prima hotel, schoon en vriendelijke mensen prijzen zijn aan de forse kant	8
21-2-2023	Mooi hotel en mooie kamers badkamer was helaas niet goed schoongemaakt	9
21-2-2023	Bedden veel te zacht Kunststof dekbedden broeit Lakens verschuiven over de te gladde matras Ramen in badkamer is onhandig in de nacht Geen klein oriëntatie lampje in badkamer Als de airco op -3 graden staat dan blijft de airco loeien Restaurant goed en personeel vriendelijk	5
22-2-2023	Mooie kamer, prima bed De kamer was erg warm, lastig in te stellen	9
22-2-2023	Personeel heel behulpzaam met oplader voor telefoon die ik vergeten was temperatuur regulatie, werd erg warm en airco aan maakt veel herrie	8
22-2-2023	Nice hotel ... hotel restaurant was very loud with music in the evening which I don't find it really enjoyable, especially those kinds of songs, but I suppose it was for carnaval but really breaks your head. Fitness centre & rooms were nice	7

23-2-2023	Vriendelijke ontvangst. Konden al om 12:30 de kamer in. Mooie kamer en ruime badkamer. Heerlijke bedden Snachts te warm. Ventilatie/airco kon aan maar maakte enorm lawaai. Als het badkamer licht aangaat schijnt dat door het glas waardoor de hele kamer verlicht wordt (niet prettig voor slapende partner)	7
23-2-2023	The location is perfect, just a 5-minute walk to the city center. The hotel is very modern, the rooms are spacious, and the amenities are great. We also had lunch in the bar which was really good. We did not really like the climate control, you can only set it to an offset of 3 degrees C, which meant it was still way too warm in the room to our liking. We opened a window which solved the issue.	9
25-2-2023	Luxe kamer en badkamer Mooi hotel Ramen kunnen niet open waardoor de airco/topkoeling bleef blazen. Geen eigen parkeerruimte	9
25-2-2023	Helaas is het internet hier niet best, geen verbinding in de ontbijtzaal en kamers. Ons verblijf was verder prima.	3
26-2-2023	Vriendelijk ontvangst. Mooie, ruime, schone kamers. Heerlijke douche, prettige bedden. Goed ontbijt met ruime keuze. Na het festival in de Brabanthallen wilden we net als de vorige keer een drankje doen in the rooftop. Daar werden we chagrijnig weggestuurd omdat de tafels bezet waren en we niet met een drankje mochten staan. Behoorlijke desillusie als je hier 3 kamers boekt omdat je dan nog gezellig gezamenlijk wil nagenieten van de avond. Voor ons een reden om de volgende keer ergens anders te kijken voor een hotel die zijn gasten wel de avond in stijl laat afsluiten. Jammer want het is een heerlijk hotel.	8
26-2-2023	The staff is always super nice. I was upgraded to a junior suite the beds are very saggy	8
26-2-2023	Nice room and good bed No working wifi No working TV Shower was not working properly	6
27-2-2023	Goed er lag een verpakking van een condoom onder het bed.	9
28-2-2023	Although bit overpriced (for us average rate around 210 p night) but of course well equipped luxurious and brand new. With a rate of 25 euro for breakfast you might expect at least some fresh orange juice but there isn't :(Only canned stuff Moreover scrambled eggs and bacon was not warm at all	8
26-2-2023	We got a fine because we didn't park at the kiss & ride but just in front of the hotel, where other cars were parked as well. Unclear and the hotel should be able to warn its customers! No parking at the hotel. Not enough seating space at breakfast. Really poor. It is not special. It's new.	6

Bijlage O. Klachten maart

Tabel 20: Klachtenoverzicht maart

Datum	Comment	Cijfer
5-3-2023	Good hotel. But the music during breakfast was awful and too loud. I asked your staff if there was other music and didn't even get a reply. I would never use such language	7
6-3-2023	Price quality, not completely spotless, bar was full, poor service in the restaurant, parking expensive and poorly marked, no separate toilet in the room	7
10-3-2023	Breakfast was fine. The room anyway. The room service took a long time (three quarters of an hour) to arrive, and the order was not complete.	8
10-3-2023	all ok, only I cannot get my invoice email since then	6
12-3-2023	Friendly staff and very helpful. Nice hotel and a nice room. Parking was a bit further from hotel and poorly indicated.	9
12-3-2023	I had issues with the reservation. I understand that there is a limit for the number of people able to sleep in each room. But I was faced with negativism instead of problem solving, not very customer service-oriented attitude. In addition, my points were not added to my account. I would appreciate if you can add my points at your earliest convenience. As I explained before, I had a not very customer service experience.	4
13-3-2023	Kamer 214 heeft enorm straatlawaai ondanks 4-voudig glas (het lijkt dat het raam niet goed sluit) wakker gelegen van scooter alarm dat bleef afgaan, en autos en treinen die voorbijkomen. Advies: geen kamer aan de voorzijde nemen. Verder heeft het hotel geen parkeerplaats: minimaal 600 meter lopen.	3
17-3-2023	Noisy room - couldn't sleep well for two nights	3
19-3-2023	Kamer was erg warm (20,5 graad, terwijl het buiten 10 was) en als we paar graden kouder wilden instellen ging een ventilator enorm hard blazen. Die maar uitgezet waardoor het hele nacht warm is gebleven.	8
19-3-2023	Schone kamer, heerlijk bed en zag er netjes uit. Vooral de badkamer. Hele fijne douche! was soms erg warm in de kamer en de airco werkte niet echt handig.	8
20-3-2023	De gastvrijheid en het ontbijt. Het schoonhouden van de stopcontacten maar dat heb ik ook vermeld bij het verlaten van het hotel	10
20-3-2023	Goede ligging, nette en ruime kamers, fijne meetingruimte met uitgebreid assortiment drank en hapjes tijdens de pauze. Goed en uitgebreid ontbijt. Beperkte eetkaart waardoor lunch en diner grotendeels overlapt qua gerechten. Rooftop bar aanvaardt geen groep, zelfs niet als het hotelgasten zijn en er ruim plaats is.	4
31-3-2023	We gingen een borrel drinken in de bar op de 9e verdieping. Een glas wijn: €7,50. Op de vraag of we schone glazen konden krijgen (er zat aan ieder glas een grijze ring bij het drink gedeelte): ooo dat is de poeleermachine. De andere glazen hebben dat ook.....en hij liep weg.	2

Bijlage P. Interview toestemmingsformulier

Toestemmingsformulier “Klachtenmanagementproces”

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.

Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen

Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek

Weet ik dat deelname vrijwillig is

Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.

Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.

Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie

Geef ik toestemming voor hergebruik van mijn gegevens na dit onderzoek voor nu nog onbekend onderzoek dat binnen het vakgebied van dit onderzoek valt. Hierbij worden de erkende ethische normen voor deze vorm van onderzoek in acht genomen.

Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.

Begrijp ik dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verzameld en niet tot mij herleidbaar zal zijn.

Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.

Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

☐ Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

☐ Geef ik toestemming tot het maken van video-opnames. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

☐ Geef ik toestemming tot het maken van foto's. Deze zijn alleen te bekijken door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnamen aan dit onderzoek/

Ja

Nee

☐☐

Naam:

Handtekening:

Datum:

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam:

Handtekening:

Datum:

Bijlage Q. Codering uitleg

Hieronder is beschreven op welke wijze de interviews gecodeerd zijn en hoe de codes tot stand zijn gekomen:

Bewustwording:

Gasttevredenheid:	Bewustwording van de impact van gasttevredenheid op het bedrijf en het belang van het streven naar hoge gasttevredenheid.
Reputatie:	Bewustwording van de invloed van klachten op de reputatie van het bedrijf en het belang van het voorkomen van negatieve publiciteit.
Impact:	Bewustwording van de potentiële impact van klachten op het bedrijf, zowel financieel als operationeel.
Signaleren:	Bewustwording van het belang van het tijdig signaleren en registreren van klachten.

Visie, beleid en leiderschap:

Visie:	Ontwikkelen van een gastgerichte visie die gasttevredenheid als centraal doel heeft.
Beleid:	Formuleren van een klachtenbeleid dat richtlijnen biedt voor klachtenafhandeling en -opvolging.
Doelstellingen:	Vaststellen van doelstellingen voor gasttevredenheid en klachtenbehandeling.
Aansturing:	Betrokkenheid van het management bij het klachtenbeleid en de aansturing van medewerkers.

Procesontwerp:

Ontwerp van proces:	Ontwerpen van een klachtenproces dat gestroomlijnd en efficiënt is voor zowel medewerkers als gasten.
Klachtenpunten:	Identificeren van de punten in de customer journey waar klachten kunnen ontstaan en deze verminderen of elimineren.
Registratiesysteem:	Opzetten van een klachtenregistratie- en rapportagesysteem om inzicht te krijgen in de aard en frequentie van klachten.
Afhandeling:	Ontwikkelen van richtlijnen voor de afhandeling en opvolging van klachten.

Cultuur en mentaliteit:

Bedrijfscultuur:	Creëren van een bedrijfscultuur die gericht is op gasttevredenheid en klachtenafhandeling als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering beschouwt.
Betrokkenheid:	Betrokkenheid van medewerkers bij het klachtenbeleid en het belang van hun rol bij het signaleren en afhandelen van klachten.
Communicatie:	Communicatie en training van medewerkers over gastenservice en klachtenafhandeling om een gastgerichte houding te bevorderen.
Empathie:	Benadrukken van empathie en empathische communicatie met gasten om klachten op een effectieve en bevredigende manier op te lossen.

Monitoring en verbetering:

Meting tevredenheid:	Meten van gasttevredenheid en feedback om te beoordelen hoe effectief het klachtenbeleid en -proces is.
Analyse processen:	Analyseren van klachten en feedback om patronen en trends te identificeren en gebieden te vinden waar verbeteringen nodig zijn.
Identificatie klachten:	Identificeren van klachten die niet zijn opgelost en het nemen van corrigerende maatregelen om deze in de toekomst te voorkomen.
Verbetering:	Continu verbeteren van het klachtenbeleid en -proces om te zorgen voor maximale

Bijlage R. Codering interview The Den

Tabel 21: Codering interview The Den

Bewustwording Gasttevredenheid	[I] Oke, het interview heeft betrekking op de vijf elementen die vanuit de literatuur worden genoemd die klachtenmanagement heeft en dat is eigenlijk om een proces op te zetten. Dit is berust op visie, beleid en leiderschap, cultuur en mentaliteit, het procesontwerp, bewustwording van klachtenmanagement en monitoring en verbetering. Mijn eerste vraag is of hier vanuit het management van The Den, bepaalde richtlijnen zijn gegeven of KPI's met betrekking tot klachtenmanagement. [R] Nee eigenlijk niet, nee, de KPI's die we hebben met betrekking tot de satisfaction, uiteindelijk heeft dat samenhang met het klachtenbeleid. Wanneer er een klacht binnenkomt gaan natuurlijk de guest satisfaction scores naar beneden en dan zijn dan juist wel weer de KPI's. Dus niet direct maar wel indirect.
Bewustwording Gasttevredenheid	[I] Dus in principe verwacht je dat het management ervan uitgaat dat er goed wordt omgegaan met het klachten management door indirecte factoren. [R] Nee je weet dat er KPI's zijn en dat is gebaseerd op gasttevredenheid, Intent to recommend, cleanlines, staff service, F&B, maintenace and upkeep en ik denk vooral het kopje staff service, als we heel slecht met de klachten omgaan zal je KPI-target nooit halen. Dus er zijn richtlijnen en KPI's maar de KPI's die heet niet direct klachtafhandeling. [I] Worden er aan medewerkers wel trainingen gegeven met betrekking tot het klachtenmanagementproces?
Visie, beleid en leiderschap Beleid	[R] Ja iedereen die start heeft vier trainingdagen. Dat is eerst twee verschillende dagen met HR, echt klassikale training. En dan met mij een dag over Marriott Bonvoy, welcome en farewell en dan gaat het een dag over klachtenafhandeling en service. Dus er is wel een training voor die in principe iedereen die hier werkt heeft. [I] Wordt er tussentijds ook nog op die trainingen gemonitord? Of in principe in een keer en wordt er daarna verwacht dat je het kunt?
Visie, beleid en leiderschap Doelstellingen Verskil tussen afdelingen Visie, beleid en leiderschap Beleid Bewustwording Signaleren	[R] Nee, ja dat klopt wat je zegt. Er wordt verwacht dat je na de trainingdagen het proces kent en weet hoe het uitgevoerd moet worden. Maar ik denk wel dat <i>het per afdeling heel veel verschilt</i>, want naar mijn weten wordt er bij F&B weinig mee gedaan omdat de MOD-diensten echt vanuit de Front Office komen. En bij de Front Office bespreek ik het wel met iedereen apart en elk compliant wat in het MOD staat wel of niet goed is opgelost wordt altijd wel overgesproken met degene die het heeft afgerond. Maar ook met de rest van het team wordt het als 'best practise' gebruikt. [I] En kijk je daarbij voornamelijk naar hoe het is opgelost of naar het gehele proces tot hoe de oplossing tot stand is gekomen.
Monitoring en verbetering Analyse processen	[R] Ik denk eigenlijk naar de outcome. [I] Hoe zorg je ervoor dat uiteindelijk je medewerkers wel over de juiste vaardigheden gaan beschikken?
Visie, beleid en leiderschap Aansturing	[R] Ik denk meer persoonlijke begeleiding dan training.
Procesontwerp Klachtenpunten	[I] Kun je een schets maken van de procedure binnen The Den?
Ontwerp van proces Monitoring en verbetering Analyse processen	[R] We sturen eigenlijk heel erg op first person resolution. Want de eerste persoon die de klacht krijgt die kan het vaak het beste oplossen doordat die het meeste informatie heeft. Want je weet wel dat je vroeger in een kringetje zat en dan fluister je het in iemands oor en uiteindelijk is er een paarse olifant de er nooit was. Dus we proberen dat iedereen alles gelijk zelf oplost en ook als zelf iemand een gratis kamernacht weggeeft of x, y of z. wordt niemand boos, maar er wordt daarna wel gekeken naar een best practise. Want

Procesontwerp Klachtenpunten	richtlijnen zijn er in principe, maar we weten allemaal dat je in de heat of the moment soms iets te veel weggeeft. Maar dat is dan op zich ook niet erg want het wordt daarna wel besproken. Het is wel zo dat, als het iets is dat je echt niet weet of zelf kan oplossen dat er een MOD, shiftleader of supervisor bijgehaald wordt om het met je op te lossen. We proberen het dan nog wel degene die de klacht heeft gekregen erbij te betrekken. Zodat er geen informatie verloren gaat. Ook gebruiken we het LEARN-model
Cultuur en mentaliteit Communicatie	[I] Worden deze klachten dan bijvoorbeeld ook doorgespeeld naar afdelingen waar de klacht betrekking op heeft? [R] Ja, eigenlijk altijd wel
Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] En hoe gaat dat? [R] Nou ja, als wij een klacht krijgen bij de Front Office dan wordt het in het MOD gezet en dan komt het op die manier bij de F&B terecht. Maar als het echt iets is wat wel besproken moet worden. Omdat het een menselijke fout is of iets wat we heel makkelijk hadden kunnen voorkomen of in de toekomst kunnen voorkomen dan bespreken we het iedere week in de Operations Meeting.
Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] Wordt dit proces, wat bij de Front Office gebruikt wordt, ook bij andere afdelingen gebruikt. [R] Ja ik wil het eigenlijk niet zeggen, maar nee. De ervaring leert dat eigenlijk vaak vanuit F&B naar de Front Office toe komen om die assistentie te vragen. [I] Hoe wordt er binnen The Den omgegaan met gasten die klachten indienden die onredelijk zijn?
Visie, beleid en leiderschap Visie	[R] Ik ben zelf vanuit andere organisaties waar ik heb gewerkt, gewend van fuck it geef maar gratis want dan ben je van het gezeik af. Maar door hier en de visie van het management ben ik daar heel anders naar gaan kijken. Want eigenlijk door die mensen, de organisaties die dat doen, verpesten het eigenlijk voor iedereen. Want dan wordt het alleen maar erger en beloon je dat dus. En meestal prik je wel door de onzin heen om het zo te zeggen. Meestal weet je heel snel of het wel of niet een realistische of daadwerkelijke klacht of probleem is. Ja, en dat vinden we heel vervelend en daar wijzen we ze op maar verder doen we daar liever niet veel mee. We sturen nog wel een follow up mail en geven aan dat we het vervelend vinden. Bijvoorbeeld, we hebben in het begin best wat brandalarmen en dergelijke gehad, dat is iets wat iemand extreem groot kan maken. Maar eigenlijk zijn wij zelf heel blij dat het brandalarm afgaat want dan weten we dat het werkt en weten we dat we iedereen veilig kunnen stellen. Er zijn in dat soort gevallen gasten die aangeven het gehele verblijf niet te willen betalen terwijl ze een rekening hebben van een hoog x bedrag. Maar dan heel jammer gaat niet gebeuren, we vinden het vervelend dat u bent gestoord maar we zijn heel blij dat het brandalarm is afgestaan waardoor iedereen veilig was.
Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] En net vertelde je over de visie vanuit het management, wat is hun visie op het klachtenbeleid?
Visie, beleid en leiderschap Beleid	[R] Niks gratis weggeven, gewoon niet. Dat vind ik nog lastig want het is vaak/ af en toe echt wel legit wat gasten zeggen. Waardoor je ze tegemoet wil komen, maar het is daar wel de balans in vinden wat wel en niet kan. Maar wat het management betreft, ik heb het idee dat dat in de afgelopen jaren wel wat is bijgetrokken hoor, maar in het begin was het er gaat gewoon niks van de rekening af en er wordt niks gratis weggegeven. [I] Weet je daar ook de achterliggende gedachte achter? Waarom daar zo specifiek voor werd gekozen.
Cultuur en mentaliteit Bedrijfscultuur	[R] Omdat we gewoon een product hebben wat we verkopen en daarachter staan. En dat is het. Ja ik weet het eigenlijk niet, een goede vraag. Misschien is het om niet te

Procesontwerp Klachtenpunten Cultuur en mentaliteit Betrokkenheid	erkennen dat jezelf ook en niet jezelf, niet jezelf als in zijn, maar de organisatie een fout kan maken of misschien iets kan leveren wat niet 100% wat de verwachting is van de gast. Ik denk zoiets. [I] Net had je het ook over de follow up die na een klacht wordt uitgevoerd, hoe zorg je hierbij dat deze goed is en op welk moment wordt deze verstuurd? Wordt deze naar elke klacht gestuurd?
Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] Ik zou het heel graag willen zeggen dat het zo is, maar het is natuurlijk niet zo. Wat we eigenlijk proberen is het nog te vangen voordat een gast weg is, dus niet per se een mail te sturen maar bijvoorbeeld een check-out alert te maken. Dat proberen we wel echt bij elke klacht te doen, dus tijdens de check-out als een trainee of employee de check-out aan het doen is dat er even een alert of melding tijdens de check-out komt en dat ze dan even bellen naar mijzelf of de supervisors om de gast toch nog even toe te spreken en te melden dat we het hebben gehoord en misschien nog iets mee doen. We kunnen altijd nog iets aanbieden, maar het ligt er natuurlijk aan waar dat aan ligt, maar een hoop gebeurt wel met het doel dat gasten naar buiten lopen en ik ben wel gehoord en ik heb wel nog iets gehoord van ze. En als dat niet lukt dan proberen we, en dat gebeurt echt te weinig hoor, een mail na te sturen naar een gast om ze toch nog te laten weten dat ze contact met ons kunnen opnemen en tot een mogelijke oplossing te komen. [I] Oke en wat wordt er gedaan om te voorkomen dat eenzelfde klacht nog een keer gebeurt.
Monitoring en verbetering Analyse processen Cultuur en mentaliteit Visie Monitoring en verbetering Identificatie klachten Monitoring en verbetering Analyse processen	[R] Dat ligt er heel erg aan wat het is. De meeste klachten die wij momenteel ervaren zijn dingen waar wij geen directe invloed op hebben. Maar dat is natuurlijk onzin want je kunt er altijd iets aan doen, maar 90% van de klachten in maar zijn gekomen van airco's/ klimaatbeheersing op de kamer die niet naar behoren functioneert. En ik probeer nu, ik ben met ... aan het kijken om de gasten daar juist over te informeren maar omdat het systeem zo onvoorspelbaar is hoe het niet werkt is dat moeilijk. We zijn nu wel aan het kijken wat we kunnen doen om de onverwachtheid van het niet werken te laten wegnemen, door te zeggen he het werkt niet. En we moeten kijken of er patronen zitten in te kijken hoe het niet werkt. Om door bijvoorbeeld de gasten te kunnen inlichten wat zij kunnen doen om het naar hun wensen aan te passen. Er was bijvoorbeeld een alert gisteren binnen gekomen van iemand die zich gedwongen voelde tijdens de check-in om zijn gegevens in te vullen. Maar bij zoiets ga ik gelijk kijken wie heeft de check-in gedaan, waarom is dat zo gegaan, is dat niet gegaan volgens de procedure? Want de procedure is eigenlijk als je niet wil hoeft het natuurlijk niet. Je weet natuurlijk nooit of het helemaal kaliber is wat de gast zegt maar je moet wel even uitzoeken om te kijken hoe het is gegaan, want het heeft uiteindelijk wel effect gehad op de gast hoe diegene het gedaan heeft.
Visie, beleid en leiderschap Beleid	[I] Dan is mijn volgende vraag, hoe in de complaint quadrant jouw visie is ten opzichte van compensaties. En wat voor een soort compensaties bij de uiterste vlakken horen. [R] Ja y-as is onze verantwoordelijkheid en x-as is de impact op de gast. Dus rechtbovens komt een gratis kamernacht en in de linkeronderhoek komt, 'i'm so sorry, I can imagine what you are going true'. Echt puur alleen een excuus en alles wat daartussen zit, het een is echt iets geven en het andere is empathie tonen.
Visie, beleid en leiderschap Beleid Cultuur en mentaliteit Empathie	[I] En dan zal rechts onderin ook sorry zijn of? [R] Ja ik denk dat rechts onderin, het ligt eraan, maar ik denk toch echt nog alleen een sorry maar bijvoorbeeld daarbij wel een kopje koffie om ze gerust te stellen. Ligt er natuurlijk aan ook wat voor een member tier, maar eigenlijk iets kleins bieden om toch te tonen zoals empathie, medeleven dus niet een voucher voor later maar echt iets op het moment zelf. [I] Oke top, dan heb ik twee vragen die eigenlijk een hele andere betrekking hebben. Merk jij dat er momenteel bepaalde trends gaande zijn omtrent klachtenmanagement?

Monitoring en verbetering Analyse processen	[R] Ik denk dat ik te kort bij deze organisatie zit om daar iets over te zeggen, en ik denk dat andere organisaties waar ik gewerkt heb zo anders zijn dat ik dat niet weet.
Monitoring en verbetering Analyse processen	[I] Als jij aan loyaliteit binnen The Den denkt, zou jij er dan mee eens zijn dat dit een interne trend is binnen The Den. Zoals member tiers vanuit Marriott etc. [R] Ja, ja zeker. Ja 100%, vooral als je ziet hoeveel loyale gasten hier doordeweeks zijn dat is niet normaal. Op een doordeweekse dag kan 40% van het hotel gevuld zijn met gasten van een Gold membership of daarboven, dus deze zijn zeker loyaal. En dan zou nog zomaar 30% Silver member of normaal member zijn [I] En merk jij momenteel dat er vanuit het personeel problemen worden ervaren met klachtenafhandeling.
Monitoring en verbetering Analyse processen Monitoring en verbetering Verbetering	[R] Ik zou het niet per se problemen noemen maar het is wel altijd een punt wat altijd bij iedereen terugkomt en moeilijk vindt. Dus het is wel iets om meer op te focussen en meer trainingen in te geven. Maar ik denk ook dat zo'n quadrant heel erg zal helpen, maar ik denk toch dat het iets is wat moeilijk te trainen is. In mijn mening is het gewoon iets wat je moet doen, en dat klinkt heel stom maar je kan er geen vaste oplossingen bij bedenken want het is altijd iets wat nog nooit gebeurd is. En dat is denk ik waarom mensen het zo lastig vinden omdat je echt op het moment zelf iets moet klaar hebben om te zeggen, je weet niet wat ze gaan zeggen, de volgorde weet je niet, het temperament weet je niet. Hoe boos ze daadwerkelijk zijn. Ook al heb je veel ervaring dan weet je het alsnog niet. En de snelheid waarmee het kan escaleren weet je niet. Het heeft zoveel verschillende aspecten dat dat het gewoon lastig maakt. [I] Stel dat een klacht gaat escaleren, hoe wordt daarmee binnen de organisatie omgegaan, is daar wel een procedure voor?
Visie, beleid en leiderschap Beleid	[R] Ja daar is een protocol voor, we hebben de emergency response plan, daar staan verschillende situaties in. Bijvoorbeeld een overval, dan geef je ze alles mee en dan wens je ze een fijne dag. Veiligheid van de mens is altijd het allerbelangrijkste. En bij situaties dat gasten agressief worden is het natuurlijk gelijk 112 bellen. [I] Wanneer een klacht escaleert naar Marriott, wordt daar uiteindelijk wel terugkoppeling over gegeven aan The Den.
Cultuur en mentaliteit Communicatie	[R] Ja, veel mensen zeggen wanneer wij het niet kunne oplossen. En dat is bij de uiterste gevallen. Wij stappen naar Marriott, en dan hoor je bijna nooit iets terug. En dan weet je dus dat zei dat niet hebben gedaan want als zij dat wel hebben gedaan krijgen wij altijd terugkoppeling vanuit Marriott.

Bijlage S. Codering interview gemeente 's-Hertogenbosch

Tabel 22: Codering interview gemeente 's-Hertogenbosch

Visie, beleid en leiderschap Beleid Monitoring en verbetering Analyse processen Bewustwording Signaleren Procesontwerp Ontwerp van proces Procesontwerp Ontwerp van proces Monitoring en verbetering Analyse processen Procesontwerp Ontwerp van proces Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] Ik zou eigenlijk eerst willen vragen of jij misschien in grote lijnen kan schetsen hoe hier het klachtenbeleid eraan toe gaat. En om eindelijk is mijn grootste vraag daarin of dat centraal is geregeld of dat eigenlijk per afdeling weer anders is, of dat er ja of eigenlijk binnen de gemeente Den Bosch daar een groot aanpak voor is. [R] Dat laatste is het geval. Ik ben zelf sinds 2018 werkzaam bij mijn huidige sector. En ik werk hier al 20 jaar. In mijn rol voor de klachtenafhandeling ben ik enerzijds klachtbehandelaar en anderzijds klacht coördinator. En dan van de coördinatoren ben ik de centrale de centrale persoon binnen de gemeente. [R] Binnen de gemeente kennen we zes sectoren en van oudsher zijn die sectoren redelijk op zich. En die kunnen zelf allemaal dingen regelen. Maar een aantal zaken zijn ook centraal geregeld. En wat bij de klachten is bepaald is, we hebben een stroomschema, wat ik jou heb toegestuurd. Dit schema is gemeente breed. En we kennen per sector één klachten coördinator. Dat is puur qua historisch en qua bemensing. Wat er nu gebeurt wanneer er een klacht binnen komt ongeacht de manier maar ik gok twee derde komt binnen via online klachtenformulier. Sommige komen via brief en soms melden mensen zich telefonisch bij het GGC en dan wordt het eventueel met hulp van het GGC ingevuld. Al die post komt digitaal binnen. Toen wij in dit pand, 20 jaar geleden, waren er nog echt postvakjes. Maar alles komt digitaal binnen. Ook de fysieke post wordt gewoon gescand. Daarna ook weggegooid. En de centrale afdeling van post die heeft veel zaaktypes die zij kennen. Zeker bij een formulier dat standaard is staat het erboven maar ze moeten klachten indienen. Hun eigen brief is het ook meestal wel. Die mensen weten oké, dit is een klacht en daar hebben we het zakenbeklacht voor en wat we dan toewijzen is op welke sector heeft het betrekking.? Want uiteindelijk hebben ze keuze om het in zes postvakken te gooien, namelijk de zes sectoren. En de beheerder van die postvak is de klacht coördinator. Dus op die manier, centraal komt het bij ons binnen en wordt toegewezen in één van die bakken en de klacht coördinator zelf of de secretariële ondersteuning. Die is volgens verantwoordelijk voor om de klacht toe te wijzen aan een behandelaar. [I] Oké [R] De behandelaar gaat vervolgens inhoudelijk erop in en uiteindelijk is de coördinator ook meer die toezicht houdt op de voortgang en bij een formele afhandeling dient er ook een handtekening gezet te worden door een directeur. En het zal moeten worden afgesloten. Op die manier is daar een persoon binnen een sector zeg maar verantwoordelijk voor hoe de klachten in behandeling worden genomen. En dat ze dan door iemand worden opgenomen. Die zes sectoren, stadsontwikkeling noemen wij fysiek domein, dan hebben we stadsbeheer, ook fysiek en Weener XL, laatste tijd regelmatig in het nieuws. En MO, maatschappelijk ontwikkeling. Dat zijn meer de sociale sectoren. Ik zit zelf in BAZ, Bestuur ondersteuning. En dan hebben we nog publieke dienstverlening, M&D. Dit is waar onder andere het GGC in zit, de publieksbalie. [I] Oké duidelijk [R] Onze sector bestuur ondersteuning is eigenlijk een sector waar nauwelijks klachten voorkomen. Want wij hebben nauwelijks klantcontact. Daar zitten allerlei ondersteunende diensten, zoals Backoffice, dus het komt weinig voor. We hebben jaren terug weleens een klacht gehad van iemand die de sollicitatieprocedure van personeelszaken, personeelszaken valt onder BAZ, volgens mij is daar een keer wat gebeurd. En als iets sector overstijgend is, dan komt ie bij ons terecht en wanneer de klacht gericht is tegen de klachtbehandelaar zelf of de directeur van een sector want dan kan die niet meer onafhankelijk in die sector worden afgehandeld. En dan komen ze ook bij ons terecht. Nu heb ik één zo'n klacht in behandeling die is gericht tegen een directeur van een andere sector. En sowieso dat heb je ook al vernomen van X. Zij is secretaris van de Ombudscommissie. We hebben een eerstelijns en een tweedelijns klachtenafhandeling. De insteek is altijd eerst eerstelijns. Omdat het de ideeën achter een klacht is dat je, een
--	--

Visie, beleid en leiderschap Doelstelling Procesontwerp Ontwerp van proces Monitoring en verbetering Identificatie klachten	populaire term is gratis advies, maar uiteindelijk is het natuurlijk gewoon iemand die niet tevreden over hoe die is behandeld of wat dan ook. In eerste instantie probeer je dat op te lossen met de club waar het is gebeurd. Natuurlijk niet direct met die persoon, want die gaat niet de klacht afhandelen, dat mag niet. Maar doelstelling, eventueel rechtzetten plus herstel van vertrouwen, dat kan het beste natuurlijk met die club waar het fout is gegaan want dan wordt het opgelost. Als die klachtenafhandeling eerstelijns niet naar tevredenheid is gegaan kom je bij de Ombudscommissie, tweedelijns. We hebben een gemeentelijke Ombudscommissie maar kan ook anders. Dan kon je in de jaarlijkse verslaglegging al zien dat dat grote verschillen. Grof weg hebben wij 250 tot 260 klachten per jaar. De Ombudscommissie doet de laatste jaren drie tot vier onderzoeken. En meestal gaat de Ombudscommissie daar dieper op in dan eerstelijns. Maar dat is ook logisch, ze doen er vaak ook langer over. Want het is een uitgebreider rapport. Dat is een stuk dynamischer. [I] Zijn dat dan ook, de klachten die naar de Ombudscommissie gaan, kunnen die van alle grootte zijn. Dus ook de hele kleine klachten bijvoorbeeld?
Visie, beleid en leiderschap Beleid Visie, beleid en leiderschap Beleid Visie, beleid en leiderschap Beleid Monitoring en verbetering Analyse processen	[R] Daar kom ik zo meteen op terug. Afgelopen jaar hebben ze een hele grootte zaak die geeneens eerstelijns is geweest. Want het uitgangspunt is, eerst eerstelijns dan tweedelijns. Maar in het bijzondere omstandigheden kan een Ombudscommissie direct een klacht in behandeling nemen of in onderling overleg. Want het komt nog wel eens een keer voor dat een burger. Zich meldt bij de Ombudscommissie veel die nog niet eerstelijns is geweest. In beginsel wordt zo iemand terugverwezen en voor ons van de eerstelijns afhandeling is de insteek. Ja, het maakt niet uit hoe die klacht bij afkomt of die rechtstreeks, of via het Klachtenformulier via de telefoon of via de Ombudscommissie en grofweg komt hier onderzoek naar en dat kan te maken hebben. Ja, als een burger klachten en gaat googelen, ja, dan kan het zijn dat hij die weg van de Ombudscommissie vindt gewoon heel bewust. Nee, die gemeente die doet het niet goed. Ik ga naar een ander. Ik zal ze krijgen, ik vul het nu zelf in dat ze heel bewust gaan. Uitgangspunt is dat die mensen worden geïnformeerd en Je moet eerst eventjes eerstelijns en als dat niet goed gaat, kunt u altijd bij ons. Afgelopen jaar is er een. Die term is ook gebruikt als normaal gesproken moet anoniem doen, maar is er een hele grote, uitgebreide klacht waar ook meer elementen in zaten dan alleen klacht na onderlinge afstemming direct misschien wel op het Annapark. En dat ging met name over, of die in hoeverre de burgers omwonenden goed zijn meegenomen In de in de ontwikkeling van het gebied, dit zit trouwens in het SO. Wat ook kan gebeuren, is dat er. Al heel veelvuldig contact is geweest tussen de vakafdeling, zoals wij dat noemen, en de burger dan zeggen, ja, weet je, als we nu eerstelijns gaan doen, eigenlijk is dat al geweest niet te snel aannemen, maar dan gaan we gewoon spelletje nog een keer, dus dat kan een reden zijn om gelijk richting Ombudscommissie te gaan.
Visie, beleid en leiderschap Beleid Cultuur en mentaliteit Betrokkenheid Procesontwerp Ontwerp van proces Cultuur en mentaliteit Betrokkenheid Procesontwerp Ontwerp van proces	Maar uitgangspunt nogmaals is eerst eerstelijns. Mijn sector is wat aparter want wij hebben weinig klantcontact. En daarom hebben wij ook eigenlijk de regie genomen in bijvoorbeeld het jaarverslag. De burgemeester is als portefeuillehouder verantwoordelijk voor klachtenafhandeling. En dan moet er toch een ambtenaar naar, die in zijn naam verslagen opstelt. Dat doet ie niet zelf natuurlijk. De verslagen opstelt dat initiatief ligt dus bij ons. Ik hou gemeente breed. De management cijfers bij over de klachtenbehandeling, ik organiseer per kwartaal een overleg met de rest klachten coördinatoren. Eventuele gemeente brede, opleiding tot klacht behandelen, dus dat ligt een beetje dat die regie ligt een beetje bij onze club. [I] Oké duidelijk. Worden dan uiteindelijk de klachten, natuurlijk als ze bij een klachtencoördinator van een bepaalde sector heen zijn gegaan, dan gaan ze in principe nog verder naar een persoon. Als ik het goed heb die daar dan de behandeling in verder neemt, toch? [R] Ja dat kan, een klachten coördinator kan ook zelf klachten behandelen. Een dubbelrol is mogelijk. Maar er zijn in elke sector meer klacht behandelen dan alleen een coördinator. Het zal je niet verbazen maar binnen onze sector zijn er eigenlijk maar twee. Dat komt omdat we weinig klachten hebben. Of omdat ze sector overstijgend zijn of

Procesontwerp Ontwerp van proces	iemand het verrichten tegen directeur, dan zijn het vaak ook wat wel wat lastigere en dan worden de politiek al gauw gevoelig. Ik weet dat ze binnen Weener XL hebben ze echt specifiek twee mensen die op klachtafhandeling zitten. Daar hebben ze bijvoorbeeld juristen die specifieke bezwaren doen. Binnen MO hebben ze mensen die zowel mensen die klachtafhandeling als bezwaren afhandeling doen. Dat mogen ze zelf weten hoe ze dat doen. Het is wel aardig, want jij gaf in je introductie aan. Je komt hier bij de overheid langs, maar je gaat ook richting het bedrijfsleven. DE basis van klachtafhandeling ligt gewoon in de wet. De algemene wet bestuursrecht hoofdstuk 9. Dat hele hoofdstuk is gewoon gewijd aan klachtafhandeling. En daar zie je ook het onderscheid in eerstelijns en tweedelijns. Dus daar staat gewoon in die wet, alvorens je bij een Ombudscommissie of ombudsman komt moet je eerst de mogelijkheid aan het bestuursorgaan zelf geven in de klacht te behandelen. Dus in die zin zou je bij willekeurig gemeente je langs zou gaan overal hetzelfde antwoord moeten krijgen. Want wij hebben allemaal dezelfde wet bestuursrecht die is speciaal voor de overheid gecreëerd. Dus daar staan gewoon de regels in, daar staat bijvoorbeeld ook in dat een klachtafhandeling moet worden bij de club waar de klacht is ontstaan. Maar dat de persoon die de klacht behaalt niet betrokken mag zijn bij die klacht, want dan krijg je mogelijk belangenverstrengeling. Dus de klachtbehandelaar, bij Weener XL kan dat bijvoorbeeld niet. Een klacht af handelaar bij Weener XL zit niet op de primaire processen. Dus die handelt geen, er is geen direct klantcontact. Maar dat zou wel kunnen. Het kan Natuurlijk dat jij een klachtbehandelaar hebt die ook gewoon aanvragen afhandelt. Ja, die kan natuurlijk nooit een klacht kunnen behandelen waar hij zelf betrokken bij is.
Visie, beleid en leiderschap Beleid	
Visie, beleid en leiderschap Beleid	
Visie, beleid en leiderschap Doelstelling	[I] Nee, nee, oké [R] Dan gaan we wat meer op het proces zelf in. De doelstelling is, wanneer een klacht binnen is, zo snel mogelijk, maar in ieder geval binnen vijf werkdagen contact op te nemen. Daarmee is in vijftig procent van de gevallen de wind al uit de zijlen. Want wat nogal wel eens een keer de onderliggende reden is om een klacht in te dienen, om dat het zolang heeft geduurd. Of het nou terecht is of niet. Bekend zijn de wachtlijsten in de zorg. Het kan zo maar zijn dat iemand een aanvraag indient omdat hij echt in nood is en dan zes weken moet wachten. Dat voelt heel onprettig wanneer je te maken hebt met een kind onder de jeugdzorg. Die dringend hulp nodig heeft en dan te horen krijg, ja binnen zes weken bellen we u terug. Om vervolgens te inventariseren wat het probleem is. En als dan een klachtbehandelaar, het liefst op de dag zelf, dat is helemaal "kicken".
Cultuur en mentaliteit Empathie	
Procesontwerp Ontwerp van proces	Slimmer is dat wanneer ik mijn werkplek binnenkom, controleer ik minimaal twee keer per dag of vaker of er nieuwe klachten binnen zijn gekomen. Is die binnen laat ik in feiten al mijn werk liggen en ga ik gelijk bellen. En natuurlijk als ik hem zelf kan behandelen. Omdat ervaring leert. Oh, dit had ik niet verwacht, juist omdat ze een klacht hebben ingediend. Het doel van het eerste contact is dat mensen eventjes hun verhaal doen. En bespreek met de beklager hoe die de klacht afgehandeld wil zien. Uit het stroomschema kan je afleiden dat er verschillende smaken zijn. Als iemand zegt, ik heb twee à drie keer contact opgenomen en ik zou worden teruggebeld en ik ben niet teruggebeld. Dan vraag ik met wie heeft u contact opgenomen, ik werk hier twintig jaar dus ik ken behoorlijk wat mensen en zo werkt het natuurlijk in elke organisatie een telefoontje kan genoeg zijn om effetjes te zorgen dat het stekertje erin wordt gestoken. En dan is het opgelost, op het moment dat die persoon, nadat ik hem heb gebeld, en een uur later door de betrokken ambtenaar wordt gebeld en de zaak wordt opgepikt. Dan is de klacht afgehandeld. Dan hoeven we niks meer te doen, dan moet ik alleen via de mail bevestigen dat de klacht is afgehandeld. Dan kan ik vervolgens in het systeem, is even bureaucratisch, de klacht als afgehandeld kan beschouwen. Waarbij, dat stond er ook bij in jouw introductie, ik altijd de mensen de mogelijkheid geef of in middelen, mocht er de komende tijd nog iets nabranden neem dan contact met ons op. Maar dat is beetje afhankelijk van de ernst van de zaak. Kijk wanneer het zoiets simpels is en dit komt voor, dan is het klaar. Het kan natuurlijk zijn dat de burger nadat contact niet krijgt wat hij wil en dan krijg je iets anders dan ga je eigenlijk meer naar het bezwaarschrift. En bezwaarschrift gaat over de inhoud, de klacht gaat over de manier waarop je bent behandeld.
Procesontwerp Registratiesysteem	
Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] Ja dus meer proces breed

Cultuur en mentaliteit Empathie	[R] ja exact. Dus belediging, verkeerde informatie, te laat informatie gekregen, niet netjes te woord gestaan. Dat soort dingen, een traditionele klacht. Het kan ook zijn, dat er iets meer nodig is. Maar wat heel vaak helpt. Ik probeer het eigenlijk wel altijd die kant op sturen. Ik niet te direct, maar in ieder geval op deze manier telefonisch kan helpen, maar persoonlijk voor heel veel burgers is de overheid iets op afstand, los, bureaucratisch. En gewoon een normaal gesprek met een kop koffie doet wonderen.
Procesontwerp Ontwerp van proces	Het kan echter ook zo zijn dat iemand zegt, hé, Ik wil gewoon echt. Ik vind dat ik fout behandeld ben en Ik wil dat op papier hebben wellicht daaraan verder te gaan en dan willen ze een formele uitspraak. Het verschil tussen hè? Want je hebt kunnen lezen In het stroomschema informeel of formeel is grofweg, informeel is. Meer oplossingsgericht is iets kort door de bocht grofweg kijken, hoe kan je dan datgene wat dwars zit nog maar op inspelen en zorgen dat er actie komt? Formeel is meer. Nou ja, ik wil het gewoon hebben, guilty, Zo'n formele afhandeling daar komt een handtekening van een directeur onder te staan. En alleen ook in die formele afhandeling komt de bewijzing naar tweedelijns. Want informeel betekend dat het beginsel is opgelost. Als iemand niet tevreden is met wat er informeel, dan zal ik zeggen, nee ik wil. Je kan altijd nog overstappen op formeel. Dus bij informeel zal nooit normaal gesproken worden vermeld dat je naar tweedelijns kan want het uitgangspunt van informeel is klagen. En dat heb je in de rapportage kunnen zien, het jaarverslag. Dat bijna 80% wordt informeel opgelost.
Monitoring en verbetering Analyse processen	[I] Oké duidelijk, en hoe wordt dan eigenlijk, omdat de ambtenaren zelf de klachten ook oplossen, dat die ook worden doorgestuurd naar de betreffende ambtenaar die daar mee te maken heeft. Worden daar ook nog bepaalde richtlijnen vanuit de gemeente in gegeven. Want natuurlijk die ambtenaren zelf zijn niet dagelijks bezig met klachtenprocessen als ik het goed heb.
Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] Nee dat zijn de klacht behandelaren, dat zijn er een stuk of twintig. Dus per sector gemiddeld drie tot vier. Het hangt wel van de situatie, want zoals ik net zei, iemand die 2, 3 keer probeerde heeft contact te krijgen. En dan niet krijgt. Ja, dan is het opgelost. Als we meer gaan richting de formele oplossing gaan, dan kan Natuurlijk zijn dat die klachtbehandelaar voor de partij aan tafel zet, dus de beklager en de beklagende die bij wijze van spreken en gewoon op die manier dat je zeg maar een soort regisseur en begeleider van het project bent en ook Als het uiteindelijk uitmondt in een formeel. Dan zal jij van dat gesprek een verslag moeten maken, dan moet je toestemming krijgen van beide partijen. Die mogen erop reageren, daar zijn allemaal regels voor, die staan ook weer in de algemene wet bestuursrecht. Dus voor dat formele proces ligt dat vast hoe het geregeld moet worden. Informeel heb je meer ruimte
Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] Dan wordt het dus echt door middel van een gesprek geprobeerd om het op te lossen en mag er eigenlijk een soort van eigen invulling aan gegeven worden. [R] Nou ja een informeel proces kan uiteindelijk toch formeel worden en dan gaan we natuurlijk niet nog een keer dat gesprek doen. Want daar zit de burger ook niet op te wachten. Dus alhoewel wel je zo'n invullend gesprek in het beginsel niet zoveel doen bij te houden, want het gaat om met name om wat komt eruit. Ik maak altijd wel aantekeningen omdat je niet kunt uitsluiten dat het formeel was. En dan moet je een verslag opstellen en toesturen en als dat dan vier weken later is, weet je het niet meer te herinneren. Maar goed daarin zie je wel onderscheid natuurlijk. De een maakt ruimer aantekeningen dan de andere, maar dat is puur de persoonlijke noot. Maar op zich is die insteek van, wat in die stroomschema's staat, van een enkel telefoontje, een gesprek bij elkaar of echt helemaal formeel. Ja dat hangt af van de aard van de klacht en het allerbelangrijkste wat wil die burger. De meeste burgers zeggen ik wil mijn probleem opgelost hebben, en wat ik ook vaak hoor is: wat mij is overkomen gun ik een ander niet. Dus ik wil graag dat dit verbetert/ verander wordt, zodat het in de toekomst beter gaat. Dus dat wordt bedoeld met die term gratis advies. [I] Oké, dan had ik nog, in hoeverre wordt vanuit de gemeente eigenlijk een burger ondersteund om een klacht door te geven. Is dat in principe gewoon een burger vult zelf het formulier in en zo ziet de gemeente de klachten binnenkomen. Of is het ook al

Visie, beleid en leiderschap Beleid Procesontwerp Ontwerp van proces Visie, beleid en leiderschap Beleid	wanneer de gemeente merkt als er iets aan de hand is dat daarop wordt ingespeeld. En gebeurt dit pas echt wanneer een burger zelf de klacht indient. [R] Het is niet nodig dat iemand een klachtformulier indient of de term klacht gebruikt. Een klacht is een klacht op het moment dat er een klacht element in zit. Daar komt Natuurlijk wel enige subjectiviteit bij kijken, want de ene oh Ik heb dit gewoon opgevat als een verzoek van een regel even anders zegt. Ik zie een klacht in, dus hoe je dat ja dat wisselt. Uiteindelijk bepaalt aan die burger in, want als die zegt Van ja, maar mijn klacht is nog niet afgehandeld, Dat is ja wacht, eventjes hebben wat het hoofd gezien. Het komt ook voor dat gewoon in een gesprek iets niet loopt en dan wordt gezegd ik wil een klacht indienen. Ik ga ervan uit dat dan die persoon dat kan, dat kan op deze manier. In hoeverre? Iedereen zal aansturen om die dan maar een klacht in, Omdat ik ook die zal ook voorkomen. Maar op moment dat iemand bij wijze van spreken belt kan die geholpen worden, met name Natuurlijk bij de minder digitaal vaardigen, is dat nogal een drempel. Dat kunnen we oplossen. Ik weet dat mensen van het GGC, die kunnen eventueel voor een burger online het formulier invullen. Dus dan vullen ze gewoon de gegevens in en dan zetten zij hem door. Dan volgt men natuurlijk die klacht coördinator, of de klacht behandelaar. Die gaat vervolgens contact opnemen maar daar kan geholpen bij worden ja. Hoe proactief? Ja je gaat ook niet op het moment dat, waar zit de gradatie, waar zit het uiten van nou ja, wat onderploegen en waar zit de klacht. In het begin zal de burger zelf. Dus dat is moeilijk, op het moment dat een ambtenaar in het begin zal nooit de intentie heeft om een klacht te veroorzaken. Dus op het moment dat ie in contact is met een burger zal die vaak geen eens doorhebben dat er iets aan de hand is waardoor de burger zich onheus bejegend voelt. Het kan zomaar he. En wat ook nog wel eens voorkomt. Een burger wordt dan assertief, met name in het sociaaldomein, stel je voor dat jij een uitkering aanvraagt en die krijg je niet, ja dat hakt erin. En daar kan uiteindelijk door een ambtenaar op gereageerd worden en dan is die reactie van de ambtenaar een aanleiding voor een klacht. Zo is het een beetje escalerend. Waar ligt dan de waarheid, want de ambtenaar zou bijna zeggen jouw gedrag is klachtenwaardig. Dus het aansturen op een klacht zal vaak niet snel gebeuren omdat je vaak niet door hebt wat er gebeurt in het hoofd van de burger. Wat we wel proberen laagdrempelig te houden is om een klacht in te dienen. Met een nuance, de website van de gemeente was in het verleden zeer omvangrijk ruim 5000 pagina's content. Zie het maar te vinden, de gemeente heeft vele jaren geleden de keuze gemaakt, dat moet terug, dus er staat beperkte hoeveelheid tekst. Maar op het moment dat je gaat zoeken op de term klacht kom je heel snel bij het formulier. En bij de basis contact maken staat het ook wel vermeld. Maar goed daar zullen vast wel mensen zijn die zeggen ik vind dat het wel een beetje verstopt staat. Maar goed, dat is een gemeente brede keus geweest. [I] En wordt vanuit de directie van de gemeente de klachtenafhandeling ook echt als belangrijk gezien of wordt dat meer gezien als het staat in de wet beschreven dus we moeten het doen en we proberen het zo goed mogelijk te doen. Of wordt vanuit de directie gezegd, het is een belangrijk element binnen de gemeente die ook goed moet zijn. [R] Ik denk dat het een het ander niet uitsluit. Ja, we vinden het belangrijk ook omdat het moet. De gemeente heeft allerlei taken. De gemeente moet paspoorten en rijbewijzen uitgeven, ergens anders kan dat niet. De gemeente is het aanspreek punt voor uitkeringen, en soms komen er zo maar klussen bij. Toen de corona uitbrak kwam er een nieuwe uitkering dat werd zomaar eventjes erbij geplukt bij weener XL. Ik weet niet of je de term energietoeslag kent. Dat is er zomaar eventjes bijgekomen bij de sector MO. De mensen die een uitkering hadden bij de gemeente die kregen deze automatisch, dat kon gewoon automatisch gegenereerd worden. Maar daarnaast duizenden aanvragen wat er maar even bij gedaan moest worden. Al die taken? Ja, Daarom zijn wij ambtenaar en daar hoort ook bij dat als er iets mis gaat doen, wij de klachten afhandelen. Het feit dat er elk jaar ook gewoon verantwoording moet worden afgelegd door de burgemeester over de klachtenafhandeling geeft wel aan dat het een van de taken is wat de gemeente heeft. Dus ja het hoort erbij, en ja er gaan dingen mis. En waar ligt de grens. Zeer recent is de gemeente 's-Hertogenbosch in het nieuws geweest met Weener XL. Dat is natuurlijk een hele lastige, er zijn mensen in verband met de oppositie die zeggen, nou, dat gaat daar
---	---

Monitoring en verbetering Identificatie klachten Cultuur en mentaliteit Communicatie	structureel mis en ik wil het zeker niet bagatelliseren, maar wanneer is iets structureel mis? Ik geloof dat er jaarlijks bij Weener XL 25.000 beschikkingen de deur uit gaan. En wij krijgen op jaarbasis ongeveer vijftig klachten. Dat is vijftig keer te veel, maar nul klachten gaat het nooit worden. En sowieso wat een beleefte heeft een andere kant niet zo'n gedoe te zijn. Ja hoe vullen mensen iets in. Zonder daar een oordeel over te geven? Ja iemand kan zich onheus bejegend boelen, terwijl aan de andere kant geen sprake was dat iets zo bedoeld was. Maar het is wel zo gevoelend. Ik heb het rapport over Weener XL gelezen dat soms tot 50% op de werkvloer erkend dat er is sprake is geweest van intimideren, pesten. Ik weet niet hoe ik die cijfers moet duiden, want wij werken hier ook met grote open bureauruimten. Als daar nu iemand tegen iemand anders roept, he rot wijf, en ik hoor dat dan zou ik dus bij zo'n enquête invullen. Ja, ik herken het. Maar als dat één keer is gebeurd en op die afdeling werken vijftig man en vijfentwintig hebben het gehoord dan zou dus als je dan een enquête houdt aan het einde van het jaar, de helft van de medewerkers herkent het. Maar als het een keer is gebeurd. Daarmee wil ik niet het rapport van Weener XL bagatelliseren. Maar ik weet niet hoe ik ze moet duiden. En dat is ook zo met de hoeveelheid klachten wat zegt dat. Maar jouw vraag was kan ik even kijken of ik nu de vraag voldoende beantwoord heb. [I] Uhm, even denken. Dat was of er vanuit de directie van de gemeente de klachtenafhandeling echt als een belangrijk stukje van service gezien wordt. Of meer als een bijkomend iets van het staat in de wet beschreven en we moeten het doen. [R] Jaja, ik proef daar echt beleving bij. En natuurlijk zijn er sommige klachten dan weten we al van wie het is. Dat zijn bijwijzen van spreken mensen die vaker terugkeren. Maar de klachten die in nu in behandeling heb. Nou, ik lees dat die dus gericht is tegen de directeur. Oké dan gaan we er op een andere manier in, want, dan wordt ie ook gedeeld met de gemeentesecretaris. Dus dat is de directeur van de directeuren. Dus dan wordt daarmee overlegd hoe gaan we deze afhandelen? Om geen belangenverstrengelingen of objectiviteit te blijven waarborgen. En soms gaat het gewoon in afstemming met de burgemeester. De jaarlijkse rapportage die ik opstel in de naam van de burgemeester die wordt gewoon eerst met de burgemeester besproken. Er staat nu al een afspraak gepland met een delegatie van de Ombudscommissie en ik erbij om het jaarverslag te bespreken en er eventueel nog aanvullingen erop te zetten voordat de rapportage naar de raadsleden gaat. Dus ik merk wel dat het serieus wordt genomen. Ik informeer elk kwartaal, het is nu net begin april geweest, dus Ik heb net afgelopen maandag de kwartaalcijfers opgesteld over de klachten. Ik ga vanuit onderzoek doen hè. Zit er iets vreemds in, zit er een sterke stijging of sterke dadelijk. Dat zegt op zich ook niks, Maar dat kan het zeggen en op die manier blijven wij het wel vinger aan de pols houden wat ermee gebeurt en last but not least daar hebben we het niet over gehad, maar je hebt ook kunnen teruglezen dat die beslaglegging niet Alleen gaat over basmatig maar ook wat heeft opgeleverd. Want Als je het hebt over fouten herstellen, een herstel van vertrouwen, heel veel klachten zijn natuurlijk het incident wat gebeurd is, dus daar kan je ja op het moment dat een ander waar is die blijkbaar narrig of onbeleefd, dus overgekomen. Nou ja, die kan zeggen. Sorry, Het is niet zo bedoeld is dat klaar is dat 4 5 keer gebeurd in een jaar gaat ook een leidinggevende of denken van hé. Wat is er aan de hand? Misschien is er een persoonlijke situatie die ambtenaar wat aan de hand Misschien werkt. In een training nodig kan het toeval zijn, dus dat kan wel aanleiding zijn. Er zijn ook soms leermomenten die breder gaan, een mooi voorbeeld is. Ik weet niet of je het net kan zien dat scherm daar achterin. Op het moment dat jij incheckt dan voer jij jouw naam in. Vroeger, deze balies zijn er nu vanaf 2016, voorheen was het een beetje ouderwets. Zo'n rij balie en dan werd er opgeroepen op nummer en die had ook een bepaalde code. Dus paspoort, P83, rijbewijzen R op die manier. Dat vonden veel mensen onpersoonlijk, kan dat niet wat persoonlijker. Toen zijn ze begonnen op naam, toen zeiden ze vanuit het bestuur, hallo privacy. Maar dat is nog maar de vraag, want. Ik zei net elk product heeft een code, want niet iedereen kan hetzelfde product leveren achter de balie. Schuldhelpverlening heeft ook een code bijvoorbeeld de X als jijzelf schuldhelpverlening hebt gehad weet jij waarvoor die code staat. En dan zie je je buurman met de X, waar is dan de privacy. Dan zou beter nog je naam kunnen gebruiken. Vroeger zat je naast elkaar bij de balie, je kan gewoon verstaan wat er naast je in het loket wordt gezegd. Zoveel mensen zo veel wensen toch? In het begin van 2016
--	---

Monitoring en verbetering Verbetering	kregen we ineens behoorlijk wat klachten over de privacy, dus is er nu ingebouwd op het moment dat jij een afspraak maakt, online of dat wordt voor je gedaan. Wordt er gelijk inbeeld gebracht, sommige mensen vinden het niet prettig om hun naam in beeld te hebben, dan kan je op een andere manier een X invullen. En dan komt op het oproepscherm te staan X. Want je wilt toch mensen oproepen. Maar goed dat komt dus voort uit eerdere klachten, en dit is een hele makkelijke. We hebben gemerkt gedurende corona tijd dat je heel erg moet letten op de standaardtekst blokken die je gebruikt. Omdat er zoveel wijzigingen waren dat je het gelijk aanpast want anders geef je foute informatie door. Brieven, vaak reacties op brieven ja logisch, zo hebben wij het niet bedoeld, zo kan je het ook lezen. Dus de leer effecten. Dus een keer per kwartaal organiseer ik met alle klachten coördinatoren een vast agenda punt is leereffecten. En met name de algemene leereffecten, als er in de ene sector iets gebeurt kan de andere sector daar misschien ook van leren. Ondanks het feit dat klachten in het sociaal domein vaak echt anders zijn van karakter dan in het fysiek domein.
Visie, beleid en leiderschap Visie	[I] Oké dus er wordt ook echt actief gestuurd op het feit vanuit klachten die worden ingediend dat de gemeenten daar leerprocessen uit kan halen. [R] Dat is de bestaansgrond eigenlijk van een klacht. Dat is waarom klachten er zijn. Er is iets misgegaan of er is een beleving dat iets is misgegaan en wat kunnen wij eraan doen om het te herstellen en om te zorgen dat het niet alleen om dit geval hersteld wordt maar ok dat het toekomstige burgers niet meer het zo aanvalt. Soms wat je ook doet, links of rechtsom wanneer je links gaat vindt de rechtergroep het niet goed en andersom. Nou en dat kan je dan ook weer uitleggen zoals we nu op de website doen van mensen vinden het niet fijn met naam nou dan kunt u kiezen voor de volgende oplossing. Als jezelf hier op de zuilen aanmeldt, dan moet je het natuurlijk doen met objectieve gegevens. Want naam is al een probleem, hoofdletter of niet, dus met geboortedatum, klacht. Mensen kunnen zien, die achter mij staan, welke geboortedatum ik invul. Dan kan het nog via een QR-code. Wat je ook doet er is een oplossing. [I] Oké duidelijk, hoe wordt binnen de gemeente omgegaan met onredelijke klachten. Wordt daar eerst gewoon het normale proces aan ontleedt. Natuurlijk, op voorhand is het niet te zeggen. [R] Je bedoeld denk ik ondergrond. [I] Ja dat bedoel ik ja [R] Dat weet je van tevoren niet. [I] Dus daar wordt wel gewoon eerst een normale procedure qua onderzoek.
Procesontwerp Ontwerp van proces Cultuur en mentaliteit Empathie Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] Vandaar dat die klachtbehandelaar. Hé als ie bijvoorbeeld zo'n gesprek heeft beide partijen. Hoor en wederhoor want bij klachten denk je vaak aan de belangen van klagen maar klachtenafhandeling heeft nog een belang te dienen de beklaagde. Onderschat niet de impact die het kan hebben als een klacht wordt ingediend tegen een medewerker bij Weener XL. Wat daar nog wel eens gebeurt, dat bezwaar en klacht hand in hand gaan. Dus als een client stevige en kritische vragen stelt, dat betekent van oh, wacht eens even, wij hebben een zogeheten poortwachters procedure, je mag niet zomaar uitkeringen verstrekken. Iemand heeft pas recht op een uitkering als die recht heeft op een uitkering. Dus dat zal moeten worden getoetst. En er zijn nou eenmaal mensen die denken dat ze recht hebben op een uitkering maar die hebben ze niet. Of mensen die het proberen, je hebt van alles. En dan kunnen dus de controlevragen heel vervelend overkomen. Dus dan gaan ze of een bezwaar indienen of een klacht, ik wil een andere consulent. Nieuwe ronde nieuwe kansen. Stel dat iemand dat vier keer meemaakt in het jaar terwijl dat vier keer gewoon op dezelfde manier gaat, ja daag. Ik weet van een ander wat voor effect dat heeft op de beklaagde. Dus ook dat belang is er. Dus daar spelen de leidinggevende ook een grote rol in. Dus voor dat je tot een oordeel kan komen als klachtbehandelaar, deze klacht is gegrond, deze is gegrond. En dan toets je, overigens het toetsing kader daarvoor zijn de behoorlijkheidsnormen die zijn geformuleerd door de

Procesontwerp Afhandeling	ationale ombudsman. Maar daarin is de klager zelf natuurlijk ook voortdurend he. Ik heb gewoon te laat deze informatie. Deze consument heeft mij uitgescholden dan hoe je natuurlijk niet te zoeken naar tijdigheid. Uiteindelijk toets je op basis van wat er gebeurd is. Of dat terecht is of niet. En op het moment dat iemand zegt ik ben niet tijdig geïnformeerd maar iemand heeft een aanvraag ingediend en voor zo'n aanvraag staat een termijn van vier weken. En het is gewoon afgehandeld binnen vier weken, maar iemand vindt dat het binnen twee dagen had gemoeten en dient een klacht in na drie weken. Dan zal de conclusie zijn ongegrond, want we houden onszelf aan de termijnen. [I] Dan hoe wordt eigenlijk de gehele kwaliteit van het klachtenafhandeling systeem binnen de gemeente gemeten? Wordt deze door een externe partij beoordeeld of toezicht opgehouden? [R] De basis is het bestuursrecht hoofdstuk 9. Ik weet niet of je die wel eens gelezen hebt. [I] Nee
Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] Je kunt gewoon googelen op algemene wet bestuursrecht hoofdstuk 9, dan vind je een artikel of 40 à 50 waarin stapsgewijs staat beschreven. Dus daar hebben wij ons gewoon aan te houden. Dus daardoor zijn de kaders eigenlijk al heel strak, en dat is in het privaatrecht natuurlijk niet het geval. Daarbij heb je zo'n wet niet. Dat is één. Dan hebben wij bij elkaar dat geconcretiseerd in het stroomschema. Er zijn dus klacht behandelaars en klacht coördinatoren die daar speciaal voor zijn aangenomen om ervoor te zorgen dat het ook daadwerkelijk op die manier gebeurt. Dan hebben we de jaarlijkse verslaglegging waarin we verantwoording afleggen. Met natuurlijk een portefeuille uit een burgemeester die daarin ook politiek op kan worden aangesproken. Dus dat gebeurt toch? Tenslotte hebben we een tweede klachteninstantie Ombudscommissie die als een burger niet tevreden is dat die data recht. En dan zal de Ombudscommissie nog wat van gaan vinden. Ja, en als laatste hebben wij in 2018, toen de Ombudscommissie 25 jaar bestond, is er een extern onderzoek geweest en die hebben gewoon het hele proces van klachtenafhandeling. Zowel eerstelijns als tweedelijns. Vooral de tweedelijns klacht, die hebben ze onder de loep genomen en daar zitten ook aanbevelingen uit voortgekomen die zijn opgevolgd tussen en we hebben omgekeerd in 2010 volgens mij uit mijn hoofd. Ik denk dat dat over een jaar of 5 wel weer het geval is. Eens in de 10 jaar. Gewoon een onderzoek naar een bezwaarafhandeling, maar ook naar klachtenafhandeling. Dus gewoon een klanttevredenheidsonderzoek. Dat is een beetje de instrumenten die ingezet worden. Het is niet zo dat wij bijvoorbeeld jaarlijks een audit hebben, zoals bijvoorbeeld een accountancy. De jaarrekening controleert dat dan niet? [I] Ja, dus in principe wordt er gewoon veel toezicht gehouden op het hele proces door verschillende partijen en daardoor die kwaliteit ook te waarborgen. [I] Worden er ook vanuit de gemeente bepaalde trainingen geven aan personen die klachten afhandelen?
Visie, beleid en leiderschap Beleid Cultuur en mentaliteit Betrokkenheid Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] Het uitgangspunt is dat een klachten coördinator verantwoordelijk is voor trainingen en opleidingen van de klacht behandelaars in zijn sector. En daar wordt op verschillende manieren invulling aan gegeven. Ik heb zelf in het verleden mediation opleiding gevolgd. Ik weet dat de klachtbehandelaar binnen Weener XL. Die hebben een speciale training bij organisatie, heeft Vijverberg en ook mediation trainingen gehad. Soms zijn er gemeente brede trainingen en dan worden ze ook gewoon. Dan organiseer ik ze vaak met personeelszaken. Geloof het niet, Dit is de week van de weerbaarheid en gisteren heb ik zelf een online ja training workshop bij gewoon van iemand die in dit vakgebied wel als een Autoriteit bekend staat. Caroline Koetsenruijter, waarbij dan ook juist veel klachtbehandelaar en en klacht coördinatoren aanwezig zijn. We hebben dus periodiek overleg. Vorig jaar is dat gevraagd. Vanuit zo een periodiek overleg volgens zou het ook niet kunnen dat behandelaars regelmatig met elkaar kunnen zitten. Daar moet je wel op gaan passen dat je niet doorschiet Omdat ik al zei, de aard van klachten in het fysieke domein zijn vaak heel anders, veel minder persoonlijk, veel minder gericht op al die soort

	klachten dan in het sociaal domein. Dus wat er gebeurd is dat de klachtbehandelaar van MO en Weener XL, die hebben regelmatig met elkaar in contact, maar minder dan met de klachten behandelaars van het fysieke domein. Maar als er behoefte is aan een training De beginselen in de klachtencoördinator binnen de eigen zeggen en Als het een algemeen element heeft, ja, dan Misschien het gewoon breed voor iedereen is iedereen uitgenodigd is. [I] Oké! Nou, Ik denk eigenlijk dat we een heel eind inzichtelijk hebben hoe het hier binnen de gemeente aan toe gaat en hoe het proces in elkaar zit, is eigenlijk. Voor mij zijn er verder geen vragen meer, denk ik ook dat ik al mijn punten die Ik wilde bespreken besproken heb, dus voor mij is het eigenlijk helemaal duidelijk. Ik weet niet of jij Misschien nog graag aan mij hebt verder, [R] Nee Ik ben heel benieuwd Als je te zijner tijd klaar bent, ben ik geïnteresseerd Als het kan. Stuur mij een kopie toe [I] Natuurlijk, dat zou ik doen. Nou, dan was hem dat eigenlijk. [R] Mocht je nog na branders hebben achteraf. Laat weten, ik bedoel, Ik heb bewust die stukken alles gedeeld zodat je al een beeld bij te krijgen en dit zijn gewoon ook publiekelijke Documenten die beschikbaar zijn, maar mocht je toch nog aanvullende vragen hebben, je hebt mij gegevens zien, dus [I] Top helemaal goed, dankjewel
--	--

Bijlage T. Codering interview CWZ

Tabel 23: Codering interview CWZ

Bewustwording Gasttevredenheid Visie, beleid en leiderschap Beleid Procesontwerp Ontwerp van proces Visie, beleid en leiderschap Beleid Procesontwerp Ontwerp van proces Visie, beleid en leiderschap Beleid Cultuur en mentaliteit Betrokkenheid Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] En uh, of ik dat uiteindelijk kan implementeren? Stukken daarvan binnen het hotel? Uhm dus dat is in principe grote lijnen waar ik mee bezig ben. Uh met mijn scriptie en ook uiteindelijke doel van dit gesprek zal zijn. [R] Ja nou grappig want uh andersom wordt er ook gekeken. Er komen in het ziekenhuis werken ook wel eens mensen die uit hotelwereld komen en die proberen juist die klantgerichtheid in het ziekenhuis weer over te nemen van het hotel. [I] Ja klopt ja dat uh dat uh ken ik ook inderdaad van uh studiegenoten die daar ook uh wel mee bezig zijn. Dus uh ja t was eigenlijk ook wel weer interessant. Uhm. Ik wil ja even vertellen dat het gesprek uiteindelijk vertrouwelijk is, alleen voor m'n scriptie gebruikt zal worden. Uh, dus alleen maar voor het onderzoek. Uh nou toestemmingsformulier zal dan uh uiteindelijk mijn kant op komen. Uhm ja heb je voorafgaat mijn interview misschien al vragen erover nog? Nou top, helemaal goed. Dan zou ik uh eigenlijk voor te stellen om te beginnen. Uh. En dan is mijn eerste vraag eigenlijk ik uh of er een schets kan gemaakt worden wat uh hoe we t klachten beleid binnen uh t CWZ momenteel geregeld is, dus welke processen er gevolgd worden et cetera. [R] Ja ja ja. Heb je toevallig de klachtenregeling gezien van CWZ? Dus ook niet. [I] Uh nee, die heb ik niet gevonden. [R] Nee, niet gevonden of nog niet naar gekeken. [I] Uh ik heb er wel naar gezocht maar is niet gevonden. [R] Is geen goed teken voor ons. [I] Dus dan is dat in de vorm van een stroomschema. Dan. Uhm, moet u daaraan denken? [R] Nee uh de klachtenregeling uh staat uhm ja de de rol van de klachtenfunctionaris in en de de volgende stap voor de onderzoekscommissie klachten of het vragen van een formeel oordeel is het eigenlijk uh, waarbij dan die onderzoekscommissie klachten ingezet kan worden. Dat zat daarin. Nou ja, een schadeclaim en nou ja eigenlijk uh hoe het in CWZ geregeld is. Maar goed, dat is wel een uh document van uh aantal pagina's natuurlijk. Ehm, maar dat staat onder Als je naar contact gaat en dan klantenservice uw klachten intoetst dan kom je d'r ook en dan is t een pdfje. En mocht je dat naderhand nog willen zien in ieder geval. Ja, maar het is in ieder geval zo geregeld dat we proberen het zo laagdrempelig mogelijk te maken voor mensen. Dus uh klachten komen binnen zeg maar bij de klantenservice. We hebben uhm ja, wij noemen dat dan decentraal en centrale klacht wat decentraal wil zeggen op de afdeling zelf. Op de poli zitten meerdere afdelingen aan kant en boxje met kaarten. Alles naar wens en dan kunnen mensen uh hun onvrede maar ook een uh compliment of een tip achterlaten en daarop aangeven of ze contact daar ook willen hebben. [R] Ook terugkoppeling willen bijvoorbeeld. Uhm dus, dus dan vang je al heel veel. Je wilt het klein houden hè? En daar helpt dat bij. Dat je het op de afdeling zelf houdt, dat mensen met elkaar in gesprek kunnen gaan. Uhm, en dan krijg je de klachtbehandeling en de klachtenfunctionaris hè. Wij hebben een informele rol zeg maar. Wij hebben heel veel ruimte, zeg maar op de manier zoals wij een klacht willen aanpakken. Maar in ieder geval hebben we bemiddelende de rol Uhm. En als mensen daarna niet tevreden zijn over dit traject, dan kunnen ze een formeel oordeel vragen aan de raad van bestuur en een formeel oordeel, uhm, hebben ze ook nodig in het geval ze buiten het ziekenhuis een klacht traject willen kiezen, dan wordt er altijd naar het formele oordeel gevraagd. Tenminste als ze naar de externe geschillencommissie willen, want die is er ook. Maar het formele oordeel in t ziekenhuis is bij ons dan zo ingericht dat dan de raad van bestuur
--	--

Procesontwerp Ontwerp van proces	gaat kijken, uhm, een secretaris van de raad van bestuur. Doet het dan eigenlijk, die kijkt van nou ja, is dit een iets dat we kunnen voorleggen aan de onderzoekscommissie klachten of gaan we zelf een oordeel vormen op basis van wat ze misschien al van de klachtenfunctionaris weten?
Cultuur en mentaliteit Betrokkenheid	[R] Of vinden we dit, uhm, deze klacht niet geschikt voor de onderzoekscommissie. Klachten soms zit er ook een juridische aspecten in. Ja, dan is het soms handiger om bij de jurist neer te leggen. Maar ik moet wel zeggen het merendeel van de gevallen, want ook ik kijk of zo'n bij die zin heeft he zo'n formeel oordeel. Dus, ik kan de mensen ook advies geven, dus negen van de tien keer komt het dus wel bij die onderzoekscommissie klachten terecht. En dat is een commissie waarbij uh, daar zitten wat interne mensen in, dokters, uh, een externe verpleegkundige en een externe voorzitter. En dat is een longarts, oud longarts. Ehm ja, nee, dat team, dat kan soms ook een beetje wisselen, afhankelijk van welk specialisme zich de klacht natuurlijk voordoet. Uhm, maar in ieder geval ja. Zij vragen dan vaak eerst een schriftelijke reactie van zowel de klager als de Met een reactie daarop van de zorgverleners dan volgt er meestal een hoorzitting hè. Dus hoor en wederhoor en uhm, dan gaat het ja, dat die commissie eigenlijk het advies vormen.
Procesontwerp Ontwerp van proces Cultuur en mentaliteit Communicatie Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] En dat is in feite ook hun oordeel hè. Hoe ze dan uh die klacht aspecten worden natuurlijk bepaald. Ja en die krijgen soms ook al via mij. Uh, dus ik geef eigenlijk bij de raad van bestuur al aan vaak van nou. Dit zijn eigenlijk de items, want soms worden dingen opgelost binnen bemiddelingstraject, maar blijf ik nog één of twee punten over waar ze dan wel echt een oordeel over willen. En dan gaat het bijvoorbeeld alleen om die dingen. Maar goed de voorzitter stemt dat ook nog van tevoren goed af met die met die klager. Of dat inderdaad klopt, dat het die punten zijn, dat dat is wat nog iets anders is. Nou, zij sturen dat advies uiteindelijk aan de raad van bestuur en de raad van bestuur maakt dan het morele oordeel. Dus die uhm en meestal sluit dat aan aan dat aan aan het akkoord. Ja ja dus die schrijven een brief wat aan het formele oordeel is. Dus ja, dat gaat dan uiteindelijk allemaal schriftelijk.
Monitoring en verbetering Analyse processen	[I] Ja, dus dat is eigenlijk dit hele proces wat zojuist geschetst is, is dan eindelijk uhm uh wordt van toepassing op formele klachten. Uh, zoals ik het begrijp. Of zijn er ook binnen de organisatie ook wel eens informele klachten die binnenkomen die op een andere manier opgelost kunnen worden? [R] Ja, de meeste 95% wordt door de klachtenfunctionaris opgelost. Of de assistent klachtenfunctionaris. Ja, ja, oké, ja. En dat is wat de. Het aantal wat bij zo'n commissie komt per jaar is echt heel laag. Nee, we hebben zeg maar 700 klachten per jaar en er zijn er misschien vier bij de commissie en dus dat is even ter verhouding. Het meeste wordt gewoon in het ziekenhuis gewoon met bemiddeling opgelost. [I] Ja ja. [R] Ja. Euh. [I] Je vertelt net dat er ongeveer 700 klachten per jaar binnenkomen. Uhm. Zijn daar ook verschillende groottes in per klachten? Dus zijn het meestal hele kleine klachten of vaak ook al wel wat grotere.
Monitoring en verbetering Identificatie klachten Cultuur en mentaliteit Bedrijfscultuur	[R] Ja en de zwaarte van de klacht zegt niks over het traject wat mensen doorlopen omdat dus dat betekent dat ook bij de klachtenfunctionaris dat er wel een hele kleine maar ook hele zware klachten tot calamiteit bijzitten, uhm, de klager het gevoel van de klager bepaalt uiteindelijk wat ik ermee wil doen. Of die het klein wilt houden. Ook dat ze allerlei andere stappen willen zetten. Dus ook bij mij worden klachten uhm. Ja wat ook een calamiteit kan zijn afgehandeld met met gesprekken ja oké, ja dat is eigenlijk. Ja, we denken ook wel het mooiste. Ja ja. En daarnaast ik heb nu bijvoorbeeld een calamiteiten gesprek gehad net en dan ehm want daar hebben de klachtenfunctionaris ook een rol in en dat is afdeling kwaliteit. Ik val onder een ander team, maar we werken heel veel samen. Dat vind ik hier echt heel fijn. Dat is heel laagdrempelig, zowel met de jurist als

	met de onderzoekers van de analyses voor calamiteiten. En dus als er gekeken wordt van goh kan jij nog iets kunnen betekenen, nou dan, dan doen we dat.
Procesontwerp Ontwerp van proces Cultuur en mentaliteit Betrokkenheid	[R] Ehm, dus we hebben net bijvoorbeeld een heel goed gesprek gehad. Uhm, maar die mensen gaan daarnaast nog wel een claim indienen. Dus dan praat ik na met hen en dan zeg ik hoe ze dat kunnen doen. Nou deze mensen wisten dat allemaal wel, maar sommige mensen weten dat niet is dan ja dan geef je die mogelijkheden aan en soms komt ook een klacht Uh nou eigenlijk komt de klacht best vaak ook hard binnen en mensen schrijven dat vaak vanuit de emotie, dus zit zo vaak ook wel boosheid bij. En uhm dus dan is het wel raar ja. Maar gebeurt het wel dat mensen zeggen ja als ga ik naar tuchtcollege of ik ga naar de krant of uh ik ga een schadeclaim indienen en soms zetten ze d'r ook in. Dit is ook een schadeclaim nou dan bel ik op dan zeggen ik van goh, ik zie dat u ook een schadeclaim wenst. Is dat iets wat u nu gelijk door wil zetten of vind u het een idee om eerst bijvoorbeeld met elkaar in gesprek te gaan en Want soms zit het heel anders dan de klager denkt.
Cultuur en mentaliteit Communicatie	[R] En dan is het gebrek aan communicatie bijvoorbeeld hè. En ja, dan het gesprek hebben gehad, kunnen ze over de schadeclaim wat explicieter maken. Ehm ja. Of ze denkt schadeclaim is eigenlijk helemaal niet aan de orde, dus dat kan alle kanten op dan maar dan heb je in ik, dan is er in iedergeval ook aandacht voor de emotie. Als je als ze kaal een schadeclaim indienen, ja, dat is allemaal juridisch en dat wordt schriftelijk beoordeeld.
Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] En dan krijg je een brief van ja. Dit is ons eigen Mmm ja ons antwoord en daar moet je het maar mee doen hè. Dus de vraag is dan of je dan uh. T is mooi als er ook aandacht is voor dit anders. In ieder geval denk ik of dat is ook de ervaring boven dat dat zo is. [I] Ja, wanneer de inderdaad dan vaak ook geluisterd wordt naar emotie merk je dan ook wel vaak dat er een heel groot gedeelte van een klacht Uh ja natuurlijk. De aard van de klacht zal altijd wel iets anders zijn, maar de emotie die erbij komt die komt bij kijken. Als daarnaar geluisterd wordt wordt er dan gemerkt dat een klacht al veel sneller serieus wordt genomen of.
Monitoring en verbetering Analyse processen Visie, beleid en leiderschap Doelstellingen	[I] Ja zeker. Uh snelheid is heel belangrijk, dat weten we. Uh hoe eerder je belt hoe beter. Uhm ja dat kunnen we helaas het liefst wil je dezelfde dag bellen, maar ja dat lukt niet altijd natuurlijk. Uh wij zitten zelf een beetje we hebben zieken dus uh dat is dat is dat is jammer. Maar ja goed je probeert zo snel wel te bellen. We weten dat die snelheid heel belangrijk is. Uhm en soms zijn er mensen die dan hun verhaal hebben verteld en zeggen van nou ik het wel. Fijn dat u belt en dat er aandacht aan wordt besteed en voor mij is het goed zo. En dan sturen we vaak nog wel prettig als ik het wil, ze kennisgeving dan aan de afdeling stuurt zodat zij hun voordeel mee kunnen doen en dan is het soms voor mensen ook klaar. Ja ja ja dat klopt.
Analyse processen	[R] En ook. [R] Wel serieus dat ze het gevoel hebben dat ze serieus genomen worden. En ik heb natuurlijk geen oordeel nu. Dus uh dat wordt nog wel eens gevraagd voor ja maar dat vindt u toch ook? [R] Ja, dat is. [R] Zeker lastig, maar over de algemeen gaat dat prima. [I] Oké? Ja en ook welk termijn wordt er nou ongeveer op een klacht uh gereageerd? Je zei net het liefst binnen een dag natuurlijk.
Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] We zien. Ik lees gelijk alle. Als er een klacht binnenkomt lees ik m'n gelijk en als ik denk van oh dit is wel hier zit heel veel pijn of uh he emotie. Of het gaat om iemand die bijvoorbeeld nog opgenomen is. Het gaat om de huidige zorg ja dan geven we direct

Visie, beleid en leiderschap Visie	voorrang aan, dus dan bellen we wel meteen. Oké dus ja en andere klachten, ja die die moeten soms zelfs paar weken wachten. Ja ja ja begrijp ik. [I] Uhm is ook vanuit uh het management vanuit het CWZ ook een bepaalde visie opgesteld die uh voor t klacht uh proces. [R] Uhm. De visie? Ja, nou, de speciale visie is opgezet. Dat. Dat weet ik eigenlijk niet zo goed. Toen ik hier. Ik werk hier sinds 2014 in. En wat ik merkte dat het wel goed is ingebed ofzo. Ja en uhm, iedereen is ervan. Ze zijn er zich allemaal van bewust. Dat is heel belangrijk dat klachten heel belangrijk zijn. En uh daar word je ook echt goed. Ja het wordt goed opgepakt door. 98%. Zegmaar uhm. Ja en en en. Dat loopt gewoon al jaren goed zeg maar. Dus dus nieuwe mensen die dan in t ziekenhuis erbij komen, die rollen daar dan in mee of zo er komen. Ik maak ieder jaar rapportages per specialisme, die bespreken we en dan zit er een medisch manager bij van de vakgroep, maar ook het hoofd van de afdeling van de poli en de verpleegafdelingen zeg maar. Ehm. En vaak ook nog een manager bedrijfsvoering. En dan, ja, dan wordt er gekeken naar wat kunnen we kunnen we eruit leren en hoe was t vorig jaar?
Procesontwerp Ontwerp van proces	[R] En natuurlijk is de per klacht dan al van geleerd. Uhm, maar zo'n rapportage gaat meer over en zie je dingen vaker terugkomen En hoe kan dat en wat moeten we eraan doen? Ja want nee. Dit zit dus wel in ja ja ook dit is geen beschreven visie denk ik. Maar wel uh, het zit wel denk ik in ieders hoofd of zo. [I] Ja want binnen de gemeentelijke sector bijvoorbeeld zie je dat er ook een speciale wet is opgesteld uh voor t uh klachtenafhandeling. Is dat binnen de zorg ook actief?
Procesontwerp Afhandeling	[R] Jazeker is de de wet uh uh de bkkgz hè, dat is de wet kwaliteit klachten in de gezondheidszorg. Uhm en die is in 2017 veranderd. Toen was de klachtenfunctionaris nog niet verplicht, maar wel een klachtencommissie. Mm hu. En in die wet is dat omgedraaid en dat komt omdat ze in de praktijk gemerkt hadden dat bemiddeling vooraf in plaats van de harde weg naar de commissie meer opleverde, meer tevredenheid opleverde. Dus toen is dat in de wet veranderd. Toen werd een klachtenfunctionaris verplicht. Dus daarmee zeg je eigenlijk hoe belangrijk het is dat je het klein houdt, dat dat je er snel bij bent en uh snel tot de oplossing kunt komen. Uh in plaats van uh alles naar een commissie uh sturen. Dus de commissies niet meer verplicht, maar CWZ heeft ervoor gekozen om die wel te behouden. De meeste ziekenhuizen doen dat. Ja, niet allemaal. Alleen wij hebben wel de rechtstreekse toegang weggehaald omdat voorheen toen ik hier kwam konden mensen ook rechtstreeks naar de klachtencommissie, dus zeiden ze ik wil naar de klachtencommissie. Uhm en dan kwamen daar ook wel eens bejegening klachten en bijvoorbeeld uhm of ze waren bij mij geweest en iemand blijkt boos.
Monitoring en verbetering Analyse processen	[R] Dus stel er is een gesprek geweest tussen een arts en een en een patiënt en die patiënt zegt de dokter heeft dat gezegd en die dokter zegt nee, dat heb ik niet gezegd, dat heb ik sowieso gezegd. Nee, zegt de patiënt, dat klopt niet. Je liegt hè, Dat Dat kan zich dan voordoen. Nou en, uh, als ze dan bij mij waren geweest, ja, dan doe je bemiddelingsgesprek. Maar als die mevrouw dan blijft denken van ja, nee, ik doe echt niet wat die dokter zegt, dat is haar goed recht hè, om dat te denken. Uhm dan uhm ja dan is ze boos, dat denk ze. Ga ik het volgende hokje af. Dus dan ging ze naar de klachtencommissie. Maar de klachtencommissie zegt dan kunnen wij ja ook een hoorzitting dus dat geeft weer hoop voor die patiënt en het is ook weer belastend voor de zorgverlener. Maar die commissie kon daar ook geen uitspraak over doen hè, want het is welles nietes en niemand is erbij geweest, dus dat frustriert dan iedereen.
Monitoring en verbetering Verbetering	[R] En uhm, dus dat is de reden dat we die rechtstreekse toegang eruitgehaald hebben. Als er iemand bij mij komt en die zeg ik wil daar echt n oordeel over, dan zeg ik joh dat stuur ik het gelijk door naar de raad van bestuur. Daar ga ik daar niet moeilijk over doen. En als het echt medisch inhoudelijk iets is hè. Maar ik moet zinvol zijn, laat ik het zo zeggen. En dat moet wel zeggen dat helpt. En ik denk dat dat dat is niet gedaan om de patiënt iets te ontnemen, maar omdat we, ze gaan bijna allemaal naar die commissie

Procesontwerp Registratiesysteem	maar meer om dat we weten dat het de patiënt ook frustreert, want die denken o nieuw hokje nieuwe kansen. En dan, dan weet je eigenlijk de uitkomst al en dat wil je niet. Voor niemand. [I] Nee dus. In principe is er een uh uh een eerstelijns klachtafhandeling opgezet en uh een tweedelijns klachtafhandeling. [R] Ja, ja, zo kun je het zien. [I] Ja oké. Uhm. Het archiveren van klachten bijvoorbeeld. Of t t t t uh in t systeem zetten. Hoe gaat dat? Wordt dat allemaal alle klachten gewoon geregistreerd en uh in een bepaalde systemen daarvoor? [R] Of ja ja ik kan niet zonder. Het systeem het is ja want dan je hoort hoeveel klachten er zijn. Ja en zodra een klant binnenkomt uh komt het eigenlijk al. Als mensen t op de site invullen komt het al direct in het systeem waar wij het in registreren. Dat heet Senia. Dat heette eerder Europa. Dat is een systeem dat er ook voor andere meldingstype gebruikt worden. Dus dat is op zich uh. Ja, eerder hadden we een ander systeem, maar dit correspondeert meer met de rest van het ziekenhuis. Laat ik het zo zeggen. Het is een afgeschermd gebied. Niemand kan daarbij, alleen de klachtenfunctionaris en het team van de klantenservice en want het is vertrouwelijk. Nou iedere klacht wordt, ja wordt daarin geregistreerd, maar ook alle uh activiteiten zeg maar. Dus ieder telefoontje leg ik erin vast met de datum met wie ik gesproken heb. Wanneer? Uhm. En de mailtjes die ik stuur worden erin gezet. Alles dus ik ik vaar helemaal op het dossier. [I] Oké, uhm. En die de communicatie tussen de de afdelingen zeg maar als uh voorbeeld uh jij met een andere afdeling uh gesprek moet hebben. Hoe verloopt dat? Gaat dat gewoon via mailcontact persoonlijke gesprekken. [R] In hun klacht? Bedoel je als er een klacht is? [I] Ja bijvoorbeeld ja.
Cultuur en mentaliteit Communicatie	[R] Ja heel verschillend uh het liefst. Het hangt ook van de zwaarte van de klachten. Maar bij zware klachten bel ik liever eerst en dan zeg ik daarna van ik stuur je de brief door, ja en dan kan je ze rustig lezen. Daarna. Uhm. Maar soms mail ik ook als het om iets kleins gaat of als ik weet dat ze moeilijk bereikbaar zijn of als ik ze lang ja, soms probeer ik het een aantal dagen achter elkaar dat ze dan niet bereikbaar zijn. Ja, dan denk ik op een gegeven moment nou ga ik toch maar mailen want je wil ook een beetje snelheid uh houden. Ja dus dat zat een beetje zoeken of we gaan ook graag naar de afdeling. Ook een dokter komt hier want uh oké ja en ik uh ik bel ik kan ze op hun sign allemaal bellen dus dat is fijn en nemen ze bijna altijd op. Ja oké dat uh en dan vraag ik uh ja komt uit en dan moet zeggen dat ze dan vaak zelf ook wel benieuwd zijn van oh wat is dat? Dus dat maken ze ook wel snel tijd voor merk ik. [R] Ja de meeste ja ja maar soms ja soms duurt t wel mee. [I] Ja zijn d'r binnen uh uh t gehele klachtenafhandeling proces ook bepaalde doelen opgesteld waarnaar gestreefd wordt? Uh en dat kan bijvoorbeeld uitlopen van uh we willen zoveel klachten per jaar uh uh goed behandeld hebben en dat soort doelen of zijn die eigenlijk helemaal niet van toepassing?
Visie, beleid en leiderschap Doelstellingen Monitoring en verbetering Meting tevredenheid	[R] Ja dat doel, dat zit altijd in je hoofd. Maar het is niet zo dat we zo'n uhm dat we t op papier zetten. We willen zoveel mensen tevreden. Nee, nee, dat niet. Uhm, we houden het wel bij en dan maken we onderscheid tussen dat zitten we dus ook in dat systeem. Zijn mensen tevreden over de uhm, nou ja, over de klachtbehandeling. Maar dan maak ik onderscheid tussen proces en op inhoud. Want als ze niet tevreden zijn over de terugkoppeling en je aankomt met ja, dan zijn ze vaak over alles niet tevreden hè. Dat dat soms is voor mensen moeilijk dat uit elkaar te halen, maar dat proberen we wel ja. Zijn ze te vrede over het proces bij klachtbehandeling gaat ja of nee en zijn ze tevreden

Monitoring en verbetering Analyse processen	over de inhoudelijke behandeling van de klacht en hebben we de klacht definitief na door met de klager afgesloten. Dus dat leggen we al vast zodat we dat kunnen meten Inderdaad. Uhm ja, maar we hebben niet te streven, daar zie ik het nut ook niet zo van in om te zeggen ja, we moeten streven naar meer. [R] Je streeft er wel naar, maar niet uhm. Je streeft ernaar door steeds met de afdeling kwaliteit in contact te zijn en de juristen en uhm beleggers die cijfers. Anoniem ook. Uhm samen kijken we daarnaar zeg maar per kwartaal samen met het hoofd kwaliteit. Uhm iemand van de MIP-klacht uh juristen en de negocologiecommissie en dan kijken we naar uhm overeenkomsten. Dus stel er is iets binnengekomen, als een klacht Oh die is ook dat is ook een claim geweest. Oh dus ook een calamiteit onderzoek geweest en hoe is dat verlopen? Wat kunnen we daarvan leren? Hadden we dingen anders kunnen doen? Dus daar wordt wel heel daar zijn we wel heel erg mee bezig. Dat vind ik hier wel heel mooi. Dat daar echt wel heel veel aandacht voor is [I] Ja want uh is t dan daar ook zo dat er een bepaalde jaarlijks een kwaliteitscontrole is van het klachtenafhandeling proces binnen het CWZ? Wordt dat bijvoorbeeld door een extern bureau uitgevoerd?
Monitoring en verbetering Analyse processen	[R] Of nee, ik heb wel een, uh, audits twee of drie jaar geleden hier uhm gevraagd van goh willen jullie is een audit doen hè? Ja ja, stel k heb je misschien allerlei blinde vlekken hè? Ja ja dus dat hebben we wel gedaan. En uhm, k heb ook wel eens nagedacht van ja ga je nou een enquête doen hè? Mm hu? Uhm. Of stuur je nog een brief na bijvoorbeeld naar zoveel weken na het einde na het afronden van de klacht? Maar. Het gevaar is een beetje kijk, je kan ze niet. Je moet ze willekeurig dan versturen. Je moet het dan naar iedereen doen. Maar in deze laatste jaren hebben we ook heel veel klagers die echt heel moeilijk zijn. Zware klagers waren best wel moeilijk of niet vanaf gekomen en die je juist heel erg moet begrenzen. En als je die zo'n brief gaat sturen dan schakel je terug. Ja dan ja, dan gaan ze misschien weer bellen. En niet alle klachten worden naar tevredenheid opgelost, dus dan krijg je die mensen allemaal weer terug.
Monitoring en verbetering Identificatie klachten	[R] Daarnaast denk ik ook uh, dat is eigenlijk de hoofdreden moet ik eerlijk zeggen. En we vragen gewoon aan het eind van het proces bent u hoe hoe ze het vonden en ja ja ik ze. Ik zouden niet zo snel willen kiezen om een brief te sturen.
Monitoring en verbetering Meting tevredenheid	[I] Nee dus. Eigenlijk begrijp ik dit dus ook een klein beetje in bescherming vanuit jullie zelf. Dat een klager bijvoorbeeld niet jullie blijft. [R] Uh ja, informeren. Nou voor sommige mensen zou het misschien wel goed zijn, maar voor uhm oh ik geef deze even aan mijn collega. [R] Ja zeker.
Monitoring en verbetering Analyse processen	[I] Ja, ik zag dat ze ook al belden op mijn mobiel. En nu ook op sign dus mijn college neemt even op. Ik heb met haar om half 12 een afspraak namelijk, maar uhm ehm wat wilde ik nou zeggen dus ja dat vind ik wel lastig. En dat ik heb natuurlijk ook intervisie met de andere klachtfunctionarissen en uh Radboud en Rijnstaten enzo hebben we toch ook wel eens over hoe doen jullie dat? Ja, dat is altijd wel lastig. Bovendien uh is t ook maar de vraag of je de klager niet belast. Want uh, je moet je wel altijd bewust zijn van vanmorgen ook. Je haalt mensen op bij de receptie en die komen weer in het ziekenhuis waar van alles voor hen gebeurd is. Dat roept heel veel gevoel en emotie op. Dat komt altijd wel weer terug. En mensen willen ze op een gegeven moment zeggen ik wil het zo graag af kunnen sluiten. Ja en dan ga zo'n brief sturen. Ja, ik weet het niet. Ik zie zo niet zo n toegevoegde waarde. Oké, wel goed. [R] Op naar jezelf te kijken, naar je eigen handelen en dat ook te toetsen in huis. Ja, nog wel in huis bij de zorgverleners en nog wel eens een enquête te willen doen. Ja, maar ook dat krijg ik terug per specialisme. En reken maar als dokters iets niet bevalt zeggen ze het meteen hoor.

Procesontwerp Ontwerp van proces	[I] Ja, ja, oké, oké. [R] Daar ben ik niet bang voor. [I] Uhm. Nou, dan zou ik eigenlijk nog één uh vraag willen stellen qua tijd. Ik weet niet of dat nog uitkomt. Ja en dat is eigenlijk vond ik wel interessant. Uh, wat je net ook aan t begin zei dat je steeds vaak uh ook hospitality studenten bijvoorbeeld terugziet in uh ziekenhuizen. Uh, wordt daar binnen jullie klachtenafhandeling s proces ook aandacht aan besteed of rekening meegehouden? [R] Ja dat hebben we geprobeerd door de patiënt klant te gaan noemen. Maar ja dan moest ik iets vertellen en dan zei de marketing medewerkster Jaqueline je moet klant gebruiken. Het heeft mij. Het stond mij heel erg tegen en wat wat uh het effect was, is dat mensen zeggen ja, jullie noemen ons klanten, dan wil ik ook als klant behandeld worden en dat worden ze niet. Want uh een afspraak kan soms een half uur van tevoren door nood afgezegd worden nou dan voelen mensen zich geen klant. Ja uhm en uhm. Als een afspraak verzet wordt dan zeggen ze ja, heb ik oppas geregeld, dan wil ik een vergoeding. Want ja, dan heb ik 1.00u van de week geweest, dan moeten jullie dan maar betalen. Ja snap je een klant is een heel ander. Het ziekenhuis is helemaal niet ingericht om iemand als klant. En sommige mensen mensen vallen er ook enorm over wat klant, ik ben patiënt. Ja, ja, ja, dat is ja. Ik merk bij marketingmedewerkers die die vinden dat helemaal geweldig. Maar in de praktijk is dat vind ik het ook wel lastig hoor. [I] Oké. Ja, ja, ja. [R] Dat zijn cliënt wordt wel meer gebruikt. Ja, dat is zo. Dat zit er voor je gevoel dan misschien een beetje tussenin of zo hè? Mm, hu? Ja, ja, oké. Dus ik moet wel zeggen ik was een beetje mijn bewoordingen aan aan degene die ik voor me heb, laat ik het zo zeggen. Dus als de patiënt zegt ik ben een klant, dan noem ik die ook een klant en voelt zij zich patiënt, dan zeg ik ja, u bent patiënt. Ja, ja, het is dat. Probeer je een beetje? Ja, precies. Op diezelfde lijn te pratente praten. Ja, maar dat is wel een uhm. Ik heb t idee dat we er weer een beetje van af zijn van de klant in huis. [I] Ja oké. En wat duidelijk. Uhm nou dan zit denk ik ook de tijd d'rop uh die we hadden ingepland ervoor uh voor mij is eigenlijk uh een heel stuk duidelijk geworden en ook uh iets meer diepgaand. Dus uh bedankt in ieder geval voor de medewerking uh van uh van t interview. Uh ik denk dan. [R] Heb je wel voldoende informatie? [I] Ja waren zeker meer vragen. Nee ik had nee. In principe heb ik eigenlijk wel heel veel informatie over de de de hoofd dingen die ik wilde vragen. Dus uh daar kan ik mee aan de slag kan ik goede vergelijkingen mee maken. Ja [I] Ik weet niet of d'r vanuit jou nog vragen zijn of op uh opmerkingen. Nee. Nou dan zou ik zeg uh heel erg bedankt uh voor de medewerking en uh wens ik je nog een fijne dag. [R] En uh nou heel veel succes. Met je scriptie [I] Dank je wel gaat goed komen! Nou doe! doe! [R] doe!
---	--

Bijlage U. Informatieblad geïnterviewde

Beste deelnemer,

Door middel van deze email wil ik graag een verzoek indienen voor een interview over de klachtenmanagement procedure binnen [Bedrijf]. Meedoen is vrijwillig. Om mee te doen is uw toestemming nodig. Voordat u beslist of u dit wilt doen, leg ik uit waarom ik dit interview wil afnemen. Lees deze informatie rustig door. Als u vragen heeft, kunt u contact met mij opnemen. Zie contactinformatie onderaan deze informatiebrief.

Om mijzelf kort voor te stellen, ik ben Tycho van Heumen en studeer aan de Hospitality Business School Saxion. Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeertraject, van de opleiding Hotel Management, waarin ik mij ga verdiepen in klachtenmanagementprocessen binnen verschillende bedrijven. Vanuit The Den -'s-Hertogenbosch – Tribute Portfolio Hotel onderzoek ik hoe de klachtenprocedure geoptimaliseerd kan worden. Hierin ga ik onderzoeken hoe dit proces in verschillende sectoren is opgezet en wat hierin uiteindelijk de beste aanpak is. In mijn mening kan [bedrijf] een inspirerend voorbeeld zijn.

Ik zou graag met iemand willen spreken die verantwoordelijk is voor het klachtenmanagementsysteem binnen [Bedrijf] en die me meer kan vertellen over de procedures en processen die worden gevolgd. Ik wil ook graag weten hoe [Bedrijf] ervoor zorgt dat gasten tevreden blijven na het indienen van een klacht en aan welke richtlijnen [Bedrijf] gebonden is.

Het interview zal een opzet hebben die is berust op de vijf elementen van klachtenmanagement:

- Bewustwording
- Visie, beleid en leiderschap
- Procesontwerp
- Cultuur en mentaliteit
- Monitoring en verbetering

Per element zullen er diepgaandere vragen gesteld worden. Hierdoor wordt het voor mij inzichtelijk hoe het proces is ingericht. Het interview zal een duur hebben van 30 – 60 minuten.

In dit onderzoek verzamelen we geen persoonsgegevens. De opgeslagen gegevens zijn niet te herleiden naar individuele deelnemers. Om uw gegevens te beschermen en privacy risico's zoveel mogelijk te beperken, neem ik als student de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in acht. Voor dit onderzoek verzamelen we gegevens over etniciteit en levensbeschouwing. Conform de AVG zorgen wij dat aan de specifieke eisen wordt voldaan.

Als je meedoet aan dit onderzoek kunt u altijd bedenken en toch stoppen. We gebruiken uw gegevens dan tot het moment waarop u stopte. Als u daar bezwaar tegen hebt kunt u dat altijd aangeven.

Er zijn voor u geen kosten verbonden aan dit onderzoek en er is geen vergoeding voor deelname aan dit onderzoek.

Bij deze informatiebrief hoort een toestemmingsverklaring. Door het ondertekenen van deze toestemmingsverklaring gaat u akkoord met deelname aan het onderzoek.

Voor meer informatie of vragen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met:

Tycho van Heumen | 466923@student.saxion.nl | 06-16684242

Verantwoordelijke docent: Joris Verwijmeren | j.a.verwijmeren@saxion.nl

In geval van klachten over gegevensbeheer kunt u contact opnemen met Saxion via het Meldpunt

Klacht en Geschil: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/klachtenloket>

Ik hoop u hierbij voldoende geïnformeerd te hebben.

Met vriendelijke groet,
Tycho van Heumen

Bijlage V. Toestemming dataverzameling

Figuur 2: Toestemming dataverzameling



Toestemming dataverzameling

Pagina 1 / 2

Algemene gegevens¹

Naam student 1	Tycho van Heumen
Studentnummer student 1	466923
Naam student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam docent	Klik of tik om tekst in te voeren.
Module	Klik of tik om tekst in te voeren.
Toets	Klik of tik om tekst in te voeren.
Schooljaar	Klik of tik om tekst in te voeren.
Kwartiel	Klik of tik om tekst in te voeren.

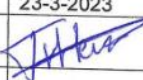
Korte omschrijving geplande data verzameling

Er wordt data verzameld doormiddel van interviews. Dit zal worden uitgevoerd bij vier verschillende bedrijven. Hierin zal informatie verzameld worden met betrekking tot het klachtenmanagementsysteem van het bedrijf. In het interview wordt inzichtelijk gemaakt hoe het systeem binnen het bedrijf is geïmplementeerd en hoe het wordt uitgevoerd.

Akkoordverklaring docent

Ik voorzie geen (risico op) schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) of de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij de geplande dataverzameling. Ik geef daarom toestemming de dataverzameling volgens dit voorstel uit te voeren. Deze toestemming is geldig tot zes maanden na ondertekening van dit formulier.

Ondertekening

Datum	23-3-2023
Handtekening student 1	
Handtekening student 2	
Handtekening student 3	
Handtekening student 4	
Handtekening docent	

¹ Indien het onderzoek door minder dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een deel van het formulier leeg blijven. Indien het onderzoek door meer dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een tweede exemplaar van dit formulier worden aangehecht met de gegevens van de andere studenten.