

# Handboek Klanttevredenheidsonderzoek



Monty Python – Dead parrot sketch

Gebaseerd op een verslag van L. Mekkelholt  
in opdracht van Gemeente Losser, mei 2009  
Bewerking R. Oosterom, AOC Oost, maart 2015

# Inhoud

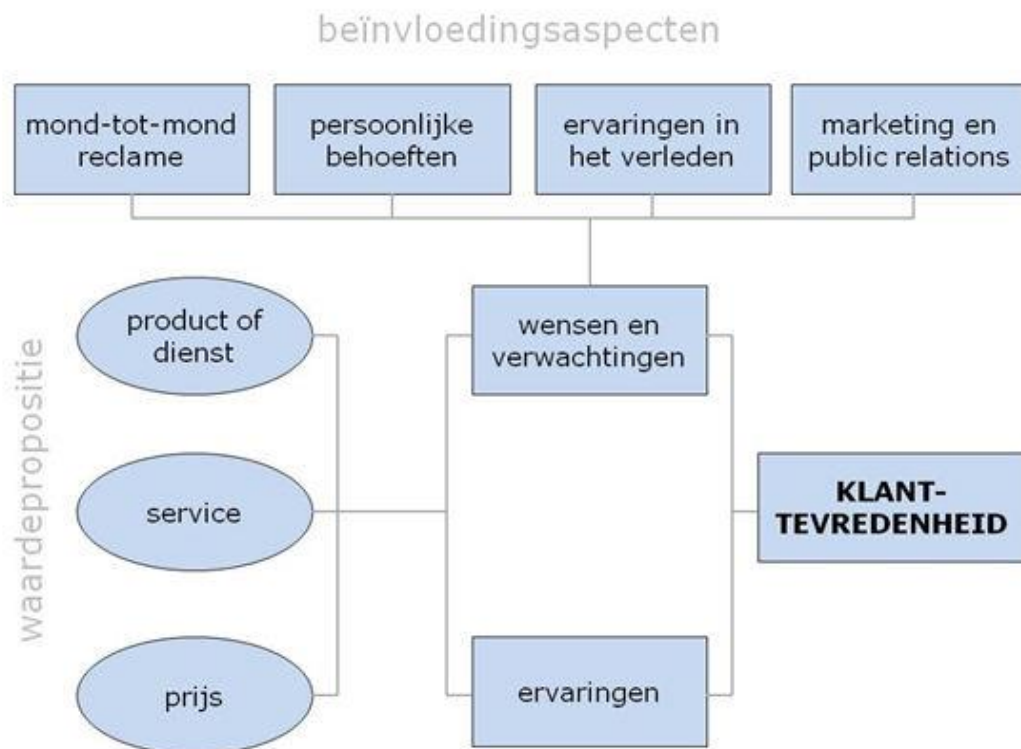
Inleiding	3
Initiatieffase	5
Onderzoeksfase	7
Analyse en advies	17
Nazorgfase	19
Implementatieplan	20

# Klanttevredenheidsonderzoek

Continu werken aan de klanttevredenheid zorgt voor een hogere omzet, loyalere klanten, de bereidheid om meer te betalen, een positieve mond-tot-mond reclame, een prettige werksfeer en minder klachten. Redenen genoeg voor een klanttevredenheidsonderzoek.

## Inleiding

De optimale klantervaring wordt bereikt als een organisatie in staat is met haar producten en processen de klantverwachting te overtreffen. Soms wordt de klantverwachting geformuleerd puur op basis van aannames binnen de organisatie zelf (gevoel, intuïtie, vermoedens). Goed om mee te beginnen, maar er ontstaat een onvermijdelijke kloof tussen klantverwachting en klantervaring (en dus ontevreden klanten) als verwachtingen over het hoofd worden gezien of verkeerd geïnterpreteerd. De enige manier om dit te voorkomen, is door klanten op regelmatige basis te vragen naar hun ervaringen en verwachtingen middels een klanttevredenheidsonderzoek.



Dit handboek biedt handvatten om stap voor stap de klanttevredenheid te meten en te verbeteren. Doel hiervan is de wensen en eisen in kaart te brengen en de dienstverlening klantgerichter te maken.

Het onderzoek is verdeeld in de volgende fasen:

**Deel 1. Initiatiefase**

**Deel 2. Onderzoeksfase**

*Vorbereiding*

*Uitvoering*

*Uitwerking*

**Deel 3. Projectafsluiting**

*Analyse*

*Advies*

**Deel 4. Nazorgfase**

*Implementatie*

*Evaluatie*

In deze fasen is de projectmethode Prince2 te herkennen. Na iedere fase wordt teruggekeken naar het doel en wordt de volledigheid en kwaliteit gecontroleerd. Aan het eind van iedere fase wordt er gerapporteerd over de afgelopen fase en wordt er een plan voor de volgende fase opgesteld.

## Initiatiefase

*Goede voorbereiding van het onderzoek is noodzakelijk. Belangrijk is het dat de aanleiding en doelstellingen van het onderzoek in kaart worden gebracht. Dit om te voorkomen dat er in 'het wilde weg' een onderzoek plaatsvindt en de resultaten onbruikbaar zijn. Het resultaat uit het onderzoek zal moeten bijdragen aan de visie van het management, zodat de dienstverlening geoptimaliseerd kan worden. Door het onderzoek projectmatig uit te voeren kan het onderzoek beheerst en gecontroleerd uitgevoerd worden.*

### 1.1 De organisatie

Beschrijf het bedrijf waar je een klanttevredenheidsonderzoek voor uitvoert. Geef globaal aan hoe groot het is, op welke markten het bedrijf actief is, hoe lang het al bestaat en wie jouw contactpersoon is.

### 1.2 Waarom onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek is het belangrijk om de doelstelling en de aanleiding in kaart te brengen. Een doelstelling van het onderzoek is bijvoorbeeld: *'Tevredenheid van de klanten en motivatie van de medewerkers te verhogen.'* Om ervoor te zorgen dat het onderzoek relevant is en de verkregen resultaten bruikbaar zijn voor het verbeteren van de dienstverlening is het belangrijk hier aandacht aan te besteden.

Aanleiding van het onderzoek kan zijn:

- Toenemende klachten.
- Voorzien in de verwachtingen van de klant.
- Inzicht in de tevredenheid van de klanten over een verandering in de dienstverlening.
- Intern verantwoording afleggen aan het bestuur over de kwaliteit van de dienstverlening.

*'Tevreden klanten zijn loyaal én zijn actieve referent voor een organisatie. Tevreden medewerkers zijn gemotiveerder, minder vaak ziek en productiever.'* (Effectory, 2009)

Doelstellingen van het onderzoek:

- Inzicht in de beleving van de klanten.
- De mate van de tevredenheid van de klant in een cijfer.
- De bewustwording over klanttevredenheid versterken.
- Verbeteren van de dienstverlening.
- Meetbaar maken en sturen van de dienstverlening

### 1.3 Onderzoeksvraag

Op welke vragen moet dit onderzoek antwoord geven? Deze vragen volgen logisch uit de doelstellingen van de vorige paragraaf. Maak onderscheid in een hoofdvraag en deelvragen. De hoofdvraag is overkoepelend en de deelvragen moeten een antwoord opleveren dat, samen met de antwoorden op de andere deelvragen, een antwoord geeft op de hoofdvraag.

Een hoofdvraag kan bijvoorbeeld zijn: Hoe tevreden zijn onze klanten over de verschillende producten en diensten die wij aanbieden? Mogelijke deelvragen zijn dan: Hoe tevreden zijn onze klanten over dienst X? Hoe tevreden zijn klanten over onze service? Etc. Gebruikelijk is om 3 tot 5 deelvragen te formuleren.

### 1.4 Randvoorwaarden

Als de opdrachtgever bepaalde randvoorwaarden heeft gesteld, dan dienen die hier te worden vermeld. Randvoorwaarden kunnen bijvoorbeeld gesteld worden aan: termijn (wanneer moet het af zijn), geheimhouding, kosten, manier waarop klanten mogen worden benaderd, etc. Wees kritisch

t.a.v. randvoorwaarden; ze mogen niet dermate verstikkend werken dat het onderzoek niet kan plaats hebben.

### **1.5 Communiceren**

Communicatie is gedurende het hele project cruciaal, tijdens de voorbereidingen, de uitvoering maar vooral bij de afsluiting van het project. Als men na afloop van het project niets hoort over de resultaten wordt gedacht dat het onderzoek voor niets is geweest. Bij een volgend onderzoek zal er waarschijnlijk minder medewerking zijn. Zorg voor een tijdige aankondiging van het onderzoek, nodig klanten uit mee te werken, informeer de klanten en maak de resultaten bekend na afloop van het onderzoek.

Door goede communicatie wordt er draagvlak verkregen bij het management en bestuur. Communiceer de aanleiding en doelstelling van het onderzoek met het management. Een voorstel met de onderzoeksopzet kan het management duidelijkheid geven over de inrichting van het onderzoek. Vermeld daarnaast de benodigde middelen, tijd en kosten van het onderzoek. Tot slot is het belangrijk om met medewerkers te communiceren. Door de medewerkers te betrekken bij het onderzoek zullen ze eerder openstaan voor veranderingen en zal er minder weerstand ontstaan.

In deze paragraaf maak je een stakeholdersanalyse en geef je aan op welke rol zij hebben.

### **1.6 Doelgroep**

Veel bedrijven en organisaties hebben diverse klantengroepen en contactkanalen. Breng in kaart welke doelgroepen er zijn en op welke wijze zij in contact kunnen treden met het bedrijf. Te denken valt aan: een fysieke balie, telefoon, post, e-mail, website, rechtstreeks met medewerkers of via stagiaires.

### **1.7 Frequentie**

Het tevredenheidsonderzoek kan ervoor zorgen dat er ingespeeld wordt op de wensen en verwachtingen van de klanten. Omdat deze wensen en verwachtingen wisselen is het belangrijk het onderzoek regelmatig uit te voeren. Door continu de tevredenheid te meten kunnen de effecten van verbeteringen in kaart gebracht worden en wordt het effect van de inspanningen duidelijk.

Geef in deze paragraaf aan welke onderzoeken er eerder gedaan zijn en waar die over gingen. Geef tevens aan welke frequentie er voor de toekomst gewenst is. Doorgaans ligt dit tussen 1 en 4 keer per jaar. Het is gebruikelijk om niet steeds alle aspecten van tevredenheid te meten. De onderzoeken worden rond een bepaald thema gehouden. In kwartaal 1 staat bijvoorbeeld de service centraal en meet je tegelijkertijd de trends op het gebied van algemene tevredenheid. In kwartaal 2 stel je vragen over de levering en facturatie. Op een ander moment staat de promotie centraal en kijk je naar de prestaties t.o.v. de concurrentie. Zo kun je de vragenlijsten kort houden en houd je voortdurend zicht op de wensen van je klanten.

## Onderzoeksfase

*'Voorkom een ontevreden klant, wat je niet moet doen: een ellenlange vragenlijst vol met delicate vragen opstellen en versturen. Na het ontvangen van de antwoorden niets meer laten horen, zodat de klant denkt dat het voor niets ingevuld is. Een tevreden klant wordt enthousiast gemaakt en bedankt. Door te laten weten dat de mening van de klant belangrijk is en wat er met de antwoorden gedaan wordt blijft de klant tevreden'* (Effectory, 2009).

De onderzoeksfase bestaat uit drie deelfasen namelijk voorbereiding, uitvoering en verwerking. In respectievelijk paragraaf 2.1, 2.2 en 2.3 worden deze fasen toegelicht.

### 2.1 Voorbereiding

De voorbereiding is de belangrijkste en vaak ook lastigste fase van het hele onderzoek. Hier wordt bepaald welke vragen er gesteld worden. Als dit niet goed gedaan wordt, is het hele onderzoek waardeloos. Het is dus de moeite waard om hier veel aandacht aan te besteden.

Een klanttevredenheidsonderzoek bestaat vaak uit verschillende deelonderzoeken. Dat komt omdat er voor verschillende doelgroepen ook verschillende vragen moeten worden gesteld. In een onderzoek worden doelgroepen ook wel populaties genoemd.

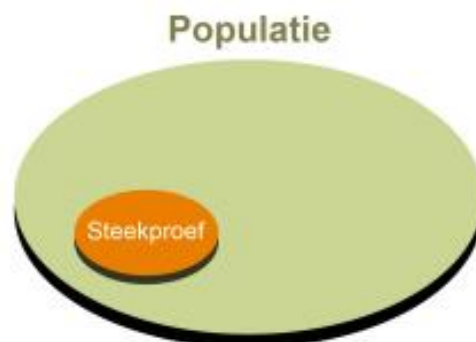
Voor elk deelonderzoek worden de volgende stappen doorlopen:

1. Definieer de **onderzoekspopulatie**. Welke doelgroep ga je onderzoeken?
2. Hoe is deze populatie te bereiken?
3. Bepaal welke **onderzoeksmethode** het beste past bij de vragen, voorwaarden en populatie.
4. Bepaal de gewenste effectieve **steekproefgrootte**.
5. Formuleer maatregelen bij het benaderen van de respondent (introductie, aankondiging, anonimiteit, reminder etc.)
6. Bepaal de eisen van de vragenlijst die nodig zijn voor een **betrouwbare en valide respons** (omvang, gebruiksvriendelijkheid, taalgebruik etc.)

In onderstaande paragrafen worden de stappen besproken en per contactkanaal een voorbeeld voor het onderzoeken van de tevredenheid van de klanten gegeven.

#### 2.1.1 Populatie en steekproef

Een klanttevredenheidsonderzoek is een beschrijvend onderzoek. Er wordt antwoord gegeven op vragen als hoeveel, hoe vaak en in welke mate. Als de hoofdvraag is: wat vinden klanten van de dienstverlening van bedrijf X? Dan is de **populatie** de klanten van bedrijf X. Omdat er vaak te veel klanten zijn, wordt meestal slechts een **steekproef** bestudeerd. De steekproef wordt gebruikt om iets over de gehele populatie te kunnen zeggen; de resultaten worden gegeneraliseerd.



Dit kan alleen als de steekproef representatief is: het moet een goed beeld geven van de populatie en de resultaten moeten generaliseerbaar zijn. Twee voorwaarden voor een representatieve steekproef (Communicatieplein, 2009):

- Het moet een a-selecte steekproef zijn, de mensen worden willekeurig gekozen en iedereen heeft even grote kans opgenomen te worden in de steekproef.
- De steekproef moet groot genoeg zijn.

De gewenste grootte van de steekproef is te berekenen door middel van enkele gegevens, zoals de populatie, de foutenmarge en het betrouwbaarheidsniveau. Op het internet zijn er diverse calculators die dit snel en gemakkelijk uitrekenen zonder zelf de nodige formules 'uit te vogelen'.<sup>1</sup> Aan de hand van deze **netto steekproef** kan berekend worden wat de **bruto steekproef** moet zijn.

**Bijvoorbeeld: de netto steekproef moet bestaan uit 400 ingevulde vragenlijsten.**

**Het verwachte responspercentage is 40%, dan moet de bruto steekproef uit 1.000 personen bestaan (40% van 1.000 is 400).**

In onderstaande tabel 2.1 is per contactkanaal de populatie weergegeven met daarbij een voorbeeld van een steekproef.

Contactkanaal	Populatie	Steekproef
Fysieke balie	Alle bezoekers van de publieksbalie	Gedurende 3 weken klanten vragen voor hun medewerking.
Telefoon	Alle telefonische klanten	Gedurende 3 weken klanten vragen voor hun medewerking.
Post	Alle klanten die schriftelijk contact hebben (gehad).	De klanten die de afgelopen 3 maanden contact gehad hebben benaderen.
E-mail	Alle klanten die via de e-mail contact hebben (gehad).	De klanten die de afgelopen 3 maanden contact gehad hebben benaderen.
Website	Alle klanten die de website bezoeken.	Gedurende 3 weken klanten die hier gebruik van maken benaderen (bijv. link of pop-up)
Medewerkers	Alle klanten die op het bedrijf komen.	Gedurende 3 weken klanten die op het bedrijf komen benaderen (bijv. enquête)
Stagiaires	Alle klanten die op het bedrijf komen.	Afhankelijk van bereik van het onderzoek.

Tabel 1: Populatie en steekproef per kanaal

### 2.1.2 Onderzoeksmethoden

Bij het onderzoeken van de klanttevredenheid kan er gebruik gemaakt worden van bestaande informatie. Bijvoorbeeld met rapportages over klachten. Ook observeren is een manier van onderzoeken, bijvoorbeeld het gedrag van de medewerkers, zijn de medewerkers klantvriendelijk? Hoe wordt de klant aangesproken? Allemaal aspecten die de tevredenheid van de klant bepalen.

Om daadwerkelijk te achterhalen wat de verwachting en ervaring van de klant is, zijn interviews noodzakelijk. Klanten kunnen mondeling of schriftelijk geïnterviewd worden. Het mondelinge interview kan door een interview ter plaatse of door een telefonisch interview. Het schriftelijke interview kan bij een bezoek afgenomen worden maar ook via de post of e-mail verstuurd worden. Van beide soorten interviews worden in onderstaande tabel de voor- en nadelen beschreven.

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld op <http://www.journalinks.be/steekproef/>



	Mondeling interview	Schriftelijk interview
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- minder voorbereiding nodig</li> <li>- open en ingewikkelde vragen</li> <li>- emotionele vragen</li> <li>- veel vragen stellen</li> <li>- controle op het invullen</li> <li>- weinig onvolledige lijsten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (relatief) goedkoop</li> <li>- veel mensen bereiken</li> <li>- gemakkelijker te organiseren</li> <li>- anoniem</li> <li>- minder gevoelig sociale wenselijkheid</li> </ul>
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kost veel tijd</li> <li>- weinig mensen bereiken</li> <li>- moeilijk te organiseren</li> <li>- niet anoniem</li> <li>- gevoelig voor sociale wenselijkheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veel voorbereiding</li> <li>- geen emotionele opvang</li> <li>- beperkt aantal vragen</li> <li>- geen controle op het invullen</li> <li>- onvolledige lijsten</li> <li>- non-respons</li> </ul>

Tabel 2: Voor- en nadelen mondeling en schriftelijk interviewen (van Baarda & de Goede, 2006)

Schriftelijke enquêtes zijn het meest gebruikte middel om een grote hoeveelheid klanten te bereiken. De kosten per contact zijn laag en respondenten kunnen zelf bepalen wanneer en/of hoe lang ze de tijd nemen voor de enquête. De schriftelijke enquêtes kunnen bijvoorbeeld na afloop van een bezoek afgenomen worden. Ook online enquêtes worden steeds populairder. Hiermee is snel een grote doelgroep te bereiken en de gegevens worden automatisch verwerkt. Enkele voordelen van een online enquête ten opzichte van een traditionele enquête. De tijdsduur is korter, het onderzoek is goedkoper en de kans om fouten te maken is kleiner. De link naar de enquête kan op de website van de organisatie geplaatst worden maar ook via de e-mail of post verstuurd worden. Voor deze laatste methoden zijn (adres)gegevens nodig van de klanten.

Daarnaast moeten de gevolgde methoden inzichtelijk omschreven worden zodat anderen *in principe* het onderzoek opnieuw uit kunnen voeren. Anderen moeten met dezelfde werkwijze en methoden tot dezelfde resultaten kunnen komen. Een juiste verwerking van de gegevens is van belang om juiste resultaten te verkrijgen. Belangrijk is om hiermee bij de voorbereiding al rekening te houden. Enquêtes met veel open vragen kosten namelijk veel tijd om te verwerken, wellicht zijn diepgaande interviews dan een betere methode.

In onderstaande tabel 2.3 is per contactkanaal een mogelijke onderzoeksmethode vermeld.

Contactkanaal	Onderzoeksmethode
Fysieke balie	Enquête onder de bezoekers.
Telefoon	Telefonisch interview/ enquête toesturen.
Post	Enquête toesturen/link digitaal.
E-mail	Een online enquête toesturen.
Website	Een pop-up / link naar de enquête op de site.
Medewerkers	Mondeling interview
Stagiaires	Via de e-mail een enquête toesturen.

Tabel 3: Onderzoeksmethoden per kanaal

### 2.1.3 Aankondiging onderzoek

De aankondiging van het onderzoek is belangrijk. Uit de praktijk blijkt dat de respons daalt als er geen introductie(brief) is verstuurd. Niet alleen de klanten maar ook de medewerkers moeten tijdig

geïnformeerd worden, bijvoorbeeld 2 weken voorafgaand aan het onderzoek. In onderstaande tabel (2.4) staan verschillende contactkanalen vermeld met mogelijke communicatiemiddelen.

Doelgroepen	Communicatiemiddel
Bezoekers (fysieke balie)	Onderzoek aankondigen op de info pagina en tv Losser/Oldenzaal
Telefonische klanten	Telefonisch medewerking vragen
Schriftelijke klanten (post en e-mail)	Aankondigingsbrief/e-mail
Medewerkers/stagiaires	Vergadering en e-mail

Tabel 4: Aankondigen onderzoek

In de aankondiging moet een aantal dingen verteld worden. Ten eerste het algemeen belang van het onderzoek: waarvoor is het onderzoek en wat gebeurt er met de resultaten? Daarnaast wordt het belang van het onderzoek voor de respondent beschreven, waarom moet de respondent meewerken aan het onderzoek. Tot slot is de vertrouwelijkheid van belang. De resultaten moeten zodanig worden gepubliceerd dat niet te achterhalen valt van wie antwoorden afkomstig zijn.

#### 2.1.4 Enquêtes

In deze paragraaf wordt beschreven hoe je een enquête maakt. In de paragraaf hierna staat hoe je een interview opstelt. Je hoeft ze niet beide te doen. Je hebt in 2.1.2 een keus gemaakt.

Het invullen van de vragenlijst mag niet meer dan 15 minuten duren. Het is belangrijk om de tijd te nemen voor het ontwikkelen van de vragenlijst om deze zo kort mogelijk te houden, maar zo dat de resultaten wel het gewenste effect hebben. Bij te lange enquêtes bestaat het risico dat respondenten zomaar iets antwoorden om 'ervan af' te zijn. Het ontwikkelen van de verschillende enquêtes wordt hieronder in 10 stappen beschreven.

- Stap 1. Formuleer vanuit de onderzoeksvragen thema's.
- Stap 2. Werk elk thema uit tot een groep vragen.
- Stap 3. Voeg relevante achtergrond variabelen toe (bijv. geslacht, leeftijd, opleiding).
- Stap 4. Werk de vragen en antwoordmogelijkheden uit, voorzie de vragen van een introductie.
- Stap 5. Controleer de vragen op onduidelijkheid, dubbelzinnigheid, noodzakelijkheid, zorg ervoor dat vragen niet-suggestief zijn en over een onderwerp tegelijk gaan. Controleer daarnaast de antwoordmogelijkheden op volledigheid en zorg dat deze niet-overlappend is.
- Stap 6. Zet de vragen in goede volgorde en nummer deze. Schrijf verwijzingen naar vervolgvragen en controleer alle routes.
- Stap 7. Schrijf een korte invulinstructie en een duidelijke, aantrekkelijke introductiebrief. In de brief komen de volgende punten aan de orde: wat is dit en van wie? Waarom is dit belangrijk? Hoe gaan de resultaten gebruikt (niet misbruikt) worden? Wat wordt concreet van de klant gevraagd?
- Stap 8. Pas de lay-out van de brief en enquête zo op elkaar aan dat het herkenbaar, duidelijk en aantrekkelijk is (logo, lettertype, kopjes, introductieteksten, nieuwe pagina's per thema, tak in de antwoordroute etc.)
- Stap 9. Doe een pilot waarin de enquête getest wordt. Noteer de tijd, onduidelijkheden, gemiste of dubbele antwoorden en vragen.
- Stap 10. Verbeter de fouten en controleer de enquête nog een keer (zie stap 5). De vragenlijst is klaar om gebruikt te worden.

Het uitwerken van de vragen en antwoordmogelijkheden (stap 4) kan op verschillende manieren. De vragenlijst kan uit open vragen, gesloten vragen of stellingen bestaan. Door middel van open vragen

kunnen klanten ervaringen kwijt en op- of aanmerkingen geven. Open vragen zijn echter moeilijk te verwerken omdat de antwoorden vaak erg verschillen, te veel open vragen wordt niet aanbevolen. De doelstellingen zijn belangrijk bij het opstellen van de vragen om de **validiteit** van het onderzoek te waarborgen.

Door middel van antwoordschalen kan de klant de mate van tevredenheid aangeven. Er zijn verschillende mogelijkheden voor antwoordschalen (zie tabel 2.5). Geadviseerd wordt zoveel mogelijke dezelfde antwoordschalen te gebruiken. Naast de nominale schaal is de likert schaal een goede keuze voor het tevredenheidsonderzoek. Deze antwoordschaal is gemakkelijk te begrijpen en de klant kan de mate van tevredenheid aangeven. Daarnaast wordt geadviseerd om bij een puntenschaal niet te veel mogelijkheden en een even aantal te kiezen. Bij een oneven aantal schalen kan de respondent snel voor de keuze in het midden kiezen. Indien de respondent het antwoord niet weet kan er geen mening/weet ik niet ingevuld worden.

Antwoordschaal	Voordelen	Nadelen
<b>Likert schaal</b> (5 punt, helemaal eens – helemaal oneens)	Gemakkelijk te begrijpen	Weinig nuance
<b>Semantische differentiaal schaal</b> (7 punt, sterk -- zwak)	Genuanceerd Uitvoerig	Tendens naar het midden
<b>Stapel schaal</b> (11 punt, +5 - -5)	Duidelijk nulpunt Makkelijk verrekenbaar	Uitvoerig
<b>Ordinale schaal</b> (5 of 10 punt, 1 - 5 of 1 – 10)	Bekend van rapportcijfers	Geen nulpunt
<b>4-puntsschaal</b> (uitstekend, goed, onvoldoende, slecht)	Dwingt tot een keuze in positieve of negatieve waardering	Beperkte nuancering
<b>Nominale schaal</b> (ja/nee)	Kort en duidelijk	Geen nuancering Geen nulpunt

Tabel 5: Voor- en nadelen antwoordschalen (Tevredenheidsonderzoek, 2009)

Om de klanttevredenheid te meten wordt er in de vragenlijst gevraagd naar de prestatie op verschillende aspecten (zoals snelheid, vriendelijkheid, personeel etc.). Om de discrepantie (gap) te kunnen bepalen wordt gemeten in welke mate de ervaring aan de verwachting voldoet. Dit kan door middel van een onderzoek naar de verwachting voorafgaand aan het klanttevredenheidsonderzoek. Ook kan de klanten in de enquête gevraagd worden of de ervaring naar verwachting is.

Kwaliteitsdimensie	Omschrijving/voorbeeld
1. Betrouwbaarheid	Wordt de beloofde dienstverlening nagekomen?
2. Responsiviteit	Wordt een klacht snel afgehandeld en wordt de klant op de hoogte gehouden van de status van het proces?
3. Competentie	Hebben de medewerkers vakkennis? Reageren ze snel en effectief?
4. Toegankelijkheid	Is er respect en beleefdheid tegenover de klant?
5. Communicatie	Luisteren de medewerkers naar de klant? Informeren van de klant.
6. Geloofwaardigheid	Reputatie van de organisatie.
7. Veiligheid/geborgenheid	Is privacy en betalingsveiligheid gewaarborgd? Is er voldoende ondersteuning aanwezig?
8. Inlevingsvermogen	Toont de medewerker begrip?
9. Tastbare elementen	Zien de fysieke faciliteiten er aantrekkelijk uit en kan de klant het gebouw gemakkelijk vinden/bereiken?

Tabel 6: Kwaliteitsdimensies SERVQUAL-model (Mulders, 2007)

### 2.1.5 Interviews

Hoewel geadviseerd wordt om via de schriftelijke enquête het onderzoek uit te voeren is hieronder het ontwikkelen van het mondelinge interview in 12 stappen beschreven. Ter voorbereiding voor het opstellen van de enquêtes is het interviewen van klanten een mogelijkheid. Het interview mag niet meer dan 20-30 minuten duren.

- Stap 1. Formuleer vanuit de onderzoeksvragen thema's.
- Stap 2. Werk elk thema uit tot een of meer hoofdvragen.
- Stap 3. Begin de vragenlijst met zaken die je wel noteert maar niet vraagt (datum, plaats, begin- en eindtijd, naam, geslacht etc.).

Vervolgens worden voor iedere hoofdvraag de volgende stappen doorlopen.

- Stap 4. Schrijf bij iedere hoofdvraag een introductie en aanwijzingen tussen haakjes.
- Stap 5. Formuleer de startvraag open en uitnodigend, in het bijzonder in het begin van het interview.
- Stap 6. Noteer eventueel alternatieve formuleringen of voorbeelden ter verduidelijking. Dit is nodig wanneer de respondent de vraag niet begrijpt of verkeerd opvat.  
Verduidelijking: hoe bedoelt u dat? Kunt u daar een voorbeeld van geven?  
Ordering: als ik het goed begrijp, zegt u dat.....?  
Gerichte vragen: hoe vaak komt dat voor?  
Gesloten vragen: u hebt drie bezwaren genoemd. Welke weegt het zwaarst?
- Stap 8. Aan het einde van een blok noteren dat de hoofdpunten samengevat worden en op aanvulling, verduidelijking of bevestiging gewacht wordt.
- Stap 9. Voeg aanwijzingen voor de interviewer(s) herkenbaar aan het interview toe.
- Stap 10. Schrijf een duidelijke introductietekst. Hierin komen de volgende punten aan de orde: wat is dit en van wie? Waarom is dit belangrijk? Hoe gaan de resultaten gebruikt (niet misbruikt) worden? Wat wordt concreet van de klant gevraagd?
- Stap 11. Controleer het interview op volgorde, introductie, afsluiting, thema's, volgorde, begrijpelijkheid, aantrekkelijkheid en eenvoud.
- Stap 12. Doe een pilot waar de tijd, onduidelijkheden, gemiste of dubbele antwoorden en vragen genoteerd worden. Na verbetering van deze punten is het interview klaar voor gebruik.

Naast een goed voorbereid interview is het belangrijk de interviewers goed voor te bereiden. Laat interviewers oefenen en feedback vragen op hun houding, intonatie, oogcontact en non-verbale communicatie

## 2.2 Uitvoeren

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is onderzoek noodzakelijk. In het vorige hoofdstuk is de voorbereiding beschreven. Als dit voorstel door de organisatie wordt goedgekeurd kan het onderzoek uitgevoerd worden.

Nadat het onderzoek is aangekondigd (zie hiervoor 2.1.3) worden de enquêtes klaargemaakt en de benodigde contactgegevens verkregen. De volgende stap is het uitnodigen van de klanten om deel te nemen aan het onderzoek. Dit kan via de in tabel 2.3 vermelde methodes. Bij een interview worden de klanten telefonisch of persoonlijk benaderd, bij papieren enquêtes zullen de papieren worden verstuurd en bij digitale enquêtes worden de uitnodigingen met linkjes verstuurd.

Indien na drie weken de gewenste respons achterblijft, is het sturen van een herinnering naar de klant essentieel. Wanneer de respons niet bereikt is zal een aanvullende steekproef vereist zijn. Daarnaast is een onderzoek naar de non-respons is noodzakelijk.

De klanten die nog niet meegewerkt hebben aan het onderzoek zullen een herinneringsbrief ontvangen. Indien onbekend is wie wel of niet meegewerkt heeft aan het onderzoek wordt deze brief naar alle klanten gestuurd. In de brief zal dan voor de respondenten vermeld worden dat ze de brief als niet verzonden kunnen beschouwen als ze de enquête al hebben ingestuurd. De enquête (met retourenvelop) kan opnieuw meegestuurd worden. Geadviseerd wordt de klant de mogelijkheid te geven een nieuwe enquête aan te vragen of de enquête via het internet in te laten vullen. Het is belangrijk om in de herinneringsbrief duidelijk een einddatum (1 week later) te vermelden.

## 2.3 Verwerken

Om de kwaliteit van de steekproef te waarborgen is een logische en praktische opzet voor verwerking van de gegevens van belang. Om een goede analyse uit te kunnen voeren is het belangrijk een goed leesbaar en toegankelijk onderzoeksrapport te maken. De verwerking van de gegevens is opgebouwd uit vier deelfasen, namelijk:

1. datapreparatie
2. datacontroles
3. datatransformaties
4. beschrijvende analyse

De eerste drie deelfasen optimaliseren de kwaliteit van de variabelen. Hierdoor kan een zo goed mogelijk antwoord gegeven worden op de onderzoeksvragen in de beschrijvende analyse.

### 2.3.1 Datapreparatie

#### *Selecteren bruikbare gegevens*

Voor het juist verwerken van de verkregen data is het noodzakelijk de bruikbare gegevens, de volledige en serieus ingevulde enquêtes vast te leggen in een datafile, bijvoorbeeld in Excel. Bij het selecteren van de bruikbare gegevens moeten de enquêtes waarvan complete pagina's of belangrijke vragen niet ingevuld zijn, verwijderd worden. Bij het selecteren van de enquêtes wordt niet gecontroleerd op de juistheid van de antwoorden. Houdt rekening met de respons; hoe meer respons, hoe kritischer de controle kan zijn.

#### *Vastleggen gegevens en respons*

Er mogen geen gegevens verloren gaan die niet in de vragenlijst zijn opgenomen. Bijvoorbeeld wanneer een enquête onder verschillende kanalen is uitgezet en gescheiden ingezameld wordt. Om de achtergrondvariabelen (zoals plaats en tijd) vast te leggen worden deze gecodeerd en iedere bruikbare enquête (zie vorige paragraaf) krijgt een identificatiecode. Hierdoor is het mogelijk enquêtes bij eventuele fouten terug te vinden. Dit nummer is afhankelijk van het aantal respondenten, indien dit onder de 999 is beginnen de codes met 001, 002, 003 etc.

#### *Codeboek*

Nu de variabelen en bruikbare respons vastgelegd zijn, worden de variabelen gecodeerd. De antwoorden worden vertaald naar getallen. Dit kan met behulp van het **codeboek**. In figuur 2.6 is een voorbeeld codeboek weergegeven. In een codeboek staat voor iedere variabele het nummer en de naam, de antwoordmogelijkheden en bijbehorende codes. Soms is een codeboek niet noodzakelijk en wordt er slechts een **procedureel codeboek** opgesteld. Dit beschrijft hoe gesloten vragen

Vraagnr.	Vraag	Antwoorden
1. In hoeverre zijn de klanten tevreden over...	v01a. de bereikbaarheid van het gemeentehuis?	0. Missing value 1. Zeer ontevreden 2. Ontevreden 3. Tevreden 4. Zeer tevreden 5. Geen mening
	v01b. de parkeergelegenheid bij het gemeentehuis?	0. Missing value 1. Zeer ontevreden 2. Ontevreden 3. Tevreden 4. Zeer tevreden 5. Geen mening
	v01c. de entree en het gebouw? (overzichtelijk, onderhouden, schoon)	0. Missing value 1. Zeer ontevreden 2. Ontevreden 3. Tevreden 4. Zeer tevreden 5. Geen mening

etc.

Figuur 8: Voorbeeld codeboek

gecodeerd worden en wat er met geen of ongeldige antwoorden gebeurt (**missing value**). Tot slot wordt vermeld wat er met eventuele resterende, open of halfopen, vragen moet gebeuren.

Aan alle variabelen wordt een **variabel label** toegekend en aan alle antwoordcodes een **waarde label**. Hierdoor is het leesbaar en worden vergissingen voorkomen. De ontbrekende gegevens (missing value) moeten ook gecodeerd worden. Het beste is dit als '0' te coderen. Dit is het meest praktisch omdat de

missing value nooit binnen de spreiding van de variabelen mag vallen.

#### Nacoderen

Het verwerken van de halfopen vragen (restcategorie; anders, namelijk...) kan op twee manieren. Wanneer minder dan 10% van de respons de restcategorie gebruikt heeft wordt het antwoord zo meegenomen. Indien dit percentage hoger ligt is het noodzakelijk de veel voorkomende antwoordomschrijvingen te **coderen**. Om te bepalen of dit bij de halfopen vragen nodig is wordt een steekproef getrokken uit de enquêtes. Zo kan bijvoorbeeld iedere 5<sup>e</sup> enquête (bij een totaal van 200) geselecteerd worden tot een totaal van 40. Het is de bedoeling de omschrijvingen die vaak voorkomen te turven. Is dit meer dan 10%, dan is coderen vereist. Het **nacoderen** moet bij open vragen altijd, zodat de antwoorden meegenomen worden in de resultaten.

#### Invoeren gegevens

De laatste stap van de datapreparatie is het invoeren van de gegevens. Om fouten (zie 2.3.2) te voorkomen moeten de antwoorden zonder na te denken ingetypt kunnen worden. Het invoeren van de gegevens kan op verschillende manieren gebeuren. Dit kan in een tekstverwerker, spreadsheet, datafile, in een programma zoals SPSS of automatisch met een *optical mark reader* die de pagina's inleest. De gebruikte methode is afhankelijk van de aanwezige middelen en het budget. In figuur 2.8 is een voorbeeld te vinden voor de verwerking van de gegevens, na de codering van de variabelen en antwoordmogelijkheden, in Excel.

Resultaten onderzoek		Vraag 1a	Vraag 1b	Vraag 1c	etc.
Respondenten	Vragen	v01a	v01b	v01c	...
1		3	2		
2		5	4		
3		2	2		
4		0	3		
5		3	3		
6		4	3		
7		4	4		
8		3	4		
9		2	3		
10		2	3		
...					

Houd de enquête bij de hand terwijl de resultaten bestudeerd worden.  
 Meerkeuze vragen: optie 1 is antwoord 1, optie 2 is antwoord 2 etc.  
 Bij een meerkeuze vraag of meerkeuze matrix vraag met meerdere mogelijkheden is er per respondent, per optie, een kolom.

*Figuur 9: Voorbeeld invoeren gegevens Excel*

Ook digitaal zijn er mogelijkheden enquêtes te verspreiden. Voordeel hiervan is dat alle gegevens al ingevoerd zijn en dit tijd bespaart. Enquêtes die op papier binnenkomen, kunnen zelf digitaal ingevuld worden.

### 2.3.2 Datacontroles

#### *Invoerfouten*

Deze deelfase is om de fouten op te sporen en te herstellen. Er zijn twee soorten fouten, de incidentele fouten en de schuiffouten:

- Incidentele fouten zijn typfouten, invulfouten of steekproeffouten. Ze zijn beperkt tot één cijfer. Bij onderzoeksgegevens is het effect van deze fouten beperkt en over het algemeen is het niet noodzakelijk deze te herstellen. Doordat het herstellen op zichzelf een foutgevoelig proces is, wordt zelfs afgeraden de fout te herstellen, zeker wanneer de respons hoog is.
- Schuiffouten ontstaan bij het invoeren, als een vraag per ongeluk overgeslagen is of een antwoord twee keer ingevoerd. Deze fouten ontstaan door het afwisselend kijken naar de enquête en het codeboek. Doordat een serie codes een of meer plaatsen verschoven is, heeft dit ernstigere gevolgen dan de incidentele fouten en is het juist wel belangrijk deze te herstellen. Na het herstellen van de fouten is het nodig opnieuw op fouten te controleren.

#### *Steekproef*

Nu de data op fouten zijn gecontroleerd wordt de steekproef nagelopen op bruikbare respons. Eerder (zie 2.3.1) is dit grof gedaan, nu kan dit verfijnd worden. Hiervoor is het noodzakelijk een selectie criterium vast te stellen bijvoorbeeld: 'de respondent mag op niet meer dan vier variabelen een missing value hebben'.

Daarnaast is noodzakelijk te controleren of de steekproef de gewenste samenstelling vertoont. Bijvoorbeeld of er even veel mannen als vrouwen hebben meegedaan. Of dat er voldoende spreiding zit in de leeftijden. Wanneer er problemen aan het licht komen, kan eventueel aanvullend onderzoek gedaan worden door meer respondenten te vragen om de enquête in te vullen.

### 2.3.3 Datatransformaties

In deze deelfase worden voorbereidingen voor de analyse getroffen. In deze fase wordt de kwaliteit geoptimaliseerd door het opstellen van een lijst met de analyses die vereist zijn. In de ontwerpfase is hier als het goed is al over nagedacht. Een handig hulpmiddel in Excel zijn de draaitabellen. Hiermee kunnen gemakkelijk gegevens van verschillende vragen met elkaar in verband worden gebracht. Bijvoorbeeld het antwoord op vraag 4 van alle vrouwen in de leeftijdscategorie van 20 tot 25 jaar.

Uiteraard kies je vooral die combinaties waarin je geïnteresseerd bent.

### 2.3.4 Beschrijvende analyse

Het is noodzakelijk op alle variabelen een beschrijvende analyse uit te voeren<sup>2</sup>. Draai per vraag de frequenties en gemiddelden uit en bestudeer de resultaten. Tijdens het inhoudelijk bestuderen van de resultaten is aanbevolen alvast aantekeningen te maken van opvallende resultaten. Houd bij het interpreteren van de resultaten rekening met de betrouwbaarheid. De (half)open vragen zijn goed om in de rapportage de beleving van de respondenten op te roepen. Gebruik hierbij citaten en geef aan of de opmerking/suggestie slechts een persoon betreft of vaker voorkomt. De notities kunnen per onderzoeksvraag en in thema's geordend worden als voorbereiding op het eindrapport.

### Samenvatting

Het verwerken van de gegevens kan in de volgende stappen worden samengevat:

1. Maak een codeboek.
2. Controleer de bruikbaarheid van de ingevulde vragenlijsten.
3. Noteer gegevens die niet voorkomen op de enquête.
4. Trek systematisch ongeveer 40 enquêtes uit de bruikbare lijsten en noteer antwoorden van de (half)open vragen die vaker voorkomen op in je codeboek.
5. Voer alle enquêtes in.
6. Controleer op eventuele fouten, verbeter deze en controleer opnieuw.
7. Stel een lijst met noodzakelijke analyses op.
8. Maak aantekeningen bij het bestuderen van de resultaten.

De beschrijving van het rapporteren van de analyse en het advies is in het volgende deel (3) te vinden.

---

<sup>2</sup> Respons, frequentie, percentage, modus, mediaan, gemiddelde, range, scheefheid.



## Analyse en advies

*Deze fase, de projectafsluiting, bestaat uit twee deelfasen: analyse en advies. De fase hangt nauw samen met de vorige, het juist verwerken en analyseren van de gegevens is belangrijk om de gestelde doelstellingen te behalen.*

### 3.1 Analyse

De analysefase bestaat uit de volgende stappen:

1. Voer beschrijvende analyses uit.
2. Noteer per onderzoeksvraag de conclusies.
3. Schrijf een onderzoeksrapport.

De verkregen resultaten worden geanalyseerd om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Indien er eerder onderzoeken zijn geweest is het belangrijk de resultaten te vergelijken.

#### *Onderzoeksrapport*

In de analysefase wordt een onderzoeksrapport opgesteld waarin onder andere de onderzoeksresultaten zijn weergegeven. Naar aanleiding van de conclusies worden in de adviesfase aanbevelingen gedaan. Belangrijk voor een goed rapport is voldoende tijd, houd hier rekening mee in de planning. Ook kan in eerdere fasen begonnen worden met het opstellen van het rapport, dit om de tijdsbelasting te verdelen.

Het rapport heeft meerdere functies, namelijk:

- Informeren van de opdrachtgever en derden over de resultaten.
- Verantwoording afleggen over de opzet, uitvoering en evt. voortgang van het onderzoek.
- Het aangeven van de noodzaak om het onderzoek voort te zetten of een vervolgonderzoek uit te voeren.
- Aangeven van maatschappelijke relevanties.
- Adviseren hoe de resultaten of conclusies kunnen worden toegepast
- Bespreken van de verhouding met eerder uitgevoerd onderzoek of uit te voeren onderzoek
- Toegankelijk maken van gevolgde werkwijzen, procedures, meetinstrumenten en resultaten.

#### 3.1.1 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de gegevens uit de vorige fase omgevormd tot bruikbare informatie. Zet de belangrijkste gegevens in grafieken, maak overzichten in tabellen en bespreek per deelvraag (zoals genoemd in paragraaf 1.3) de resultaten. Zet bij de resultaten eventuele bijzonderheden omtrent respons, fouten, problemen en trek er conclusies uit. Trek conclusies waarmee antwoord kan worden gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag.

Denk goed na hoe je de resultaten van open vragen gaat weergeven. Dat kan vaak niet in een grafiek. Maak voor jezelf onderscheid tussen hoofd- en bijzaken en geef in deze paragraaf alleen de belangrijkste resultaten weer.

#### 3.1.2 Samenvatting en conclusies

Vat de onderzoeksvragen en antwoorden samen. Trek conclusies uit de resultaten. Geef aan of het nodig of wenselijk is om vervolgonderzoek te doen.

### 3.2 Advies

In de adviesfase worden er vervolgens aanbevelingen gedaan om de dienstverlening te verbeteren. Belangrijk is om hier rekening te houden met de aanwezige middelen (tijd, geld, personeel) en een implementatieplan en tijdsplanning te maken.

#### *Presentatie resultaten*

Wanneer de adviezen geformuleerd zijn is het van belang de resultaten te presenteren. Presenteer deze eerst aan de opdrachtgever en/of het management. Belangrijk is hierbij dit op een eenvoudige en duidelijke manier over te brengen. De resultaten moeten leesbaar zijn en in begrijpbare grafieken weergegeven zijn. Bij het presenteren van de verbetervoorstellen is een goede onderbouwing noodzakelijk evenals een implementatieplan met een berekening van de benodigde kosten, tijd en middelen. Bespreek welke adviezen door het management worden overgenomen en op welke manier deze aan de respondenten mogen worden gepresenteerd.

Maak de resultaten bekend aan de respondenten, plaats deze bijvoorbeeld op de website of stuur ze een e-mail. Geef aan op welke manier het management gevolg geeft aan de resultaten van het onderzoek. Wanneer het management heeft besloten om met een bepaald resultaat niets te doen, leg dan duidelijk uit waarom daar niets mee gedaan wordt. Bijvoorbeeld omdat het te duur is. Het doel hiervan is dat je begrip kweekt bij de respondenten voor eventuele problemen. Ze zien dan hopelijk in dat het management van goede wil is, ondanks dat het gesignaleerde probleem niet wordt opgelost, of dat hun wens of verwachting wellicht niet helemaal realistisch was. In ieder geval zorg je er zo voor dat de band met de klant behouden blijft.

#### *Over het waarom van een klanttevredenheidsonderzoek*

Wellicht vraag je je af waarom je überhaupt een klanttevredenheidsonderzoek zou houden als je daarna zoveel moet uitleggen aan je klanten. Is het niet handiger om niets te zeggen en vooral geen slapende honden wakker te maken? Het antwoord is simpel en onthutsend. Als je niets doet dan gaan je klanten weg zonder dat je weet waarom. Het zijn namelijk geen slapende honden maar kritische consumenten. Als je ze niet om hun mening vraagt, betekent dat niet dat ze geen mening hebben. Ze wachten meestal op een geschikt moment om je te vertellen waar ze ontevreden over zijn. Maar dat moment is er vaak niet, of komt te laat. En tot die tijd gaan ze klagen bij andere klanten en bij potentiële nieuwe klanten. Zo ontstaat er een slecht imago en dat zorgt voor minder nieuwe klanten. En ook de ontevreden klant zelf zal minder vaak bij jou terugkomen. Hij zal om zich heen gaan kijken naar nieuwe leveranciers.

Een klanttevredenheidsonderzoek is de meest geschikte aanleiding voor een klant om het bedrijf te vertellen wat hij niet goed vindt. Als je de juiste vragen stelt, vertelt de klant nu tegen jou wat hij anders tegen een andere klant zou vertellen. Het geeft je de mogelijkheid om te repareren wat je kunt en de dialoog met de klant op gang te houden.

## Nazorgfase

*In de nazorgfase worden de verbetervoorstellen, met behulp van een plan van aanpak en een planning van de activiteiten, geïmplementeerd. De verbetervoorstellen brengen veranderingen in de organisatie, procedures of werkwijzen met zich mee, vandaar dat het verkrijgen van draagvlak wordt beschreven. Tot slot is de evaluatie een belangrijk onderdeel voor het controleren van het effect van de verbetervoorstellen.*

### 4.1 Veranderingen

Klanten worden ontevreden wanneer geen concrete afspraken met de organisatie zijn gemaakt. Doe iets met de resultaten van het onderzoek en maak afspraken over levertijden, snelheid, frequenties et cetera. Deze afspraken kunnen bijvoorbeeld in een **kwaliteitshandboek** vastgelegd worden.

Nadat er met behulp van de onderzoeksresultaten verbetervoorstellen uitgewerkt zijn, zullen deze geïmplementeerd moeten worden. Bij de **implementatie** van de verbetervoorstellen is het creëren van draagvlak cruciaal. Niet alleen bij het management, ook bij de medewerkers is dit van belang.

Bij het doen van verbetervoorstellen is het van belang dat de verbeteractiviteiten zoveel mogelijk gericht zijn op het vergroten van de klanttevredenheid. Daarnaast is het van belang draagvlak te creëren bij de leidinggevenden, zoveel mogelijk mensen te betrekken (bijvoorbeeld teamwerk) en voortdurend te verbeteren. *‘Meten is weten is doen’.*

### 4.2 Implementatie

Waar het om draait bij een tevredenheidsonderzoek is dat er iets met de resultaten gebeurt. De output van de verbetervoorstellen moet zorgen voor een verbetering in de tevredenheid van de klanten. In de implementatiefase wordt beschreven hoe de verbetervoorstellen doorgevoerd zullen worden. Van belang is om de veranderingen volgens de **top-down** structuur aan te brengen zodat er zowel draagvlak bij het management als bij de medewerkers ontstaat.

In het plan van aanpak voor de implementatie van de verbetervoorstellen is het van belang om een tijdsplanning op te stellen waarin activiteiten worden toegewezen aan eindverantwoordelijken.

### 4.3 Evaluatie

Om het project af te ronden zal er een evaluatie gehouden worden. Het gehele project wordt besproken, wat is goed gegaan, wat niet, zijn de gewenste effecten bereikt? Voor toekomstige onderzoeken is het van belang alles te bespreken en te leren van gemaakte fouten.

Belangrijk is dus om het gehele project te evalueren om verbeterpunten voor toekomstige onderzoeken aan te geven. Ook de verbetervoorstellen zullen geëvalueerd moeten worden om te zien of dit het gewenste resultaat bereikt heeft. Hier komt opnieuw de Deming cirkel terug, het continue proces van verbeteren.

Fase van het onderzoek:		Activiteiten:	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12	
<b>1. Initiatiefase</b>		opstellen PID	x												
	<b>2. Onderzoeksfase</b>	Voorbereiding	Onderzoeksvoorstel		x										
Opzet onderzoek				x											
Aankondiging					x										
Opstellen enquetes					x										
Testen enquete					x	x									
Enquete						x									
Uitvoering		Klanten uitnodigen onderzoek					x								
		Opstellen codeboek					x								
		Verzamelen data					x	x	x						
		Sturen reminder als respons achterblijft							x						
		Sluitingsdatum enquete								x					
Verwerking		Datapreparatie									x	x			
		Datacontroles									x	x			
		Datatransformaties									x	x			
<b>3. Afsluitingsfase</b>		Analyse	Beschrijvende analyse										x		
	Trekken conclusies											x			
	Opstellen onderzoeksrapport											x	x		
	Advies	Aanbevelingen doen												x	
		Adviesnota												x	
		Presenteren resultaten												x	
<b>4. Nazorgfase</b>	Implementatie	Implementatie van verbeteracties												x	
	Evaluatie	Evalueren project											na implementatie		

Figuur 10 Implementatieplan klanttevredenheidsonderzoek