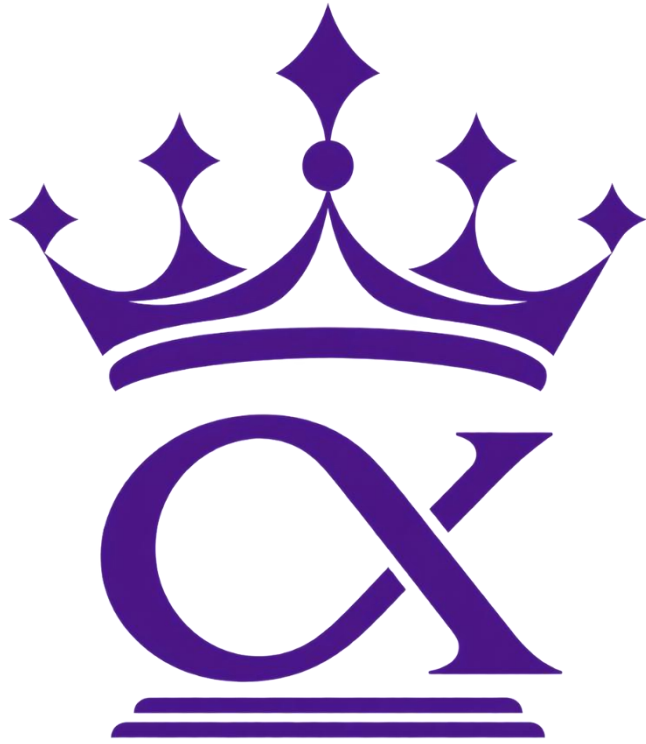




Customer Experience

Troonrede 2026

Customer Experience Troonrede 2026

14 september 2026

Geachte CX-collega's, directieleden, managers, medewerkers, consultants en mensen van de pers,

Stel je een vergadering voor. Een volle agenda. De koffie staat klaar. Aan tafel zitten Finance, IT, Operations, Marketing en de directie. Er wordt besloten over een nieuw klantportaal. Over de inzet van AI. Over kostenbesparing en nieuwe processen.

En ergens aan het einde van de tafel staat een lege stoel. Die is voor de klant.

Maar ze is niet uitgenodigd. Vergeten.

Niet omdat ze onbelangrijk is. Ze staat in de strategie, in de missie en waarschijnlijk ook op de PowerPoint. Maar terwijl de beslissingen worden genomen die haar ervaring bepalen, is haar perspectief lang niet altijd vertegenwoordigd.

En precies daar wringt het.

Want AI versnelt. De druk om efficiënter te werken neemt toe. Klanten verwachten meer en vertrouwen is steeds minder vanzelfsprekend. Juist nu is de vraag niet óf we de klant belangrijk vinden. De vraag is: heeft ze werkelijk invloed op de keuzes die we maken?

In deze zesde CX Troonrede kijken zeventien auteurs vanuit vijf perspectieven naar die vraag. Naar technologie die de mens moet dienen. Naar klantinzichten die tot echte verandering moeten leiden. Naar vertrouwen dat iedere dag opnieuw wordt verdiend. Naar leiderschap dat klantgerichtheid waarmaakt. En naar CX dat aantoonbaar waarde moet toevoegen.

De vergadering gaat beginnen. Dit keer sturen we haar wél een uitnodiging. En zorgen we dat haar stoel staat waar de echte beslissingen worden genomen.

1. De mens centraal in het AI-tijdperk

Bedrijven, organisaties en overheden zetten AI en technologie vooral in voor interne efficiëntie. Denk aan chatbots en automatische klachtenverwerking. De gedachte? Automatisering creëert ruimte voor écht menselijk contact. Maar klanten zitten inmiddels zelf óók aan de knoppen. Zij zetten eigen AI-agents in om voor hen te zoeken, te onderhandelen en tijd te besparen. Zo ontstaat een wedloop tussen systemen, met mogelijk eindeloze digitale conversaties zonder menselijke tussenkomst.

We moeten stoppen met technologie tegenover de klant te zetten. We moeten ervoor zorgen dat ze elkaar versterken. Ook bij AI moeten we resoluut vanuit de klant en haar leefwereld kijken, begrijpen en ontwerpen. Juist zo creëren we ruimte voor menselijk contact, aandacht en gastvrijheid.

Als we dit goed doen, kan technologie ontzorgen, administratieve taken wegnemen en tijd besparen. In de zorg kan AI bijvoorbeeld de administratieve druk verminderen, waardoor meer tijd en aandacht overblijft voor de patiënt. Het uitgangspunt is steeds de behoefte van de mens. Pas daarna bepalen we welke technologie helpt.

De technologie raast voort, terwijl beleids- en besluitvorming vaak jaren kost. Die kloof moeten we dichten. Willen we verantwoord vernieuwen, dan moeten we sneller samen experimenteren en bijsturen.

Customer Experience is hier het vertrekpunt. Zet daarom altijd de klant aan het hoofd van de tafel, en nodig AI uit. Niet andersom.

De oproep voor 2026 is dan ook: bouw mee. Begin niet bij wat technologie kan, maar bij wat mensen nodig hebben. Zo kunnen we AI transformeren van een efficiëntietool naar een menselijke verbinder.

2. Van klantinzicht naar echte verandering

Had Henry Ford gevraagd wat mensen wilden, dan hadden zij waarschijnlijk geantwoord een sneller paard, en niet een auto. Deze redenering wordt vaak aangehaald als bewijs dat luisteren naar klanten weinig oplevert. Wij zien dat anders. De klant wilde dat haar probleem werd opgelost: reizen duurde te lang. Ford bedacht vervolgens de oplossing. Zo werkt het vandaag nog steeds. De klant vraagt niet om een ontwerp, maar geeft wel belangrijke signalen over wat er beter kan.

Het CX-vak is groot geworden in het ophalen van die signalen via enquêtes, interviews en data-analyse. Luisteren blijft essentieel. Het voorkomt bedrijfsblindheid en laat zien waar de interne logica schuurt met de ervaring van de klant.

Dankzij AI krijgen we toegang tot een veelheid aan inzichten die we eerder niet hadden. Elk gesprek, elke chat en elk signaal wordt analyseerbaar. Maar juist daardoor wordt één vraag urgenter: wat doen we ermee? Klantinzicht is geen eindresultaat. Een uitgeprinte klantreis aan de muur evenmin.

Het doel is een betere klantbeleving. Toch stukt het daar nog te vaak. Organisaties luisteren wel, maar daadwerkelijke verbeteringen verliezen het van systemen, budgetten en andere prioriteiten.

Dat vraagt iets van ons als CX-professionals. We moeten klantinzichten verbinden aan de doelen en prioriteiten van de organisatie en duidelijk maken waarom verbetering niet alleen wenselijk, maar ook relevant is.

Aan directies de uitnodiging om niet alleen naar klantinzichten te vragen. Stel vooral de vraag: wat gaat er dankzij deze inzichten veranderen? Klantinzichten vormen het startpunt; de echte waarde ontstaat in de verbeteringen die eruit volgen. Dán pas zit de klant écht aan tafel.

3. Vertrouwen wordt verdiend in elke keuze

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Dit is geen wijsheid uit de vorige eeuw, maar de realiteit van iedere organisatie die vandaag voor klanten en burgers werkt.

Vertrouwen wordt niet verdiend met campagnes of intentieverklaringen. Het ontstaat of verdwijnt in dagelijkse keuzes: in het afhandelen van een klacht, in het toegankelijk maken van informatie, in het inzetten van AI en in de ruimte die iemand krijgt om de situatie uit te leggen. Kleine operationele keuzes kunnen grote gevolgen hebben voor vertrouwen.

Neem het principe van 'know your customer'. Daar is de wet- en regelgeving rond witwassen en terrorismefinanciering op gebaseerd. Deze regelgeving beschermt het financiële systeem. Maar voor een klant kan dit voelen als wantrouwen.

Zodra organisaties regels uitvoeren zonder de klant daarin mee te nemen, worden vertrouwen en compliance tegenpolen. Maar dat hoeft niet zo te zijn.

In de publieke dienstverlening staat er nog meer op het spel. Groningen laat zien wat er gebeurt wanneer belangen van burgers structureel worden genegeerd in de besluitvorming. Andere belangen kregen voorrang, terwijl veiligheid en welzijn van inwoners onvoldoende werden meegewogen. De gevolgen daarvan zijn nog altijd voelbaar.

Juist wanneer het systeem schuurt met de menselijke maat, wordt zichtbaar welke keuze een organisatie maakt. Vertrouwen herstellen vraagt meer dan een probleem oplossen. Het vraagt dat mensen zich gezien en gehoord voelen, dat er ruimte is voor hun persoonlijke situatie en dat fouten worden erkend.

Vertrouwen is uiteindelijk het cumulatieve effect van duizenden kleine en grote keuzes. De opgave is niet alleen meten óf vertrouwen aanwezig is, maar actief sturen op de keuzes die vertrouwen opbouwen of helpen herstellen. Het gaat er niet alleen om dat de klant aan tafel wordt uitgenodigd. Het gaat erom dat ze aan tafel blijft.

4. Leiderschap maakt klantgerichtheid waar

Bijna elke organisatie zegt de klant centraal te stellen. Toch verandert er te weinig in de manier waarop er knopen worden doorgehakt. De stoel van de klant staat ergens in de bestuurskamer, maar vaak nog niet aan tafel.

De intentie is er. Vrijwel iedereen wil klantgericht zijn. Wat vaak ontbreekt, is een gedeelde definitie van wat klantgericht gedrag betekent in het dagelijks werk. Zonder die definitie valt goede wil uiteen in net zoveel interpretaties als er mensen zijn.

Wat een leider aandacht geeft, groeit. Wat blijft liggen, verdwijnt. Bij de Rijksoverheid geeft bijna 70% van de medewerkers aan dat de waan van de dag regeert. Soms voelen medewerkers zich eerder verantwoordelijk naar hun bewindspersoon dan naar de burger. Een treffend voorbeeld: een ministerie stuurde een jaarbrief van zes kantjes, met twee regels over dienstverlening en zes over interne prestatienormen. Toen die norm gehaald werd, vierde de bestuurder dat op intranet. Over de klant geen woord.

Klantgerichtheid wordt pas waar wanneer leiders zelf het gedrag laten zien dat ze van hun mensen vragen. Voorbeeldgedrag is geen zachte factor naast sturing en resultaat. Het is de sturing.

Dat vraagt om keuzes die soms schuren. Eigenaarschap voor de klant beleggen bij één verantwoordelijke, niet bij iedereen en dus bij niemand. En durven zeggen dat een efficiëncyslag niet doorgaat als die de klantervaring aantoonbaar schaadt.

Wie de klant echt aan tafel wil, begint niet met een nieuw plan. Die begint met het eigen gedrag. CX-professionals kunnen dat proces voeden met signalen. Maar de stoel verschuift alleen als leiders hem aanschuiven.

5. Van CX naar aantoonbare waarde

In onzekere tijden zien we organisaties een stoelendans doen. Zodra het minder gaat, stopt de muziek en is er één plek te weinig. Helaas zien we steeds vaker het marketing- of CX-team zonder stoel achterblijven en verdwijnen. Het is dan ook meer dan ooit tijd voor een volgende stap in de volwassenheid van ons vak: de verschuiving van CX-management naar CX-impact.

Aan data is bij organisaties over het algemeen geen gebrek. Maar hoe worden die data relevant? Hoe lossen we daarmee klantproblemen op? Welk gedrag verandert daardoor? En wat levert dat op voor de klant en de organisatie? Vragen die terug moeten komen in de businesscase voor CX.

Impact maken we vooraf én achteraf. Vooraf door input te leveren voor strategische beslissingen, meerjarenplannen en visievorming. Achteraf door klip en klaar te maken welke waarde CX heeft opgeleverd voor klant en organisatie.

Daarvoor moeten we allereerst begrijpen wat de strategische en tactische doelstellingen van de organisatie zijn en hoe CX daarop aansluit. Denk aan omzet, vertrouwen, kosten, risico's, efficiëntie, churn en reputatie.

Bepaal vervolgens vooraf welke doelen we willen beïnvloeden en met welke verbeterthema's vanuit klantperspectief dat kan. En reken ook de andere kant door: wat is het risico van niets doen?

Kijk daarnaast waar we invloed hebben: in de taal die wordt gebruikt, de rapportages die bij besluiten op tafel liggen, de vergaderingen waar keuzes worden gemaakt en de stakeholders die het verschil maken.

En toon vervolgens aan wat het werk heeft opgeleverd. Vier de successen en laat de data spreken.

Door CX-impact consequent te tonen krijgt de klant een eigen stoel in de organisatie. Een stevig aangeschoven plek. Zo hoeft de CX-discipline zich geen zorgen te maken om haar plek in de stoelendans.

Tot slot

De vergadering is bijna afgelopen. De agenda is doorgewerkt. Maar de echte vraag is nog niet beantwoord: is de klant meegenomen bij het nemen van beslissingen?

Die vraag beantwoord je niet in één CX Troonrede. Wel in de keuzes die je morgen maakt. In het gesprek dat je aangaat met je directie. In de data die je niet in een dashboard laat zitten, maar inbrengt waar het telt. In de moed om te zeggen: dit besluit nemen we niet zonder de klant erbij te betrekken.

De zeventien auteurs van deze Troonrede laten vanuit vijf verschillende perspectieven zien wat daarvoor nodig is. Technologie die begint bij mensen. Klantinzichten die tot verandering leiden. Keuzes die vertrouwen verdienen. Leaders die klantgerichtheid waarmaken. En CX dat aantoonbaar waarde toevoegt.

De vergadering gaat door. Zorg dat de stoel aangeschoven én bezet blijft. Blijf naar de klant luisteren. Neem wat zij zegt serieus. En zorg vooral dat haar perspectief meeweegt wanneer de échte beslissingen worden genomen.

CX Nederland

In deze Troonrede spreken we over de klant als 'zij'.

De CX Troonrede 2026 is geschreven door:

Anneke Rijk - IND,
Marije Gast - Gast Perspectief,
Sjo Delvaux - Eggink & Delvaux,
Marieke Smeets - Altuition,
Leon Bosma – Kyden,
Loretta Ranzijn - KlachtBeleving,
Gerda Swinkels-Legierse - InteraCXion Works,
Tessa de Vries - IMG,
Tamara Mom - ASN Bank,
Babs Asselbergs - BlommaBerg,
Martijn Lentz - Rijksorganisatie ODI,
Leonie Melchers – Belastingdienst,
Bart van Engelen - Kyden,
Tim Thijsse - Kadaster,
Karolien van der Ouderaa - Rijksorganisatie ODI,
Robert Vels - Rijksorganisatie ODI,
Nienke Bloem – CX Leadership.

Redactie – Joost Mangnus – ICTU