



# **Themarapportage Klacht- en feedbackmanagement**

**september 2019**



**Keurmerk Klantgericht Verzekeren**  
*Verzekerd van kwaliteit!*



## Inhoud themarapportage

Samenvatting	3	<b>Bijlage 1:</b>	27
1. Inleiding	5	overzicht onderzochte keurmerkhouders	
2. Onderzoeksaanpak	8	<b>Bijlage 2:</b>	28
2.1 Onderzoeksmethode	8	normenkader	
2.2 Werkprogramma en scores	8	Klacht- en feedbackmanagement	
3. Normenkader	10		
4. Benchmark	12		
5. Resultaten	15		
5.1 Beleid en cultuur	15		
5.2 Mensen en middelen	17		
5.3 Lerende organisatie	19		
5.4 Luisteren naar de klant	21		
6. Praktijkvoorbeelden en aanbevelingen	23		
6.1 Goede praktijkvoorbeelden	23		
6.2 Kanttekeningen en verbeterpunten	25		



## Samenvatting

In dit thema-onderzoek hebben wij onderzocht hoe verzekeraars met het Keurmerk Klantgericht Verzekeren omgaan met klachten en feedback en of ze deze gevraagde en ongevraagde klantsignalen gebruiken om zichzelf te verbeteren.

In ons onderzoek hebben wij een normenkader gebruikt dat bestaat uit vier onderdelen:

- I. Beleid en cultuur
- II. Mensen en middelen
- III. Lerende organisatie
- IV. Luisteren naar de klant

De resultaten uit het onderzoek naar de vier onderdelen vormen een benchmark waarmee keurmerkhouders zich kunnen vergelijken met elkaar.

### Normenkader en Autoriteit Financiële Markten

Per 1 januari 2018 zijn de Stichting toetsing verzekeraars (Stv), de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en het Verbond van Verzekeraars de samenwerkingsovereenkomst *Monitoring Klantbeleving Centraal* aangegaan. Dat houdt in dat Stv in de periode 2018-2020 drie AFM-onderzoeksthema's bij verzekeraars toetst, waaronder het thema Klacht- en feedbackmanagement. Stv maakt de gemiddelde totaalscores openbaar van alle onderdelen van de verzekeraars die horen bij de 'grote vijf' (G5). Dit zijn de verzekeraars Achmea, Aegon, a.s.r., Nationale-Nederlanden en VIVAT, inclusief hun bijbehorende labels. Als andere keurmerkhouders dit willen, dan maakt Stv ook hun scores openbaar. Zie voor deze cijfers [www.keurmerkverzekeraars.nl/scores](http://www.keurmerkverzekeraars.nl/scores).

De G5-verzekeraars zijn verplicht om mee te doen aan de AFM-thema-onderzoeken. Daarom heeft Stv het thema Klacht- en feedbackmanagement ook getoetst bij verzekeraars a.s.r. en Zwitserleven, die het Keurmerk Klantgericht Verzekeren niet hebben. De scores van deze verzekeraars zijn niet in dit rapport meegenomen. Wel zijn ze te bekijken op [www.keurmerkverzekeraars.nl/scores](http://www.keurmerkverzekeraars.nl/scores).

### Gouden Oor

Stv is in 2018 geaccrediteerd om Gouden Oor-toetsen uit te voeren. De normen van het Gouden Oor en het normenkader Klacht- en feedbackmanagement overlappen elkaar voor een substantieel deel. Om die reden hebben wij keurmerkhouders de mogelijkheid geboden om het onderzoek naar hun klacht- en feedbackmanagement te integreren met de Gouden Oor-toets. Vier keurmerkhouders hebben van deze mogelijkheid gebruikgemaakt en hebben de Gouden Oor Erkenning niveau 1 behaald.

### Resultaat

De gemiddelde score over alle keurmerkhouders heen is 3,8 punten uit 5. In 2016 toetsten wij de keurmerkhouders al eens op het thema klachtenmanagement en klachtbehandeling. Toen was de score eveneens 3,8 uit 5.

Het normenkader Klacht- en feedbackmanagement is breder en de lat ligt hoger dan bij het onderzoek in 2016. Ondanks dat keurmerkhouders dezelfde score hebben behaald, is er dus sprake van vooruitgang.

We hebben aan drie keurmerkhouders een herbeoordeling moeten toekennen, omdat ze lager scoren dan een 3,0. Meer dan de helft van de getoetste keurmerkhouders scoort lager dan een 4, terwijl we een score 4 passend vinden bij een keurmerkhouder.

Op de eerste plaats van de benchmark staat rechtsbijstandsverzekeraar DAS met de maximale score van 5,0. Op een gedeelde tweede plaats staan twee keurmerkhouders met score 4,8: Pro Life en Zilveren Kruis. Avéro Achmea en OHRA volgen met de score 4,5.

### Verbetermogelijkheden

Tijdens ons onderzoek hebben we een aantal verbetermogelijkheden gesignaleerd. Met name op het onderdeel Lerende organisatie vinden wij dat de keurmerkhouders beter zouden moeten presteren; dit onderdeel scoort 3,2 punten. Deze



relatief lage score komt doordat veel keurmerkhouders hun audits over klacht- en feedbackmanagement niet of onvoldoende diepgravend hebben gedaan. Slechts de helft van de keurmerkhouders spitst de audits over klacht- en feedbackmanagement namelijk toe op de vraag of het proces zelf doeltreffend en kwalitatief goed is. Dit punt constateerden we overigens ook in het thema-onderzoek Claimafhandeling (2018).

#### Goede praktijkvoorbeelden

Keurmerkhouders kunnen de goede praktijkvoorbeelden die wij hebben gezien tijdens ons onderzoek gebruiken om zich aan op te trekken. Wij noemen als voorbeeld de e-learnings bij verzekeraar DAS. Deze keurmerkhouders heeft uitgebreide e-learnings ontwikkeld over klachten en feedback. Eén daarvan is specifiek bedoeld voor klachtbehandelaars en gaat over klachtbehandeling. Een andere e-learning is voor alle medewerkers en gaat over het omgaan met klachten en klantsignalen. Het goede aan e-learnings is dat ze laagdrempelig zijn en in dit geval dat ze niet alleen voor klachtbehandelaars zijn, maar ook voor andere medewerkers. Dat verhoogt ieders betrokkenheid en daarmee de alertheid op klachten en klantsignalen.



## 1. Inleiding

Als een organisatie een klacht goed oplost, dan is de klager over het algemeen positiever over de organisatie dan wanneer er helemaal geen klacht was ontstaan. Iemand die klaagt bij een organisatie is bovendien een betrokken klant. Hij neemt immers de moeite om zijn klacht te uiten en dat betekent dat hij graag klant wil blijven. Klachten goed oplossen, is dan ook belangrijk voor het imago van een organisatie en om klanten te behouden. Voor de klant is een goede behandeling van en oplossing voor de klacht van belang om met een goed gevoel klant te kunnen blijven bij de organisatie.

Daarnaast kunnen bedrijven klachten gebruiken om van te leren en zich te verbeteren. Ook feedback anders dan klachten, bijvoorbeeld in de vorm van een klanttevredenheidsscore, een terloopse opmerking tijdens contact met een medewerker van de verzekeraar, een uiting van een klant tijdens een klantarena of in een review, is voor bedrijven waardevol om te peilen wat de klant graag wil of waar hij mee worstelt. Met die informatie kan de organisatie zijn aanpak immers nog klantgerichter maken. Een goed klacht- en feedbackmanagement is dan ook onmisbaar voor bedrijven die de klant graag goed willen bedienen en zichzelf continu willen verbeteren.

In dit thema-onderzoek hebben wij onderzocht hoe verzekeraars met het Keurmerk Klantgericht Verzekeren omgaan met klachten en feedback en of ze deze gevraagde en ongevraagde klantsignalen gebruiken om zichzelf te verbeteren. We hebben hierbij alle niveaus van de organisatie onder de loep genomen: van het topmanagement tot en met de klachtbehandelaars en van beleid tot en met de brieven en gespreksaantekeningen in klachtendossiers.

### Klachten, klantsignalen, complimenten, feedback

In dit thema-onderzoek gebruiken we verschillende termen voor de verschillende manieren waarop klanten zich kunnen uiten richting de

keurmerkhouders. Voor de helderheid beschrijven we hieronder wat we in dit onderzoek verstaan onder de verschillende termen:

- Klachten zijn expliciete uitingen van onvrede van de klant over de keurmerkhouders waar de klant een oplossing of vergoeding voor wil terugzien. Deze uitingen doet de klant in principe op eigen initiatief.
- *Klantsignalen* zijn minder expliciete uitingen van onvrede waar de klant niet direct een oplossing of vergoeding voor wil terugzien. Deze uitingen doet de klant in principe op eigen initiatief.
- *Complimenten* zijn expliciete uitingen van tevredenheid van de klant over de keurmerkhouders. Deze uitingen doet de klant in principe op eigen initiatief.
- *Klantfeedback* is de verzamelnaam voor alle vormen van terugkoppeling die de klant geeft. Zowel feedback waar de keurmerkhouders om vraagt, bijvoorbeeld in een klanttevredenheidsonderzoek of klantarena, als feedback die de klant op eigen initiatief geeft.

### Thematische aanpak

Sinds de start van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren in 2010 beoordeelt de Stichting toetsing verzekeraars (Stv) hoe verzekeraars presteren als het gaat om hun klantgerichtheid en dienstverlening naar de klant. Keurmerkhouders moeten in hun dienstverlening drie kernwaarden waarmaken: heldere informatie geven, beloftes nakomen en het klantbelang centraal stellen.

Enkele malen per jaar toetsen wij in een thematisch onderzoek of alle betrokken keurmerkhouders de kernwaarden waarmaken. Door deze aanpak krijgen we in korte tijd over een bepaald thema een goed totaalbeeld van de deelnemende keurmerkhouders en van goede praktijkvoorbeelden. Door dit totaalbeeld en de



praktijkvoorbeelden te delen, dragen we bij aan het verder verbeteren van de klantgerichtheid bij de keurmerkhouders.

### Normenkader en benchmark

In de afgelopen maanden heeft Stv een thema-onderzoek uitgevoerd naar het klacht- en feedbackmanagement bij alle verzekeraars met het Keurmerk Klantgericht Verzekeren en bij verzekeraars die onderdeel zijn van een G5-verzekeraar (zie de volgende alinea voor een toelichting). Daarvoor hebben wij een normenkader gebruikt dat bestaat uit vier onderdelen:

- I. Beleid en cultuur
- II. Mensen en middelen
- III. Lerende organisatie
- IV. Luisteren naar de klant

De resultaten uit het onderzoek naar de vier onderdelen vormen een benchmark waarmee keurmerkhouders zich kunnen vergelijken met elkaar. Het normenkader is afgestemd met het Verbond van Verzekeraars en de Autoriteit Financiële Markten.

### Normenkader en Autoriteit Financiële Markten

Per 1 januari 2018 zijn de Stichting toetsing verzekeraars (Stv), de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en het Verbond van Verzekeraars de samenwerkingsovereenkomst *Monitoring Klantbelang Centraal* aangegaan. Dat houdt in dat Stv in de periode 2018-2020 drie AFM-onderzoeksthema's bij verzekeraars toetst, waaronder het thema Klacht- en feedbackmanagement. Stv maakt de gemiddelde totaalscores openbaar van alle onderdelen van de verzekeraars die horen bij de 'grote vijf' (G5). Dit zijn de verzekeraars Achmea, Aegon, a.s.r., Nationale-Nederlanden en VIVAT, inclusief hun bijbehorende labels. Als andere keurmerkhouders dit willen, dan maakt Stv ook hun scores openbaar. Zie voor deze cijfers [www.keurmerkverzekeraars.nl/scores](http://www.keurmerkverzekeraars.nl/scores).

De G5-verzekeraars zijn verplicht om mee te doen aan de AFM-thema-onderzoeken. Daarom heeft Stv het thema Klacht- en feedbackmanagement ook getoetst bij verzekeraars a.s.r. (zowel het bedrijfsonderdeel schade als leven) en Zwitserleven, die het Keurmerk Klantgericht Verzekeren niet hebben. De scores van deze verzekeraars zijn niet in dit rapport meegenomen. Wel zijn ze te bekijken op [www.keurmerkverzekeraars.nl/scores](http://www.keurmerkverzekeraars.nl/scores).

### Gouden Oor

Stv is in 2018 geaccrediteerd om Gouden Oor-toetsen uit te voeren bij organisaties die dit willen. Sinds 2004 helpt Stichting Gouden Oor organisaties om maximaal te luisteren naar en gehoor te geven aan hun klanten. Met het Gouden Oor kunnen organisaties zich nog verder ontwikkelen in klantbeleving en de stem van de klant in hun organisatie beter integreren.

De normen van het Gouden Oor en het normenkader Klacht- en feedbackmanagement overlappen voor een substantieel deel. Om die reden hebben wij keurmerkhouders de mogelijkheid geboden om het onderzoek naar hun klacht- en feedbackmanagement te integreren met de Gouden Oor-toets. Vier keurmerkhouders hebben van deze mogelijkheid gebruikgemaakt en hebben de Gouden Oor Erkenning niveau 1 behaald.

### Vervolg

In de individuele rapportages van keurmerkhouders hebben we aangegeven op welke onderdelen de keurmerkhouders zich verder kunnen verbeteren. Daarmee geven we invulling aan ons doel om de keurmerkhouders met thema-onderzoeken inzicht te geven in hun prestaties en handvatten te bieden om zich verder te verbeteren. Keurmerkhouders moeten ons binnen drie maanden nadat ze hun individuele rapportage hebben ontvangen, laten weten hoe zij de aanbevelingen opvolgen.



### Leeswijzer

In de rapportage die nu voor u ligt, beschrijven wij de resultaten van ons thema-onderzoek naar het klacht- en feedbackmanagement van 32 (onderdelen van) keurmerkhouders.

In hoofdstuk 2 beschrijven wij de onderzoeksaanpak. In hoofdstuk 3 belichten we het normenkader dat we hebben onderzocht. In hoofdstuk 4 en 5 vindt u de resultaten van ons onderzoek. Daarna volgt hoofdstuk 6 met aanbevelingen en praktijkvoorbeelden. In bijlage 1 vindt u een overzicht met onderzochte keurmerkhouders terug en in bijlage 2 het normenkader dat we hebben gebruikt bij dit onderzoek.



## 2. Onderzoeksaanpak

Het onderzoek naar het klacht- en feedbackmanagement van alle keurmerkhouders hebben we uitgevoerd in de periode november 2018 – mei 2019. In bijlage 1 geven we een overzicht van de keurmerkhouders die wij betrokken hebben in ons onderzoek.

### 2.1 Onderzoeksmethode

Ons onderzoek bestond voor iedere keurmerkhouders uit twee onderdelen:

- bureau-onderzoek, naar de website en de aangeleverde documenten;
- bedrijfsbezoek met interviews.

Na het bedrijfsbezoek hebben wij voor iedere keurmerkhouders een individuele rapportage opgesteld die we hebben besproken met het management van de keurmerkhouders. De keurmerkhouders hebben ons vervolgens een plan van aanpak aangeleverd waarin staat wanneer en hoe hij onze aanbevelingen opvolgt.

Bij de grootste keurmerkhouders hebben we in dit onderzoek de bedrijfsonderdelen Schade en Leven apart onderzocht, omdat het beleid en de uitvoering in de praktijk verschillend kan zijn. Ieder onderzocht bedrijfsonderdeel hebben we in de benchmark als individuele keurmerkhouders meegenomen. Daarom rapporteren we over 32 keurmerkhouders, terwijl er in feite 29 keurmerkhouders zijn. Voor de leesbaarheid spreken we in het vervolg over 32 keurmerkhouders.

### Onderzochte informatie

Wij hebben alle keurmerkhouders gevraagd om documenten en informatie bij ons aan te leveren.

Het ging onder meer om:

- de visie op klacht(- en feedback)management;
- werkinstructies en procedures voor het behandelen van klachten;
- een audit over het proces van klachtbehandeling;
- vijftien recent afgehandelde klachtendossiers;
- de functiebeschrijving van de klachtencoördinator en een klachtbehandelaar.

Daarnaast hebben wij op de website van alle keurmerkhouders onderzocht hoe zij onder meer communiceren over de klachtafhandeling en klantfeedback.

Tijdens de bedrijfsbezoeken hebben wij gesproken met de volgende functionarissen:

- directeuren en managers die de klachtbehandeling onder zich hebben;
- (senior) klachtbehandelaars;
- klachtcoördinatoren;
- verbetermanagers en verantwoordelijken voor klantonderzoek.

### 2.2 Werkprogramma en scores

Om de consistentie in ons onderzoek te waarborgen, hebben wij een werkprogramma opgesteld dat bestaat uit gesloten vragen (ja-/nee-vragen). Basis hiervoor is het normenkader thema-onderzoek Klacht- en feedbackmanagement dat wij in juli 2018 hebben gepubliceerd (zie bijlage 2).

Het normenkader Klacht- en feedbackmanagement bestaat uit vier onderdelen die wij beschrijven in hoofdstuk 3. Elk onderdeel is opgebouwd uit vijf niveaus (scores). Niveau/score één is het laagst en niveau/score vijf het hoogst. Score 2 beschouwen wij als onvoldoende voor een (klantgerichte) bedrijfsvoering. Score 3 beschouwen wij als belangrijke vereiste voor een voldoende klantgerichte bedrijfsvoering. Score 4 zien wij als bovengemiddelde aanpak voor een goede, klantgerichte bedrijfsvoering. Score 5 zien wij als excellente werkwijze.

### Trapsgewijze opbouw scores

Per niveau hebben we de situatie beschreven die we willen aantreffen om de keurmerkhouders de score te kunnen geven die hoort bij dat niveau. In het werkprogramma hebben we deze situatiebeschrijving vertaald naar gesloten vragen. Als we bij alle vragen van een bepaald niveau een 'ja' hebben ingevuld, dan krijgt de keurmerkhouders de score die hoort bij dat niveau. Als we op een bepaald niveau niet overal 'ja' hebben ingevuld, dan is het toch mogelijk om de score van





dat niveau te krijgen. Dit kan alleen als we een substantieel aantal keren 'ja' hebben ingevuld bij vragen op een hoger niveau.

#### Minimale en gewenste score

Keurmerkhouders moeten over alle onderdelen heen gemiddeld minimaal een 3 scoren. Als dit lager is, dan is dat aanleiding voor een herbeoordeling. Wij verwachten van keurmerkhouders dat ze hoger scoren dan het minimum. Voor een keurmerkhouders zou score 4 in ieder geval haalbaar moeten zijn. Daarom hebben wij de keurmerkhouders in hun individuele rapport aanbevelingen gegeven om tot hogere scores te kunnen komen.

Overigens is het normenkader niet statisch, we passen dat telkens aan, mede op basis van de verwachtingen van de klant en ontwikkelingen in de markt. In 2016 toetsten we de keurmerkhouders al eens op het thema klachtenmanagement en klachtbehandeling. Waar we toen voor onderdelen de score 4 gaven, geven we deze keer niet meer dan een score 3. Het normenkader is nu ook uitgebreid met feedbackmanagement. Dat past bij onze rol om de kwaliteit van dienstverlening van keurmerkhouders steeds te verbeteren.

#### Benchmark

Elk onderdeel van het normenkader heeft voor de benchmark dezelfde weging. De keurmerkhouders krijgt een gemiddelde score over de vier onderdelen. Die gemiddelde score is de basis voor de benchmark en bepaalt de plaats van de keurmerkhouders in de ranglijst.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op het normenkader van het Keurmerk voor de vier elementen die wij onderzocht hebben.



### 3. Normenkader

In ons onderzoek hebben we gekeken in hoeverre de keurmerkhouders voldoen aan de vier onderdelen van het normenkader. In de volgende paragrafen geven we per onderdeel aan welke elementen wij getoetst hebben. In bijlage 2 vindt u het normenkader met eisen ingedeeld per scoringsniveau.

#### Onderdeel 1: beleid en cultuur

Het beleid van een keurmerkhouder vormt de basis voor een klantgericht klacht- en feedbackmanagement. De keurmerkhouder begrijpt hoe dit bijdraagt aan het succes van de onderneming. Hij streeft daarom naar een positieve cultuur waarin hij voortdurend kan leren en zo zijn doelstellingen kan realiseren. Het topmanagement speelt hierin een belangrijke rol. Zowel met een stevige beleidsmatige basis en gerichte aansturing, als door een voorbeeldrol te vervullen.

Om vast te stellen in hoeverre de keurmerkhouder voldoet aan dit onderdeel, hebben we onderzocht of de keurmerkhouder de visie en het beleid heeft vertaald naar heldere doelstellingen en werkinstructies. Daarnaast hebben wij onderzocht of de keurmerkhouder openstaat voor feedback, bijvoorbeeld door hier bij de klant expliciet om te vragen. Ook hebben we onderzocht in hoeverre het topmanagement actief inzetbaar is in de klachtbehandeling en een voorbeeldrol vervult als het gaat om klachten en feedback. Tot slot hebben we bekeken of in de organisatie een positieve leercultuur heerst die gericht is op het zien van verbetermogelijkheden.

#### Onderdeel 2: mensen en middelen

Klantgericht klacht- en feedbackmanagement is bovenal mensenwerk. De medewerkers die zich hiermee bezighouden, verstaan hun vak en ervaren de ruimte om in hun werk het klantbelang centraal te stellen. Om dat te bereiken, heeft de keurmerkhouder de selectie en opleiding van medewerkers op orde, zet hij voldoende middelen in om hen te helpen bij de uitvoering van hun taak en luistert hij naar zijn medewerkers om te weten

wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren.

Om vast te stellen in hoeverre de keurmerkhouder voldoet aan dit onderdeel, hebben we onderzocht of de keurmerkhouder de klachtbehandelaars voldoende middelen (bijvoorbeeld training) en bevoegdheden geeft om klachten zo klantgericht mogelijk te kunnen behandelen. We hebben ook gekeken naar medewerkers die klantsignalen ontvangen. Daarnaast hebben we getoetst of klachtbehandelaars terugkoppeling krijgen over de klanttevredenheid over de klachtbehandeling en hoe de klachtbehandelaar zich daarin kan verbeteren.

#### Onderdeel 3: lerende organisatie

In klacht- en feedbackmanagement is leren een centraal begrip. De keurmerkhouder zorgt ervoor dat zijn omgang met klachten en feedback niet alleen doeltreffend is, maar ook volgens de meest actuele kennis. Het is immers een vakgebied dat voortdurend in ontwikkeling is. Daarnaast leert de keurmerkhouder stelselmatig van de feedback die hij ontvangt. Dat betekent dat de keurmerkhouder niet alleen klachten van klanten oplost, maar ook voortdurend manieren zoekt en gebruikt om feedback te benutten om de dienstverlening aan klanten en de klantbeleving te verbeteren.

Om vast te stellen in hoeverre de keurmerkhouder voldoet aan dit onderdeel, hebben we onderzocht of de keurmerkhouder klachten analyseert en zijn beleid wel eens aanpast op basis van klachtenanalyses. Ook bekeken we of de keurmerkhouder zijn eigen klachtenproces wel eens onderzoekt op doeltreffendheid en kwaliteit. Daarnaast onderzochten we of de keurmerkhouder zijn medewerkers en klanten informeert over de feedback die hij heeft ontvangen en hoe hij die heeft gebruikt om de organisatie te verbeteren. Tot slot hebben we bekeken of de keurmerkhouder zich verdiept in hoe andere organisaties omgaan met klachten en klantfeedback.



#### Onderdeel 4: luisteren naar de klant

De keurmerkhouders zorgt ervoor dat klanten eenvoudig feedback kunnen geven. Hij zorgt daarbij voor extra aandacht voor klanten die hierbij op een of andere manier meer moeite kunnen ondervinden, omdat de keurmerkhouders ook hun feedback belangrijk vindt. Bij de behandeling van een klacht weet de keurmerkhouders welke oplossing de klant verwacht en zorgt hij ervoor dat de klant steeds weet waar hij aan toe is. Wanneer de keurmerkhouders er met een klant niet uitkomt, dan wijst hij hem op de mogelijkheden om in beroep te gaan. In alle gevallen, ook bij afwijzing van een klacht, streeft de keurmerkhouders ernaar om een klacht in overleg met de klant af te sluiten.

Om vast te stellen in hoeverre de keurmerkhouders voldoet aan dit onderdeel, hebben we onderzocht of de keurmerkhouders de klant vraagt om mee te denken over de oplossing voor zijn klacht en aan het eind van het traject aan de klant vraagt of hij het dossier kan sluiten. Verder hebben we bekeken of de keurmerkhouders duidelijk is in zijn communicatie: legt hij helder uit hoe de oplossing of afwijzing tot stand is gekomen? Wijst hij de klant op de mogelijkheid om zijn klacht bij het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid) neer te leggen? Ook hebben we onderzocht hoe de keurmerkhouders omgaat met kwetsbare klanten (slechtzienden of laaggeletterden bijvoorbeeld).

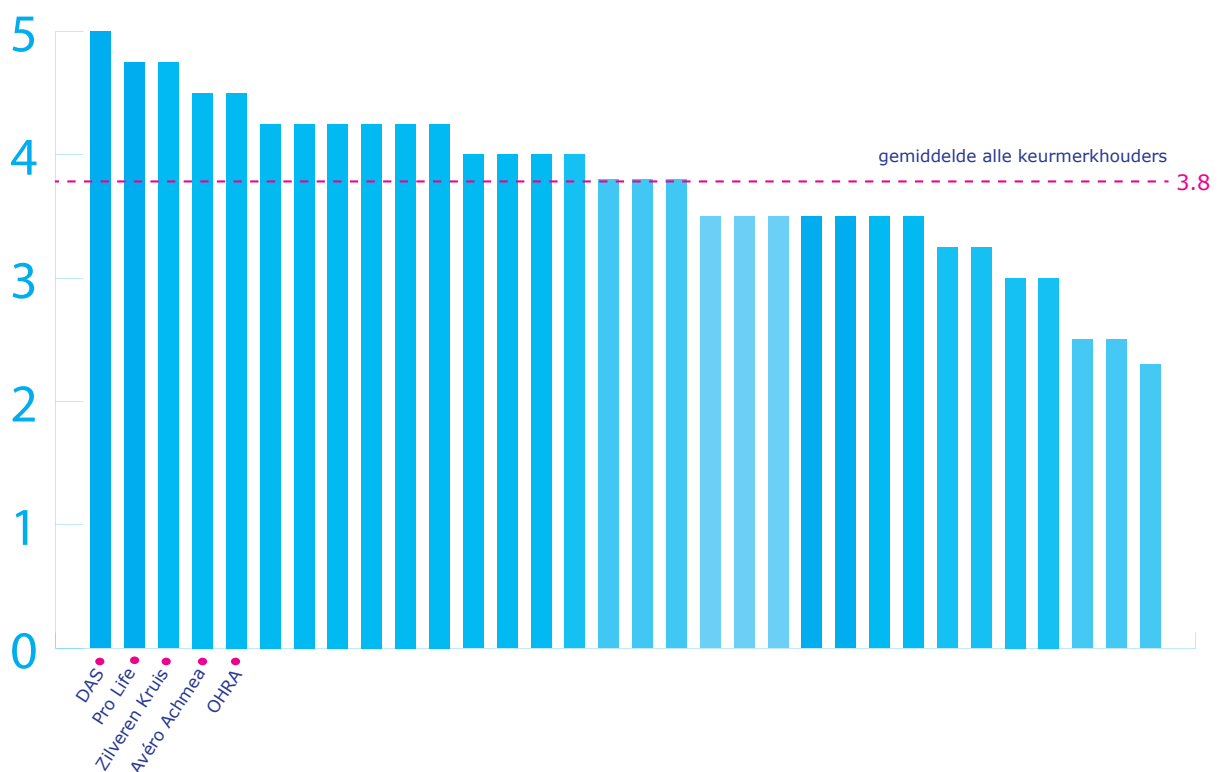
In hoofdstuk 4 presenteren we de benchmark. In hoofdstuk 5 gaan we per onderdeel dieper in op de resultaten.



## 4. Benchmark

We hebben de resultaten van 32 keurmerkhouders verwerkt in een benchmark. In de figuur hieronder ziet u voor iedere keurmerkhouders de gemiddelde score over de vier onderdelen.

Wij hebben figuur 1 met de benchmark beschikbaar gesteld aan alle individuele keurmerkhouders, waarbij we hun individuele plaats in de benchmark hebben gemarkeerd in de figuur. Zij kunnen hiermee bepalen hoe ze scoren ten opzichte van de andere keurmerkhouders.



Figuur 1: totaalgemiddelden thema-onderzoek Klacht- en feedbackmanagement

### Scores in de benchmark

In figuur 1 zien we dat rechtsbijstandsverzekeraar DAS op de eerste plaats staat met een fraaie score van 5,0. Daarna volgen twee verzekeraars met een eveneens mooie score van 4,8: Pro Life en Zilveren Kruis. Op een gedeelde vierde plaats in de benchmark zien we verzekeraars Avéro Achmea en OHRA terug met score 4,5.

Van de drie laagst scorende keurmerkhouders hebben er twee een gemiddelde score van 2,5 en één scoort slechts 2,3 punten. Aan deze drie keurmerkhouders hebben we een herbeoordeling toegekend. Deze keurmerkhouders krijgen binnen een halfjaar na het onderzoek opnieuw een beoordeling op het thema Klacht- en feedbackmanagement. Binnen dit halfjaar moeten deze keurmerkhouders hun organisatie op orde



brengen, zodat zij tijdens de herbeoordeling kunnen aantonen dat ze inmiddels voldoen aan de eisen van het normenkader Klacht- en feedbackmanagement. Daarvoor is een gemiddelde score nodig van minimaal 3,0 punten.

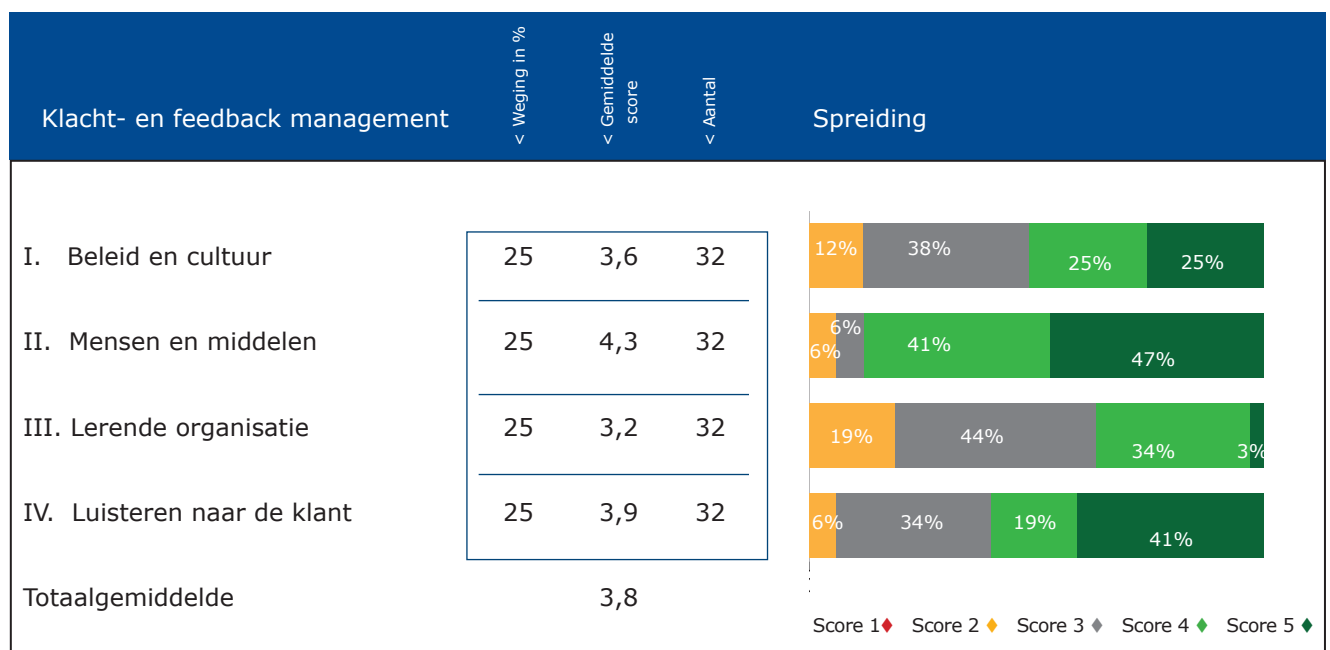
De gemiddelde score over 32 keurmerkhouders heen is 3,8 punten uit 5. In 2016 toetsten wij de keurmerkhouders al eens op het thema klachtenmanagement en klachtbehandeling. Toen was de score eveneens 3,8 uit 5. Het normenkader Klacht- en feedbackmanagement is breder en de lat ligt hoger dan bij het onderzoek in 2016. Ondanks dat keurmerkhouders dezelfde score hebben behaald, is er dus sprake van vooruitgang. We hebben aan drie keurmerkhouders een herbeoordeling moeten toekennen, omdat ze lager scoren dan een 3,0. Meer dan de helft van de getoetste keurmerkhouders scoort lager dan een 4, terwijl we een score 4 passend vinden bij een keurmerkhouders.

**Scores per onderzoeksonderdeel**

Als we de scores per onderzoeksonderdeel uitsplitsen, dan zien we welke onderdelen lastig zijn voor keurmerkhouders en op welke onderdelen zij goed scoren. Dit hebben we hieronder gevisualiseerd in figuur 2.

Het onderdeel Mensen en middelen scoort bovengemiddeld goed met de score 4,3. Dat is een goede zaak; klachten goed afhandelen is en blijft tenslotte mensenwerk. Voor het onderdeel Lerende organisatie halen de meeste keurmerkhouders een score 2 of 3. De gemiddelde score voor dit onderdeel is dan ook relatief laag. Dat komt doordat veel keurmerkhouders hun audits over klacht- en feedbackmanagement niet of onvoldoende diepgravend hebben gedaan. In het volgende hoofdstuk zullen we deze cijfers nader bekijken.

**Gemiddelde scores**



Figuur 2: gemiddelde scores en spreading per onderzoeksonderdeel



**Benchmark G5**

De scores per onderdeel en de gemiddelde totaal-score van de keurmerkhouders die onderdeel zijn van een G5-verzekeraar, vindt u hieronder in figuur 3. Daarin zijn tevens niet-keurmerkhouders a.s.r. en Zwitserleven meegenomen. Het gaat om de volgende concerns en labels:

**Achmea:**

- Avéro Achmea
- Centraal Beheer
- FBTO
- InShared
- Interpolis
- OZF
- Pro Life
- Zilveren Kruis

**Aegon:**

- Aegon Leven
- Aegon Schade

**a.s.r.:**

- a.s.r. Leven
- a.s.r. Schade

**Nationale-Nederlanden:**

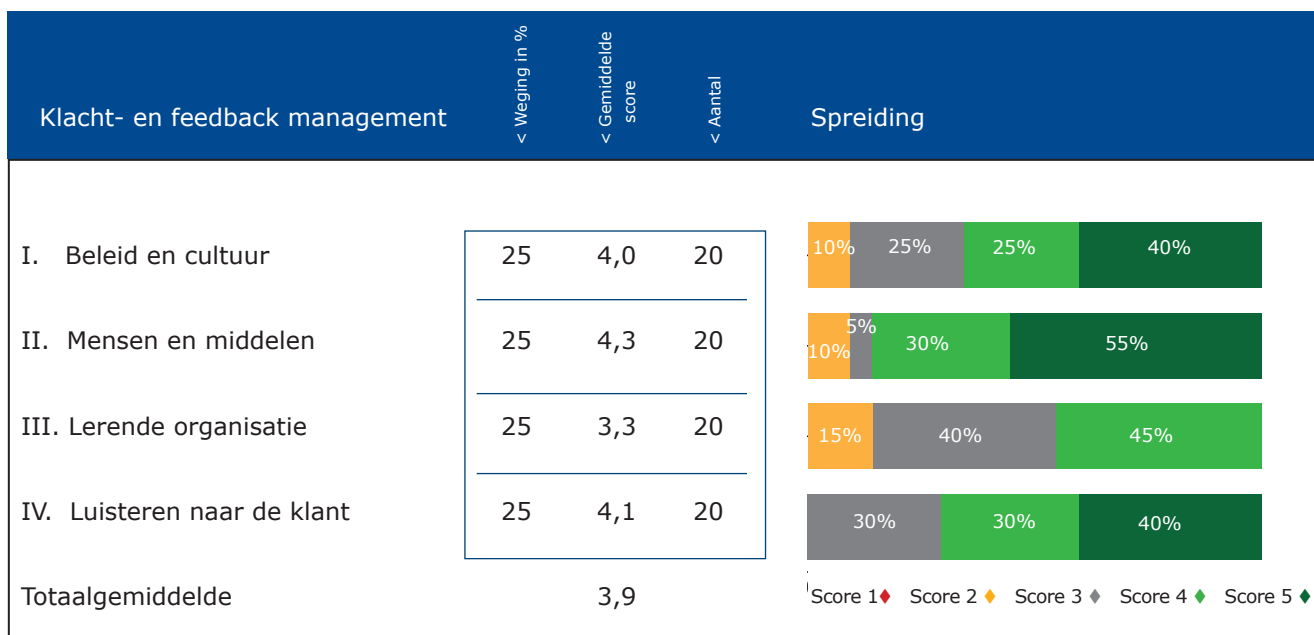
- ABN AMRO Verzekeringen
- Movir
- Nationale-Nederlanden Leven
- Nationale-Nederlanden Schade
- OHRA

**VIVAT:**

- Reaal Leven
- Reaal Schade
- Zwitserleven

De gemiddelde score over de twintig labels van de G5-verzekeraars heen, is in dit onderzoek 3,9 punten.

In het vorige onderzoek van de AFM naar de module Klachtenmanagement (2016) was de gemiddelde score van de (toen nog) G6-verzekeraars 4,5 punten. De twintig G5-verzekeraars scoren nu een stuk lager. Daarbij moeten we er wel rekening mee houden dat het normenkader en het werkprogramma in 2016 lichter waren. De uitkomsten kun je daarom niet goed vergelijken en om die reden hebben we in de tabel hieronder niet de resultaten uit het vorige onderzoek meegenomen.



Figuur 3: gemiddelde scores 2019 G5-verzekeraars



## 5. Resultaten

### 5.1 Beleid en cultuur

#### 5.1.1 Vereisten voor score 3, 4 en 5

Om een voldoende te scoren (score 3), verwachten wij van een keurmerkhouders dat hij een beleidsplan heeft voor klachtenmanagement. Dit plan moet concrete doelstellingen bevatten (zowel harde: tijd, geld, als zachte: klanttevredenheid, kwaliteit) en beschrijven hoe de keurmerkhouders gehoor geeft aan klanten. Het plan is bovendien bekend bij de medewerkers. Het topmanagement stuurt op managementinformatie over klachten én klantfeedback en is bovendien betrokken bij klachten met mogelijk grote gevolgen voor de klant of de keurmerkhouders. Verder staat de keurmerkhouders open voor feedback, oftewel hij maakt de klant duidelijk hoe hij klachten kan indienen en feedback kan geven en het moet ook eenvoudig zijn om dit te doen. Ook stimuleert de keurmerkhouders klanten om feedback te geven, bijvoorbeeld in een klanttevredenheidsonderzoek. Tot slot moet de keurmerkhouders verschillende soorten feedback onderscheiden en gebruiken om zich te verbeteren.

Een goede score (score 4) krijgt een keurmerkhouders als het topmanagement persoonlijk betrokken is bij klacht- en feedbackmanagement en daarin een voorbeeldfunctie vervult. Bovendien is het topmanagement actief inzetbaar bij de afhandeling van 'gewone' klachten. Verder geeft de keurmerkhouders klanten die geen klacht hebben ingediend proactief dezelfde behandeling als klanten die wel een klacht hebben ingediend, als dit om hetzelfde onderwerp gaat. Tot slot geeft de keurmerkhouders klanten een helder beeld van wat ze kunnen verwachten als ze feedback geven.

Voor een excellente score (score 5) verwachten we naast de hiervoor genoemde eisen dat binnen de organisatie een positieve cultuur van levenslang leren heerst die gericht is op het zien van mogelijkheden. De keurmerkhouders wil écht weten wat er leeft bij klanten en vindt dat goed altijd beter kan. Ook stimuleert de keurmerkhouders po-

sitieve feedback en leert hij van wat er goed gaat. Het topmanagement legt bovendien uitdrukkelijk het verband tussen het omgaan met klachten en klantfeedback en het succes van de onderneming.

Op dit onderdeel scoren de keurmerkhouders gemiddeld 3,6 uit 5.

#### 5.1.2 Beeld

Uit ons onderzoek komt naar voren dat alle onderzochte keurmerkhouders een beleidsplan hebben voor klachtenmanagement dat is uitgewerkt naar succesfactoren, prestatie-indicatoren en concreet geformuleerde doelstellingen. Daarbij heeft iets meer dan de helft van de keurmerkhouders (17 van de 32) ook zachte prestatie-indicatoren opgenomen in het beleidsplan. Denk hierbij aan indicatoren die gaan over de kwaliteit van de klachtafhandeling, of de klanttevredenheid hierover.

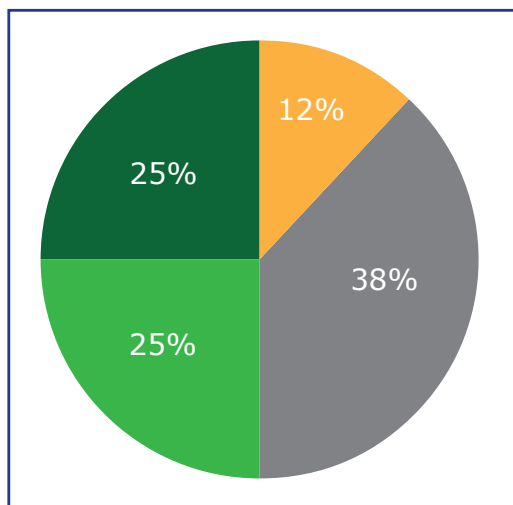
Naast het beleid voor klachtenmanagement, hebben we onderzocht welke rol het topmanagement heeft bij klachten. Bij alle keurmerkhouders stuurt het topmanagement met klachten- en feedbackrapportages op het klachten- en feedbackproces. De top heeft bij alle keurmerkhouders bovendien belangstelling voor klachten met een grote potentiële impact en bij de helft van de keurmerkhouders is de top ook actief inzetbaar bij de afhandeling van klachten.

Opvallend in de klachtbehandeling is dat een kwart van de keurmerkhouders niet (altijd) onderzoekt of de oorzaak van een klacht ook bij andere klanten tot een onverwacht of oneerlijk nadeel kan leiden. In dat geval zou de keurmerkhouders klanten in dezelfde situatie die geen klacht hebben ingediend, proactief dezelfde behandeling moeten geven als de klant die de klacht heeft ingediend. Gelijke gevallen zouden immers een gelijke behandeling moeten krijgen.

Tot slot hebben we bij dit onderdeel gekeken naar de bedrijfscultuur als het gaat om klachten



en feedback. Bij 63% van de keurmerkhouders heerst een positieve, levenslang leren-cultuur die gericht is op het zien van mogelijkheden. Dat betekent onder meer dat de keurmerkhouders echt wil weten wat er bij de klant leeft en dat de keurmerkhouders (ook) naar kwalitatieve prestatie-indicatoren (kwaliteit) kijkt in plaats van alleen naar kwantitatieve (tijd, geld).



Score 1 ♦ Score 2 ♦ Score 3 ♦ Score 4 ♦ Score 5 ♦

*Figuur 4: verdeling scores voor onderdeel Beleid en cultuur*

### 5.1.3 Verbetermogelijkheden bij score 3 - voldoende

In figuur 4 zien we dat de helft van alle keurmerkhouders een score van 2 of 3 heeft behaald. Er zijn vier keurmerkhouders met een score 2. Drie van hen hebben een herbeoordeling toegekend gekregen. Bij de keurmerkhouders die 3 of lager scoren, zien we een aantal verbeterpunten om alle onderdelen die horen bij een score 3 te kunnen waarmaken.

#### *Harde en zachte prestatie-indicatoren*

Van de 32 keurmerkhouders hebben er 15 hun beleidsplan voor klachtenmanagement uitgewerkt naar uitsluitend harde prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld tijd of klachtenaantallen) en niet naar zachte indicatoren (bijvoorbeeld kwaliteit of klanttevredenheid). Alleen sturen op harde indicatoren, brengt als risico met zich mee dat de medewerker zich minder of niet richt op de

kwaliteit van de klachtafhandeling, of op klanttevredenheid.

#### *Stimuleren klant om feedback te geven*

Sommige keurmerkhouders kunnen het de klant gemakkelijker maken om feedback te geven en klachten in te dienen. Van de onderzochte keurmerkhouders doet ruim 90% dit goed door de klant na het afronden van een proces of contactmoment proactief te vragen om zijn feedback en door op de website op een goed vindbare plaats te vragen om feedback. Soms vragen deze keurmerkhouders de klant ook om een review te schrijven die ze op hun website plaatsen.

#### 5.1.4 Hogere scores

Een kwart van de keurmerkhouders krijgt een (goede) score 4; dit zijn acht keurmerkhouders. Zij realiseren daarmee in voldoende mate de elementen die behoren bij een score 4, maar realiseren niet (alle) onderdelen die nodig zijn voor een (excellente) score van 5. Acht keurmerkhouders voldoen wel aan alle elementen voor een score 5. Hieronder geven we onze belangrijkste bevindingen bij de elementen die relevant zijn om een score 4 of 5 te halen.

#### *Gelijke gevallen, gelijke behandeling*

Met werkinstructies en kwaliteitscontroles waarborgen keurmerkhouders dat zij alle klanten met een klacht op dezelfde manier behandelen. Niet alle keurmerkhouders behandelen klanten met een klacht echter altijd hetzelfde als klanten die geen klacht indienen. Van de 32 keurmerkhouders konden er 8 geen voorbeeld geven van een situatie waarin zij hebben onderzocht of een klacht ook bij andere klanten tot een onverwacht of oneerlijk nadeel leidde en dit vervolgens hebben rechtgezet voor alle getroffen. De keurmerkhouders die hiervan wel een voorbeeld konden geven, verrassen de klant die geen klacht heeft ingediend hiermee positief.

#### *Levenslang leren-cultuur*

Bij twintig keurmerkhouders hebben we vastgesteld dat in de organisatie een positieve, levenslang leren-cultuur heerst die gericht is op het zien





van mogelijkheden. Deze keurmerkhouders willen echt weten wat er bij klanten leeft en vinden dat goed altijd beter kan. Zij doen bijvoorbeeld veel klantonderzoek en zorgen ervoor dat dit zowel kwantitatief als kwalitatief van aard is. Bovendien stimuleren deze keurmerkhouders constructieve feedback en leren zij van wat goed gaat. Deze keurmerkhouders bellen bijvoorbeeld niet alleen klanten terug die een lage klanttevredenheidsscore hebben gegeven, maar willen ook weten waarom klanten een hoge score hebben gegeven. Verder delen de medewerkers binnen de organisatie klantfeedback met elkaar om daarvan te leren. Het bespreken van feedback is dan bijvoorbeeld standaardonderdeel van het werkoverleg. Een ander voorbeeld is dat de medewerkers periodiek intervisiesessies met elkaar hebben om samen klachtcasussen te bespreken.

### *Betrokken topmanagement*

Om een goed klacht- en feedbackmanagement neer te zetten, is een betrokken topmanagement met een voorbeeldfunctie onmisbaar. Tijdens het onderzoek hebben we geconstateerd dat dit een verbeterpunt is voor de meeste keurmerkhouders. Bij iets meer dan de helft van de keurmerkhouders is het topmanagement actief inzetbaar bij de afhandeling van klachten: zij bellen klanten met een klacht, of denken mee met klachtbehandelaars over de beste aanpak van een klacht. Bij de andere keurmerkhouders geeft het management bijvoorbeeld aan dat het de klachtafhandeling liever overlaat aan experts (namelijk de klachtbehandelaars). Hiermee missen deze managers de kans om te ervaren wat klachtbehandelaars ervaren en het verhaal van een klant met een klacht uit de eerste hand te vernemen.

Een andere manier voor het topmanagement om zijn betrokkenheid te tonen bij klachten en feedback, is door uitdrukkelijk het verband te leggen tussen klachten, feedback en het succes van de onderneming. Van de 32 keurmerkhouders zijn er 21 waarbij het topmanagement dit doet. Bijvoorbeeld met een zeer betrokken CEO die ook klanten met klachten spreekt, of door als topmanagement energie en geld te besteden aan een

professionelere klachtorganisatie en daartoe een reorganisatie in gang te zetten.

## 5.2 Mensen en middelen

### 5.2.1 Vereisten voor score 3, 4 en 5

Om een voldoende te scoren (score 3), verwachten wij van een keurmerkhouders dat hij de klachtbehandelaars voldoende middelen (training bijvoorbeeld) en bevoegdheden geeft om klachten van klanten goed te kunnen behandelen. De klachtbehandelaars zijn bovendien geschikt voor deze rol: ze zijn er speciaal voor geselecteerd en opgeleid; ze hebben de juiste eigenschappen, kennis en ervaring. De klachtbehandelaars nemen bovendien behoeften, wensen en verwachtingen van klanten mee in het onderzoek naar een oplossing voor de klacht. Ze maken zich sterk voor de belangen van de klant en gaan daarvoor als dat nodig is in dialoog met het topmanagement.

Voor een goede score (score 4) koppelt de keurmerkhouders klantfeedback terug naar de medewerkers. Hierbij gaat het niet alleen maar om de klanttevredenheidsscore, maar ook om de inhoudelijke opmerkingen die de klant in het klanttevredenheidsonderzoek heeft gemaakt. De keurmerkhouders gebruikt deze informatie om het bewustzijn en de competenties van de medewerkers verder te ontwikkelen.

De keurmerkhouders kan ook op een andere manier score 4 behalen. Namelijk als hij ervoor zorgt dat medewerkers de beslissruimte hebben en ervaren, om te doen wat nodig is om de feedback van een klant passend te behandelen en de klant mee te nemen in de afwegingen die de organisatie maakt. Bovendien moeten de medewerkers de beslissruimte hebben en ervaren, om de kans op herhaling van negatieve feedback te verkleinen en van positieve feedback te vergroten. Bijvoorbeeld door goede voorbeelden te delen of door procesverbeteringen te initiëren.

Voor een excellente score (score 5) verwachten we dat de keurmerkhouders alle bij score 4 genoemde zaken in orde heeft.



Op dit onderdeel scoren de keurmerkhouders gemiddeld 4,3 uit 5. Dit is het hoogst scorende onderdeel in dit onderzoek.

### 5.2.2 Beeld

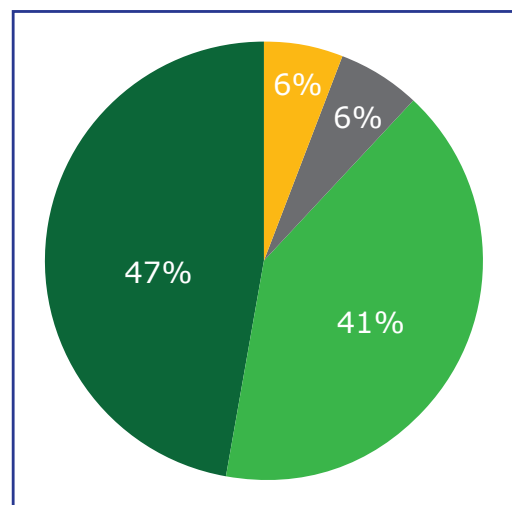
Uit ons onderzoek komt naar voren dat de klachtbehandelaars bij alle keurmerkhouders voldoende middelen en bevoegdheden hebben om goed klachten te kunnen afhandelen.

Bij bijna 80% van de keurmerkhouders hebben de klachtbehandelaars de juiste eigenschappen, kennis en ervaring voor hun functie. Ze staan in hun grondhouding en gedrag open voor klachten en feedback van klanten en bieden waar nodig tegenwicht in de eigen organisatie om het belang van de klant met een klacht centraal te stellen. Bij ruim 90% van de keurmerkhouders zijn de klachtbehandelaars bovendien speciaal voor deze functie geselecteerd en opgeleid.

Ook positief is dat bij alle keurmerkhouders de klachtbehandelaars de ruimte hebben en ervaren, om te doen wat nodig is om herhaling van klachten en negatieve feedback te voorkomen. Zij koppelen bijvoorbeeld allemaal klachtoorzaken terug naar de collega die de klacht heeft veroorzaakt. Eén verzekeraar heeft hier bovendien een speciaal feedbackformulier voor. In hoofdstuk 6 met praktijkvoorbeelden gaan we hier verder op in. Verder hebben keurmerkhouders tijdens dag- en weekstarts tijd gereserveerd om klachtcasussen te bespreken, of hebben ze een verbeterstelsel waar klachtbehandelaars leerpunten uit klachten kunnen melden.

### 5.2.3 Verbetermogelijkheden bij score 3 – voldoende

In figuur 5 zien we dat twee keurmerkhouders een score 2 hebben behaald. Dat zijn twee van de drie keurmerkhouders met een herbeoordeling. Twee keurmerkhouders behalen een score op niveau 3. Deze keurmerkhouders moeten zich op bepaalde punten bovendien verbeteren om alle onderdelen van niveau 3 te kunnen waarmaken. Deze zullen we hieronder bespreken.



Score 1 ♦ Score 2 ♦ Score 3 ♦ Score 4 ♦ Score 5 ♦

Figuur 5: verdeling scores voor onderdeel Mensen en middelen

### Klantbehoeften, -wensen en -verwachtingen meenemen

Om een klacht af te handelen met een tevreden klant als resultaat, is het van belang dat klachtbehandelaars aan de klant vragen wat zijn behoeften, wensen en verwachtingen zijn als het gaat om de oplossing voor de klacht. Hoewel de meeste keurmerkhouders dit in de klachtbehandeling nagaan, bijvoorbeeld door te bellen met de klant, zijn er toch enkele keurmerkhouders die de klant hier niet naar vragen. Bijvoorbeeld omdat ze niet standaard bellen met klanten die een klacht hebben ingediend, of omdat het niet is verwerkt in het online formulier dat klanten kunnen invullen bij een klacht. Ook ontbrak bij deze keurmerkhouders soms in de werkinstructies de aanwijzing dat zij de klant moeten vragen naar zijn wensen. Hoewel de oplossing soms besloten ligt in de klacht, kan bellen met de klant nog steeds zinvol zijn, vooral om de achtergrond van de klacht te achterhalen en om de klant kort na ontvangst van de klacht het gevoel te geven dat zijn klacht serieus genomen wordt.

### Tegenwicht bieden

Voor een klantgerichte klachtbehandeling, is de klant afhankelijk van de houding en aanpak van de klachtbehandelaar. Staat deze medewerker aan de kant van de klant, of aan de kant van de



verzekeraar? Bij 27 van de 32 keurmerkhouders hebben we vastgesteld dat de medewerker tegenwicht biedt in de organisatie als dit in het belang is van de klant. Dat is gelukkig een grote meerderheid. Bij de keurmerkhouders waarbij de medewerkers dit niet doen, viel op dat zij onvoldoende functiescheiding hadden aangebracht: soms behandelden claimbehandelaars klachten over hun eigen dossiers. Dit komt een onafhankelijke klachtbehandeling niet ten goede en deze werkwijze is dan ook niet toegestaan volgens de Richtlijnen interne klachtenbehandeling (2007) van het Verbond van Verzekeraars. Uiteraard hebben we de betreffende verzekeraars hierop aangesproken.

### 5.2.4 Hogere scores

Het merendeel van de keurmerkhouders (88%) heeft een score behaald op niveau 4 of 5. Hieronder geven we onze belangrijkste bevindingen bij de elementen die horen bij score 4 en 5.

#### *Feedback aan de medewerker*

Vrijwel alle keurmerkhouders voeren klanttevredenheidsonderzoeken uit om de dienstverlening aan de klant te verbeteren, door na een proces feedback van de klant te vragen. De meeste keurmerkhouders kunnen de uitkomsten van de klanttevredenheidsonderzoeken terugkoppelen aan de prestaties van de medewerker. Zo kunnen ze aan de medewerker teruggeven wat goed gaat en hoe ze zich kunnen verbeteren.

#### *Klantfeedback en kwaliteit*

Organisaties scoren logischerwijs graag hoge klanttevredenheidscijfers. Bij klanttevredenheidscijfers is het belangrijk om niet alleen belang te hechten aan het cijfer (kwantiteit), maar ook aan de argumentatie voor het cijfer (kwaliteit). Met die informatie kun je je immers verbeteren, of onderwerpen voor vervolgonderzoek bepalen. Van de onderzochte keurmerkhouders kijken er twee vooral naar kwantitatieve elementen, hebben we geconstateerd. Dat betekent dat ze alleen de klanttevredenheidsscores gebruiken, en niets doen met eventuele inhoudelijke opmerkingen van deelnemers aan het klanttevreden-

heidsonderzoek. Ook doen ze geen kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld met een klantpanel, waarbij je een klein aantal individuele klanten vraagt naar hun mening.

### 5.3 Lerende organisatie

#### 5.3.1 Vereisten voor score 3, 4 en 5

Om een voldoende te scoren (score 3), verwachten wij van een keurmerkhouders dat hij klachtenrapportages maakt en analyseert. Ook verwachten we dat hij de uitkomsten naast zijn missie, beleid en doelstellingen legt en deze eventueel bijstelt. De keurmerkhouders heeft zijn processen zo ingericht dat hij vroegtijdig klachten signaleert die de voorbode kunnen zijn van grote klant- of bedrijfsschade. Verder doet de keurmerkhouders regelmatig audits op het klachten- en feedbackproces en onderzoekt daarbij ook de doeltreffendheid en kwaliteit van het hele proces. Daarnaast is de keurmerkhouders open en eerlijk naar klanten en medewerkers, over de klantfeedback die hij ontvangt en de verbeteracties die hij dankzij de klantfeedback heeft gerealiseerd. De keurmerkhouders koppelt klachtoorzaken bovendien terug aan veroorzakers, zodat deze daarvan leren.

Voor een goede score (score 4) moet de keurmerkhouders de beleving, behoeften en onuitgesproken wensen en verwachtingen van klanten onderzoeken. Dit kan uiteraard alleen met diepgravend, kwalitatief onderzoek. Verder koppelt de keurmerkhouders waar mogelijk persoonlijk terug naar de klant welke verbetering hij naar aanleiding van zijn feedback heeft doorgevoerd.

Voor een excellente score (score 5) verwachten we naast de hiervoor genoemde eisen dat de keurmerkhouders een lerende organisatie is, die zich richt op het verbeteren van de dienstverlening en de omgang met klantfeedback: de keurmerkhouders leert stelselmatig en multidisciplinair van feedback; hij stimuleert een cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden, mits men ervan leert; hij verwelkomt en waardeert kritische klanten, medewerkers en partners om van hen te leren. Verder onderzoekt de keurmerkhouders



wat klanten vinden van de manier waarop de keurmerkhouders omgaat met feedback en leert de keurmerkhouders ook van de aanpak van andere organisaties als het gaat om klachten- en feedbackmanagement.

Op dit onderdeel scoren de keurmerkhouders gemiddeld 3,2 uit 5. Daarmee is dit onderdeel van het onderzoek het laagst scorende onderdeel.

### 5.3.2 Beeld

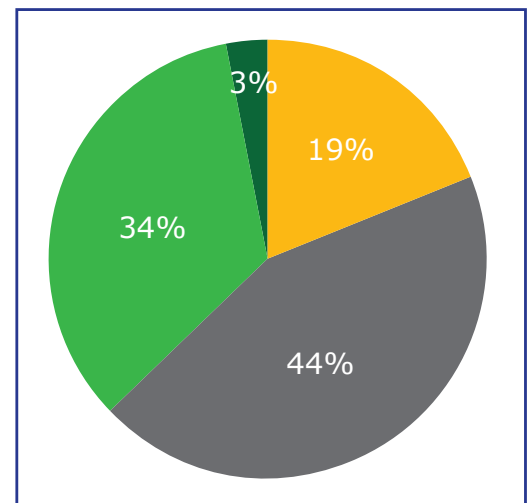
De meeste keurmerkhouders voeren audits uit om het klacht- en feedbackproces te evalueren en kunnen aantonen wat zij concreet met de auditresultaten hebben gedaan. Slechts de helft van de keurmerkhouders richten deze audits ook op de doeltreffendheid en kwaliteit van het proces. Daarmee onderzoekt de helft weliswaar of de organisatie het proces van klachtenbehandeling correct uitvoert, maar niet of het proces zelf doeltreffend en kwalitatief goed is. Dit punt over de diepgang van de audits constateerden we overigens ook in het thema-onderzoek Claimafhandeling (2018).

### 5.3.3 Verbetermogelijkheden bij score 3 - voldoende

In figuur 6 zien we dat zes keurmerkhouders een score 2 hebben behaald. Drie van deze keurmerkhouders hebben een herbeoordeling toegekend gekregen. Van de keurmerkhouders heeft 44% een score 3 gehaald. Bij deze keurmerkhouders zien we een aantal verbetermogelijkheden om alle onderdelen van niveau 3 te kunnen waarmaken. Die beschrijven we verderop in deze paragraaf.

#### *Periodiek diepgravende audits doen*

Audits op het proces van klacht- en feedbackmanagement geven de organisatie een onafhankelijke blik op het functioneren van het proces en bijbehorende verbetermogelijkheden. Audits zijn dan ook van groot belang voor keurmerkhouders om te weten of hun klacht- en feedbackproces naar behoren functioneert en waar



Score 1 ♦ Score 2 ♦ Score 3 ♦ Score 4 ♦ Score 5 ♦

*Figuur 6: verdeling scores voor onderdeel Lerende organisatie*

dit beter kan. Wij constateren dat 4 van de 32 keurmerkhouders geen audits doen op het klachten- en feedbackproces, of dit te lang geleden voor het laatst hebben gedaan zonder dat daar een goede onderbouwing voor is. Ook zouden de keurmerkhouders hun audits op klachten- en feedbackmanagement meer moeten richten op de doeltreffendheid en kwaliteit van het gehele proces van klachtafhandeling. Nu hebben we bij 15 van de 32 keurmerkhouders audits gezien over de naleving van het beleid zonder dat de audit antwoord geeft op de vraag of het klachten- en feedbackproces zelf zorgvuldig, consistent, effectief en objectief is. Ook hebben deze audits geen *soft controls* (organisatiecultuur) onderzocht en niet meegenomen of de stuurinformatie correct is.

#### *Transparant over feedback en doorgevoerde verbeteringen*

Ruim driekwart van de keurmerkhouders is open en eerlijk naar hun klanten en medewerkers over de feedback die zij van klanten ontvangen. Zij hebben bijvoorbeeld de resultaten uit klantonderzoek op hun website staan en koppelen de resultaten daarvan terug naar de medewerkers. Dat is positief, want het geeft klanten inzicht in de werkwijze van verzekeraars. Daarnaast kunnen medewerkers hiervan leren.



We zien dat 60% van de keurmerkhouders klanten (en medewerkers) laat weten wat zij hebben verbeterd met de feedback van klanten, vooral door hierover informatie op hun website te plaatsen. Deze informatie is belangrijk omdat keurmerkhouders hiermee aan klanten aangeven dat ze de klantfeedback serieus nemen.

#### 5.3.4 Hogere scores

Van de keurmerkhouders hebben er twaalf een score behaald op niveau 4 of 5 (37%). Dat is aan de magere kant, vinden wij. Hieronder geven we onze belangrijkste bevindingen bij de elementen die horen bij een score 4 of 5.

##### *Feedback over klachtbehandeling*

Tweederde van de keurmerkhouders meet hoe de klant de klachtbehandeling heeft ervaren. Bij de andere keurmerkhouders lopen de klachtbehandelaars de mogelijkheid mis om te leren van de persoonlijke klantfeedback.

##### *Leren van andere organisaties*

Driekwart van de keurmerkhouders bezoekt af en toe andere organisaties om te leren hoe die omgaan met klachten en feedback. Daarbij gaven sommige keurmerkhouders aan dat ze met opzet alleen organisaties bezoeken uit de financiële sector, omdat deze vergelijkbaar zijn met de eigen organisatie. Andere keurmerkhouders zoeken juist naar kennis bij organisaties buiten de branche, omdat deze met een verfrissende kijk op de zaken kunnen komen. Wij raden alle keurmerkhouders aan om af en toe een bedrijfsbezoek te doen bij een andere organisatie om zich verder te ontwikkelen op klacht- en feedbackgebied.

##### *Lerende organisatie*

We hebben bijna 70% van de keurmerkhouders gekwalificeerd als lerende organisatie. Zij leren bijvoorbeeld stelselmatig van feedback en stimuleren een cultuur waarin fouten maken mag. Ook verwelkomen zij kritische klanten, medewerkers en partners om van te leren. Al met al gebruiken deze keurmerkhouders klachten en feedback om te groeien als organisatie.

#### 5.4 Luisteren naar de klant

##### 5.4.1 Vereisten voor score 3, 4 en 5

Bij het onderwerp Luisteren naar de klant kan de keurmerkhouders bij vijf verschillende aspecten 1 punt scoren. Er is geen verschil in niveau tussen de verschillende aspecten: ze tellen op tot maximaal 5 punten. De vijf aspecten zijn verdeeld over twee hoofdonderwerpen die we hieronder bespreken.

##### *De klant praat mee over de oplossing van zijn klacht*

Dit onderwerp bestaat uit twee aspecten. Het eerste aspect is: de keurmerkhouders vraagt de klant om mee te denken over de oplossing van het probleem. Het tweede aspect is dat de keurmerkhouders zich aan drie eisen houdt: hij legt helder uit hoe de oplossing of afwijzing van de klacht tot stand is gekomen; hij verifieert bij de klant of hij de klacht kan afsluiten; hij wijst hem bij een afwijzing van de klacht op de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij het Kifid, SKGZ, of op andere vervolgmogelijkheden. Denk aan het indienen van een directieklacht, of de gang naar de rechter.

##### *De keurmerkhouders heeft oog voor de behoefte van de klant*

Dit onderwerp bestaat uit drie aspecten. Het eerste aspect is: de keurmerkhouders maakt de mogelijkheid om feedback te geven gemakkelijk en eenvoudig vindbaar. De manier waarop de keurmerkhouders omgaat met feedback van klanten is ingericht vanuit behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Daarbij past de keurmerkhouders zich aan de kanaalkeuze van de klant aan en aan het urgentieniveau van de klacht. Het tweede aspect is: de keurmerkhouders heeft bijzondere aandacht voor kwetsbare klanten en klanten die extra moeite ondervinden om feedback te geven. Denk aan slechtzienenden of laaggeletterden. Het derde element is dat de keurmerkhouders de klant tijdens de behandeling van de klacht informeert over de voortgang of eventuele vertraging van het proces en dat de keurmerkhouders ten minste 90% van zijn gepubliceerde reactietermijn voor klachtbehandeling haalt.



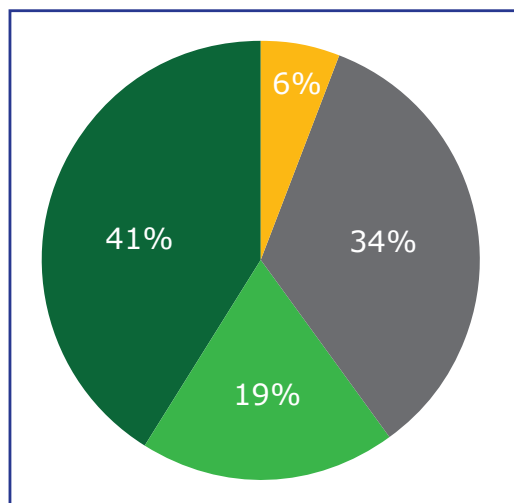
Op dit onderdeel scoren de keurmerkhouders gemiddeld 3,9 uit 5.

#### 5.4.2 Beeld

Vrijwel alle keurmerkhouders hebben oog voor de behoefte van de klant. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in een goede vindbaarheid van de mogelijkheid om feedback te geven op de website. Ook past de keurmerkhouders zich aan op de behoeften en kanaalkeuze van de klant, en houdt hij rekening met de urgentie van de klacht. Driekwart van de keurmerkhouders informeert de klant tijdens de klachtbehandeling over de voortgang en eventuele vertraging. Ook voldoet driekwart aan de norm van 90% voor het behalen van de beloofde reactietermijnen.

#### 5.4.3 Verbetermogelijkheden

In figuur 7 zien we dat 40% van de keurmerkhouders score 2 of 3 heeft behaald. Bij deze keurmerkhouders zien we een aantal verbetermogelijkheden. Deze bespreken we hierna.



Score 1 ◆ Score 2 ◆ Score 3 ◆ Score 4 ◆ Score 5 ◆

Figuur 7: verdeling scores voor onderdeel Luisteren naar de klant

#### Communicatie met de klant over zijn klacht

Bij dit onderdeel zien we dat keurmerkhouders zich vooral kunnen verbeteren in de schriftelijke uitleg die zij klanten geven over hoe de oplossing of afwijzing van de klacht tot stand is gekomen. Keurmerkhouders kunnen de opbouw van de brief verbeteren door de belangrijkste boodschap al in het begin te melden in plaats van aan het einde, door tussenkopjes te plaatsen, actief te formuleren en empathie te tonen. Ook moeten keurmerkhouders erop letten dat zij volledig zijn in klant immers met vragen zitten (en zal hij wellicht opnieuw een klacht indienen). Een hulpmiddel om de opbouw van de brieven te verbeteren, is een tekstsjabloon.

Een ander verbeterpunt bij dit onderdeel is het verifiëren bij de klant of de keurmerkhouders de klacht kan afsluiten. Lang niet alle keurmerkhouders doen dit (structureel). Het risico hiervan is dat de keurmerkhouders mogelijk vervolgsignalen mist van de klant en dat deze een herhaalklacht indient.

Het laatste verbeterpunt bij dit onderdeel is dat niet alle keurmerkhouders de klant bij een afgevoerde klacht wijzen op beroepsmogelijkheden. Volgens de *Richtlijnen interne klachtenbehandeling* (april 2007) moeten verzekeraars de klant wijzen op beroepsmogelijkheden (Klachteninstituut Financiële Dienstverlening – Kifid, Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen – SKGZ, of de rechter) wanneer de klant het oneens blijft met de afwijzing als het uitwisselen van standpunten is afgesloten. Over het algemeen volgen de keurmerkhouders deze werkwijze. Het zou echter klantgerichter zijn als verzekeraars de klant al eerder zouden wijzen op beroepsmogelijkheden. Bijvoorbeeld door hierover in de afwijzingsbrief standaard informatie op te nemen. De verzekeraars die helemaal niet wijzen op beroepsmogelijkheden, moeten dit in hun procedures opnemen.



## 6. Praktijkvoorbeelden en aanbevelingen

In dit hoofdstuk gaan wij in op de praktijk: u treft aan welke goede voorbeelden wij hebben gezien tijdens ons onderzoek. Of welke situaties wij bij meerdere keurmerkhouders hebben aangetroffen, die duidelijk beter kunnen. Wij wisselen de goede praktijkvoorbeelden af met aanbevelingen naar aanleiding van minder goede praktijkvoorbeelden.

### 6.1 Goede praktijkvoorbeelden

#### *Het Gouden Oor*

Allereerst willen we stilstaan bij vier keurmerkhouders die dit thema-onderzoek hebben aangegrepen om zich te laten toetsen op de eisen van het Gouden Oor. Sinds 2004 helpt Stichting Gouden Oor organisaties om maximaal te luisteren naar en gehoor te geven aan hun klanten. Met het Gouden Oor kunnen organisaties zich nog verder ontwikkelen in klantbeleving en de stem van de klant in hun organisatie beter integreren.

Keurmerkhouders DAS, coöperatie DELA, NV schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakken en VvAA hebben zich laten toetsen voor het Gouden Oor en hebben alle de Gouden Oor Erkenning niveau 1 gehaald. Het feit dat deze keurmerkhouders zich wilden laten toetsen, geeft aan dat zij hoge ambities hebben om hun klachten en feedbackmanagement verder te ontwikkelen. Bij deze verzekeraars hebben we bovendien geconstateerd dat ze veel investeren in cultuur, houding en gedrag. Deze keurmerkhouders staan op allerlei manieren open voor klachten en feedback.

#### *Flyer over klachten en klantsignalen*

Alle keurmerkhouders hebben werkinstructies voor de medewerkers die met klachten te maken hebben. Een paar keurmerkhouders hebben deze werkinstructie bovendien omgezet naar een kort, overzichtelijk document met de belangrijkste punten als het gaat over goed omgaan met klachten en klantsignalen. In sommige van deze documenten zagen wij bovendien een signaalwoordenlijst, zodat medewerkers sneller ontvren-

denheid kunnen herkennen en daarnaar kunnen handelen.

#### *Opleidingen, workshops, e-learnings*

Vrijwel alle keurmerkhouders bieden de medewerkers opleidingen en workshops aan die te maken hebben met klachten en feedback. Bij een paar keurmerkhouders viel ons een opleiding of workshop positief op:

DAS heeft uitgebreide e-learnings ontwikkeld over klachten en feedback. Eén daarvan is specifiek bedoeld voor klachtbehandelaars en gaat over klachtbehandeling. Een andere e-learning is voor alle medewerkers en gaat over het omgaan met klachten en klantsignalen. Het goede aan e-learnings is dat ze laagdrempelig zijn en in dit geval dat ze niet alleen voor klachtbehandelaars zijn, maar ook voor andere medewerkers. Dat verhoogt ieders betrokkenheid en daarmee de alertheid op klachten en klantsignalen.

NV schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakken (hierna: NV schade) heeft bijvoorbeeld een klachtenworkshop gegeven waarin signalen van klachten en onvrede een duidelijke plaats kregen. Daarbij kregen niet alleen voor de hand liggende signalen de aandacht ('het is een schande' of 'de gegevens zijn onjuist'), maar ook impliciete signalen. Denk aan het gebruik van veel uitroeptekens, hoofdletters in een tekst, maar ook cynisme of gezegden ('van het kastje naar de muur', 'door de bomen het bos niet meer zien'). Door signalen van onvrede sneller en beter te herkennen, kan NV schade sneller en passender reageren op klanten die niet tevreden zijn.

ZLM organiseert een training mediationvaardigheden voor de klachtbehandelaars. Mediation kan ervoor zorgen dat de partijen die een conflict hebben, weer naar elkaar gaan luisteren en komen tot een oplossing. Succesvolle mediation helpt partijen sneller tot een oplossing te komen dan wanneer de klant bijvoorbeeld naar het Kifid



stapt. Mediation helpt bovendien om te komen tot een blijvende oplossing van het conflict.

Verder zagen we bij enkele verzekeraars dat zij onderzoek hebben gedaan onder klachtbehandelaars om te achterhalen aan welke opleidingen zij behoefte hebben. Door hierop in te spelen, verhoog je het draagvlak voor de opleidingen. Draagvlak is helemaal belangrijk als je bovendien werkt met een systeem van permanente educatie. Daarmee onderhouden en verbreden klachtbehandelaars hun vakkennis en vaardigheden continu.

### *Stimuleren feedback-cultuur*

Openstaan voor feedback en je verplaatsen in de klant, is belangrijk voor een goed klacht- en feedbackmanagement. Campagnes en evenementen voor de medewerkers kunnen hieraan bijdragen. In dat kader heeft Nationale-Nederlanden (NN) de Dag van de klant georganiseerd. Het doel van deze dag was om een cultuur te stimuleren die feedback van klanten verwelkomt. Er waren bijvoorbeeld drie acteurs die de medewerkers uitdaagden door ze aan te spreken op onder andere het onderwerp 'klanten aan het lijntje houden'.

Verder heeft NN de campagne 'NN en mijn familie' gehouden. Op de afdelingen waren banieren geplaatst met foto's van een NN-medewerker en een familielid en de boodschap 'behandel jij de klant net zoals je eigen moeder?'

Om de medewerkers te motiveren, ook bij minder goede klantfeedback, heeft NN de 'NPS-Fanmeter' geïntroduceerd. Hoewel sommige bedrijfsonderdelen een lage NPS krijgen, geeft 25% van de klanten wel een hoge score. Om dit te benadrukken en medewerkers waardering te geven, heeft NN dit bij 5500 NPS-scores van 9 of 10 gevierd door 5500 pingpongballetjes in NN-kleuren in een grote zuil te laten vullen door het topmanagement.

### *Terugkoppeling van resultaten uit klantonderzoek*

Lang niet alle keurmerkhouders koppelen aan de klant terug wat zij hebben gedaan met de feedback die de klant heeft gegeven in een klanttevredenheidsonderzoek. Dat is zonde, want het is relatief eenvoudig te realiseren en van groot belang voor sommige klanten. Enkele voorbeelden van keurmerkhouders die dit wel doen:

ABN AMRO Verzekeringen (hierna: AAV) neemt in de uitvraag van NPS-onderzoek op welke eerdere verbeterpunten AAV ontving en wat AAV daarmee heeft gedaan. Op die manier ziet iedere klant die een uitnodiging ontvangt voor NPS-onderzoek, dat AAV zijn feedback daadwerkelijk gebruikt.

DAS doet veel onderzoek in zijn klantpanel en heeft op de website een speciale pagina ingericht met de resultaten uit alle klantpanels. Klanten die hebben meegedaan met een onderzoek, ontvangen na afloop een bericht met een link waar ze het onderzoeksresultaat kunnen bekijken. In het resultaat beschrijft DAS welke feedback het heeft gekregen en wat het daarmee gaat doen.

### *Medewerkers die elkaar helpen*

Klachtbehandelaars voeren soms lastige gesprekken. Om ze hierin te helpen, kan een verzekeraar ze een opleiding of training aanbieden. Maar ook collega's kunnen klachtbehandelaars hierin helpen. Verzekeraar NV schade vraagt bijvoorbeeld aan medewerkers die per definitie lastige gesprekken voeren (bijvoorbeeld op de afdeling Incasso) om klachtbehandelaars te helpen in het voeren van gesprekken met klagers.

Ook hebben we bij een verzekeraar gezien dat de klachtbehandelaars met de schadebehandelaars moeten overleggen om te komen tot een vergoeding. Dit stimuleert beide partijen om in gesprek te blijven. Ook maakt het dat schadebehandelaars zich bewust zijn van klachten en daarvan leren. Overigens hebben de klachtbehandelaars altijd het laatste woord als het gaat om het wel of niet geven van een vergoeding en niet de schade-





behandelaars. Dit is goed om ervoor te zorgen dat het klantbelang de boventoon voert.

Een ander mooi voorbeeld zagen we bij het Achmeaconcern. Daar gebruiken de klachtbehandelaars een speciaal formulier om collega's die de klacht hebben veroorzaakt, hierover feedback te geven. Het formulier is zo opgesteld dat het voldoet aan alle eisen om volgens het boekje feedback te geven. Dat zorgt voor een zo goed mogelijke ontvangst van de feedback. Door het geven van feedback standaardonderdeel te laten zijn van de klachtbehandeling, wordt het geven en ontvangen daarvan bovendien een vanzelfsprekend onderdeel van de organisatiecultuur.

### *Belang van rol- of functiebeschrijving*

Door klachtbehandelaars een heldere rol- of functiebeschrijving te geven, laat je als organisatie zien dat je klachtbehandelaars ziet als volwaardige functionarissen. Bovendien kun je met zo'n beschrijving concreet met de klachtbehandelaar in gesprek gaan over zijn competenties en bereikte doelen en daarop sturen. De zorglabels van keurmerkhouders Achmea gebruiken heldere rolbeschrijvingen waarin bovendien terug te zien is dat het management wil dat de medewerkers denken in het belang van de klant: 'durft buiten kaders te denken en huidig beleid aan de kaak te stellen in het belang van de klant'. In het functieprofiel van de klantsignaalmanager staat: 'denkt maar aan één ding: belang van de klant'.

### *Klantfeedback ophalen*

Sommige keurmerkhouders ervaren dat de klant 'onderzoeksmoe' is. Om de respons op klantonderzoek te verhogen, maakt keurmerkhouders VvAA het zijn leden daarom zo gemakkelijk mogelijk om mee te doen aan klantonderzoek. Dit doet VvAA met de speciaal voor VvAA ontwikkelde Opinio-app. Met deze app kunnen deelnemers eenvoudig, snel en anoniem hun mening delen via hun mobiele telefoon. Deelnemers kunnen bovendien meedoen wanneer het hen uitkomt. Ook zien de deelnemers direct de resultaten van het onderzoek. De ervaring van VvAA is dat deze app zorgt

voor een steeds hogere respons op onderzoeken. Bovendien kan VvAA op deze manier snel en relatief eenvoudig onderzoeksvragen uitzetten.

### *6.2 Kanttekeningen en verbeterpunten*

Behalve de goede praktijkvoorbeelden, zien we ook nog ruimte voor verbetering. In deze paragraaf komen enkele algemene punten aan bod die we niet bij eerdere paragrafen hebben genoemd.

#### *Objectieve, betrouwbare reviews*

Sommige keurmerkhouders plaatsen reviews van klanten op hun website. Dat is een mooie manier om te laten zien wat klanten vinden van de verzekeraar. Het lastige met reviews is echter dat niet iedereen ze vertrouwt; zeker niet als er alleen maar positieve reviews staan. Als kritische webbezoeker vraag je je dan immers af of de verzekeraar zelf een selectie heeft gemaakt. Om mogelijk wantrouwen bij de webbezoeker te temperen, zouden verzekeraars die reviews plaatsen, daarbij kunnen uitleggen hoe de selectie, of gepresenteerde volgorde van reviews tot stand is gekomen. Ook als je alle reviews laat zien, in willekeurige volgorde, dan is het transparant om dat te beschrijven.

#### *Extra stappen in de klachtenprocedure*

Sommige verzekeraars hebben een klachtenprocedure waarbij ze de klant die het niet eens is met de afhandeling van de klacht, vragen om dan vervolgens een directieklacht in te dienen. Hoewel dit in lijn is met de richtlijnen Interne klachtenbehandeling van het Verbond van Verzekeraars, vinden wij dit niet klantgericht. Immers, de klant moet zich opnieuw inspannen om zijn klacht in te dienen, maar dan bij een ander loket. Dat werpt een barrière op, waardoor de kans bestaat dat de klant het erbij laat zitten. Het zou klantgerichter zijn als de verzekeraar de klacht zelf intern zou escaleren wanneer de klant het niet eens is met de afhandeling. Dat kan bijvoorbeeld door de klant in de afwijzing te melden dat de verzekeraar de klacht intern kan escaleren als hij het niet eens is met de afwijzing.



### *Feedback van kwetsbare klanten*

Diverse keurmerkhouders hebben aandacht voor kwetsbare klanten, bijvoorbeeld door hun website aan te passen voor slechtzienden of aandacht voor schuldenproblematiek. Als het gaat om het ontvangen van feedback van specifieke groepen kwetsbare klanten zien we weinig initiatieven bij keurmerkhouders. Er zijn enkele verzekeraars die wel bewust feedback ophalen bij kwetsbare klanten.

Loyalis voert regelmatig keukentafelgesprekken met kwetsbare klanten die bijvoorbeeld moeite hebben met het aanvragen van een arbeidsongeschiktheidsuitkering en het verkrijgen van de benodigde onderliggende documenten van instanties zoals het UWV. Loyalis haalt dan ook feedback op over waar deze klanten tegen aanlopen en past hier waar mogelijk zijn eigen processen op aan.

OHRA neemt deel aan de expertgroep 'Opportunities of e-Accessibility'. Uit deze expertgroep haalt OHRA ideeën over het verbeteren van het bereik en de toegankelijkheid van de website voor kwetsbare klanten zoals ouderen, laag opgeleiden en slechtzienden. OHRA heeft bijvoorbeeld een speciaal lettertype dat leesbaar is voor mensen met dyslexie. Bovendien ervaart een groot deel van de reguliere gebruikers een verbeterde kwaliteit en toegankelijkheid van de website ook als prettiger.

Verder heeft OHRA een samenwerking met de Stichting Lezen en Schrijven. Eén van de projecten die OHRA wil starten, is het trainen van medewerkers op het herkennen van, en omgaan met laagletterdheid.

### *Verbetermogelijkheden uit 2016*

In het themarapport Klachtenmanagement en klachtenbehandeling (2016) hebben we een aantal verbetermogelijkheden gegeven. Als we terugkijken op het huidige onderzoek naar klacht-

en feedbackmanagement, dan zien we dat de keurmerkhouders deze verbetermogelijkheden (deels) ter harte hebben genomen:

- Maak vanuit de klachtenprocedure een document met doelstellingen, kpi's en streefwaarden voor het klachtenbeleid.
  - Alle keurmerkhouders hebben een beleidsplan voor klachtenmanagement. Op één na hebben alle keurmerkhouders hun beleidsplan bovendien uitgewerkt naar succesfactoren, prestatie-indicatoren en SMART-geformuleerde doelstellingen.
- Geef de klant (een persoonlijke) terugkoppeling over wat er is verbeterd dankzij de klacht.
  - Bijna 30% van de keurmerkhouders doet dit inmiddels.
- Geef de klant in het webformulier voor het melden van een klacht, de gelegenheid om te vermelden welke oplossing hij wenst voor de klacht.
  - Op twee na, doen alle keurmerkhouders dit.



## Bijlage 1: overzicht onderzochte keurmerkhouders

- ABN AMRO Verzekeringen
- Aegon (Leven en Schade)
- Allianz Global Assistance
- Allianz Nederland
- ARAG
- Avéro Achmea
- BNP Paribas Cardif
- Centraal Beheer
- coöperatie DELA
- DAS
- De Goudse
- FBTO
- InShared
- Interpolis
- Loyalis
- Monuta
- Movir
- Nationale-Nederlanden (Leven en Schade)
- NV schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakken
- OHRA
- Onderlinge 's-Gravenhage
- OZF
- Pro Life
- Reaal (Leven en Schade)
- Turien & Co. Assuradeuren
- TVM verzekeringen
- VvAA
- Zilveren Kruis
- ZLM Verzekeringen



## Bijlage 2: Thema-onderzoek Klacht- en feedbackmanagement

### Inleiding

Het thema-onderzoek Klacht- en feedbackmanagement bestaat uit de volgende vier onderdelen. Ieder onderdeel weegt even zwaar.

- I. Beleid en cultuur
- II. Mensen en middelen
- III. Lerende organisatie
- IV. Luisteren naar de klant

Ieder onderdeel begint met onze gedachtegang over het onderdeel en daarna het normenkader. Behalve onderdeel IV zijn alle onderdelen van deze module trapsgewijs opgebouwd met scores van 1 tot en met 5. Bij onderdeel IV komt de score tot stand met een optelsom die we baseren op elementen die we apart van elkaar scoren.

In het thema-onderzoek Klacht- en feedbackmanagement toetsen we de naleving van keurmerknorm 5: klacht en feedbackmanagement en het onderdeel bij keurmerknorm 1: Transparante website-informatie dat gaat over klantfeedback. We toetsen tevens keurmerknorm 7: Kwaliteitsverbetering en dan specifiek de beheersmaatregelen op het naleven van de norm en de eisen over de interne audit.

### I. Beleid en cultuur

Het beleid van een keurmerkhouders vormt de basis voor een klantgericht klacht- en feedbackmanagement. De keurmerkhouders begrijpt hoe dit bijdraagt aan het succes van de onderneming. Hij streeft daarom naar een positieve cultuur waarin hij voortdurend kan leren en op die manier zijn doelstellingen kan realiseren. Het topmanagement speelt hierin een belangrijke rol. Zowel met een stevige beleidsmatige basis en gerichte aansturing, als door het vervullen van een voorbeeldrol.

5

In de organisatie heerst een levenslang leren-cultuur waarbij de organisatie echt wil weten wat er leeft bij klanten en vindt dat goed altijd beter kan. De cultuur is positief en gericht op het zien van mogelijkheden. Deze komen naar voren door het stimuleren van constructieve feedback en door te leren van wat goed gaat. Het topmanagement legt uitdrukkelijk het verband tussen het omgaan met klachten en feedback van klanten en het succes van de onderneming. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat het topmanagement nadrukkelijk de positieve resultaten van actief klacht- en feedbackmanagement najaagt.

4

Het topmanagement is persoonlijk en oprecht betrokken bij klacht- en feedbackmanagement en vervult daarbij een voorbeeldfunctie binnen de onderneming. Het topmanagement is actief inzetbaar bij de afhandeling van klachten. De keurmerkhouders onderzoekt daarnaast of een klacht in meer individuele klantsituaties tot een onverwacht of oneerlijk nadeel kan leiden en handelt daar proactief naar (onafhankelijk van de vraag of de klant dit zelf al heeft gesignaleerd en een klacht heeft ingediend). De keurmerkhouders geeft klanten een helder beeld van wat ze kunnen verwachten als ze feedback geven.

3

De keurmerkhouders staat open voor feedback (waaronder klachten) van bestaande en potentiële klanten. Er is helder beleid voor het gehoor geven aan klanten, dat is vertaald naar concrete doelstellingen. De keurmerkhouders stimuleert klanten proactief om feedback te geven en klachten in te dienen. De keurmerkhouders maakt onderscheid tussen de verschillende vormen van feedback van klanten (waaronder klachten) en voegt deze samen om er integraal sturing aan te geven. De sturing genoemd bij score 2 is ook van toepassing op alle andere vormen van feedback van klanten.



2

Het beleidsplan voor klachtenmanagement is concreet uitgewerkt naar succesfactoren, prestatie-indicatoren en SMART-geformuleerde doelstellingen. Het plan is geïmplementeerd, gecommuniceerd en bekend bij alle betrokkenen. Het topmanagement stuurt op het klachtenproces met klachtenrapportages en prestatie-indicatoren. Dit betreft niet alleen harde indicatoren op prestatieaspecten (bijvoorbeeld doorlooptijden, conversieratio van feedback en verbeteringen, first time fix), maar ook zachte indicatoren (bijvoorbeeld klant- en medewerkerswaardering). Het topmanagement is bovendien betrokken bij klachten met een grote (potentiële) impact op klanten.

1

Het beleid en de cultuur zijn niet gericht op het oprecht en daadwerkelijk benutten van klachten en feedback van klanten.

## II. Mensen en middelen

Klantgericht klacht- en feedbackmanagement is bovenal mensenwerk. De medewerkers die zich hiermee bezighouden, verstaan hun vak en ervaren de ruimte om in hun werk het klantbelang centraal te stellen. Om dat te bereiken, heeft de keurmerkhouders de selectie en opleiding van medewerkers op orde, zet hij voldoende middelen in om hen te helpen bij de uitvoering van hun taak, en luistert hij naar zijn medewerkers om te weten wat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren.

5

De keurmerkhouders zet bij feedbackmanagement middelen in die de klantbediening verbeteren en benut deze middelen ook om medewerkers te helpen zich te ontwikkelen. De keurmerkhouders luistert daarvoor actief naar zijn medewerkers en leert daarvan. Dat blijkt uit het feit dat de keurmerkhouders informatie van medewerkers en sturingsinformatie over resultaten van individuele medewerkers benut voor zowel verbetering van de dienstverlening als voor het verbeteren van het bewustzijn en de competenties van de medewerkers. De keurmerkhouders richt zich bij het omgaan met klantfeedback op kwaliteit.

### En

Medewerkers hebben en ervaren de beslisruimte om te doen wat nodig is om feedback van een klant passend te behandelen en de klant mee te nemen in de afwegingen. Zij hebben en ervaren bovendien de ruimte om te doen wat nodig is om herhaling van klachten en negatieve feedback waar mogelijk te voorkomen en de kans op herhaling van positieve feedback te vergroten.

4

De keurmerkhouders zet bij feedbackmanagement middelen in die de klantbediening verbeteren en benut deze middelen ook om medewerkers te helpen zich te ontwikkelen. De keurmerkhouders luistert daarvoor actief naar zijn medewerkers en leert daarvan. Dat blijkt uit het feit dat de keurmerkhouders informatie van medewerkers en sturingsinformatie over resultaten van individuele medewerkers benut voor zowel verbetering van de dienstverlening als voor het verbeteren van het bewustzijn en de competenties van de medewerkers. De keurmerkhouders richt zich bij het omgaan met klantfeedback op kwaliteit.

### Of

Medewerkers hebben en ervaren de beslisruimte om te doen wat nodig is om feedback van een klant passend te behandelen en de klant mee te nemen in de afwegingen. Zij hebben en ervaren bovendien de ruimte om te doen wat nodig is om herhaling van klachten en negatieve feedback waar mogelijk te voorkomen en de kans op herhaling van positieve feedback te vergroten.



3	Medewerkers zijn geselecteerd op en opgeleid in het omgaan met feedback van klanten. Zij hebben de juiste eigenschappen, ervaring, kennis en vaardigheden om passend met feedback en klachten van klanten om te gaan en staan daar qua grondhouding en gedrag voor open. Medewerkers nemen behoeften, wensen en verwachtingen van klanten mee in het onderzoek naar een mogelijke oplossing voor de klant. Zij bieden waar nodig tegenwicht in de eigen organisatie tijdens het maken van de zorgvuldige afweging van de belangen van de diverse stakeholders. Daarbij stellen zij het belang van de klant centraal en gaan zij in zijn belang de dialoog aan met het (top)management.
2	De keurmerkhouders stelt voldoende middelen beschikbaar voor een goede klachtbehandeling door de medewerkers. Medewerkers hebben voldoende bevoegdheden om klachten van klanten af te handelen.
1	De keurmerkhouders stelt onvoldoende middelen (personeel, capaciteit, training, procedures, specialistische ondersteuning, materialen en apparatuur, computerhardware en -software en financiën) beschikbaar voor een goede klachtbehandeling door de medewerkers.

### III. Lerende organisatie

In klacht- en feedbackmanagement is leren een centraal begrip. De keurmerkhouders zorgt ervoor dat zijn omgang met klachten en feedback niet alleen doeltreffend is, maar ook volgens de meest actuele kennis. Het is immers een vakgebied dat voortdurend in ontwikkeling is. Daarnaast leert de keurmerkhouders stelselmatig van de feedback die hij ontvangt. Dat betekent dat de keurmerkhouders niet alleen klachten van klanten oplost, maar ook voortdurend manieren zoekt en gebruikt om feedback te benutten om de dienstverlening aan klanten en de klantbeleving te verbeteren.

5	Er is sprake van een lerende organisatie die is gericht op het verbeteren van zowel de dienstverlening als de omgang met feedback van klanten. De keurmerkhouders leert stelselmatig en multidisciplinair van feedback (waaronder klachten) van klanten, zodat er sprake is van een leercirkel op basis van feedback. De keurmerkhouders stimuleert en koestert een lerende cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden zolang men ervan leert. De keurmerkhouders verwelkomt en waardeert kritische klanten, medewerkers en partners om zo van hen te leren. De keurmerkhouders monitort de klantbeleving over de wijze waarop de keurmerkhouders met feedback omgaat. De keurmerkhouders leert ook van de wijze waarop andere organisaties omgaan met feedback en klachten van klanten.
4	De keurmerkhouders leert niet alleen van klachten, maar luistert naar en onderzoekt ook gestructureerd de beleving, uitgesproken en onuitgesproken behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. Zowel de stem van de klant (beoordeling, waardering) als zijn onderliggende stemming (emotionele beleving) komen daarin naar voren. De keurmerkhouders informeert medewerkers en klanten over deze inzichten en heeft mechanismen ingericht die ertoe bijdragen dat medewerkers daar structureel van leren. Als de klant dat op prijs stelt, dan koppelt de keurmerkhouders (waar mogelijk) persoonlijk terug welke verbetering hij naar aanleiding van zijn klacht of feedback heeft doorgevoerd.
3	De keurmerkhouders spiegelt de uitkomsten van klachten en feedback aan zijn missie, beleid en doelstellingen en stelt deze waar nodig bij. De keurmerkhouders is open en eerlijk over de feedback die hij van klanten ontvangt, zowel naar klanten toe als naar medewerkers. De keurmerkhouders informeert medewerkers en klanten over verbeteringen die hij heeft doorgevoerd dankzij klachten van klanten en over de mate waarin hij de doelstellingen heeft gerealiseerd. De keurmerkhouders richt zich bij het leren op het voorkomen van herhaling van negatieve feedback (waaronder klachten) en koppelt oorzaken terug aan veroorzakers. Audits richten zich naast processen, procedures en naleving van beleid ook op de doeltreffendheid en kwaliteit van het gehele proces van klacht- en feedbackmanagement.



2

De keurmerkhouders voert regelmatig audits uit om de prestaties van het proces van klachtenbehandeling te evalueren. Hij kan aantonen wat hij concreet met de resultaten van de audits heeft gedaan. De keurmerkhouders stelt klachtenrapportages op en betreft klachten bij het maken van (risico-)analyses. Hij heeft zijn processen daarbij zo ingericht dat hij vroegtijdig klachten signaleert die een voorbode kunnen zijn van mogelijk omvangrijke klant- of bedrijfsschade.

1

De keurmerkhouders voert geen, te weinig, of te oppervlakkige audits uit om de prestaties van het proces van klachtenbehandeling te evalueren. De keurmerkhouders leert onvoldoende van klachten.

#### IV. Luisteren naar de klant

De keurmerkhouders zorgt dat klanten eenvoudig feedback kunnen geven. Hij zorgt daarbij voor extra aandacht voor klanten die hierbij op een of andere manier meer moeite kunnen ondervinden, omdat de keurmerkhouders ook hun feedback belangrijk vindt. Wanneer het de behandeling van een klacht betreft, weet de keurmerkhouders welke oplossing de klant verwacht en zorgt hij ervoor dat de klant telkens weet waar hij aan toe is. Wanneer de keurmerkhouders er met een klant niet uitkomt, dan wijst hij hem op de mogelijkheden om in beroep te gaan. In alle gevallen, ook bij afwijzing van een klacht, streeft de keurmerkhouders ernaar om een klacht alleen in overleg met de klant af te sluiten.

#### De klant praat mee over de oplossing van zijn klacht

+2

De keurmerkhouders vraagt de klant om mee te denken over de oplossing van het probleem waar hij over klaagt, zodat de keurmerkhouders de achterliggende oorzaak kan wegnemen;

**En**

De keurmerkhouders legt helder uit hoe de oplossing (of afwijzing) van een klacht tot stand is gekomen en zet zich in om bij de klant te verifiëren of hij de klacht kan afsluiten. Als de klant de voorgestelde oplossing afwijst, dan informeert de keurmerkhouders hem over het vervolgtraject en de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij Kifid.

+1

De keurmerkhouders vraagt de klant om mee te denken over de oplossing van het probleem waar hij over klaagt, zodat de keurmerkhouders de achterliggende oorzaak kan wegnemen.

#### De keurmerkhouders heeft oog voor de behoeften van de klant

+1

De keurmerkhouders maakt de mogelijkheid om feedback te geven gemakkelijk en eenvoudig vindbaar. De manier waarop de keurmerkhouders met feedback van klanten omgaat, is ingericht vanuit behoeften, wensen en verwachtingen van klanten. De interactiewijze en snelheid van het feedbackproces is daarbij afgestemd op het kanaal dat de klant kiest en het urgentieniveau dat de klant aangeeft, of dat uit de feedback spreekt.

+1

De keurmerkhouders heeft bijzondere aandacht voor kwetsbare klanten en klanten die extra moeite ondervinden om feedback te geven.

+1

De klant weet gedurende de behandeling van zijn klacht waar hij aan toe is, doordat de keurmerkhouders hem informeert over de voortgang en eventuele vertraging. De keurmerkhouders behaalt bovendien ten minste 90% van zijn gepubliceerde reactietermijnen.



**Themarapportage  
Klacht- en  
feedbackmanagement**

september 2019



**Keurmerk Klantgericht Verzekeren**  
*Verzekerd van kwaliteit!*