
Leidraad voor pensioenfondsen

———— Naar een
optimaal klachten-
management

PENSIOEN
———— DOEN

Naar een optimaal klachten- management



PENSIOEN
— DOEN

Pensioen Doen is een lerend platform waar pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties op vrijwillige basis kennis en ervaring met elkaar delen. Binnen Pensioen Doen wordt periodiek een kalender opgesteld met relevante gezamenlijke initiatieven. Dit zijn initiatieven die echt een positief verschil kunnen maken voor de beleving en het belang van de (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers.

De verantwoordelijke pensioenuitvoeringsorganisatie zorgt dat voor een specifiek initiatief kennisdeling met de verschillende organisaties wordt georganiseerd. Daar zijn dan de inhoudelijk betrokkenen van de deelnemende organisaties bij aanwezig. De sponsor — een pensioenfonds — ziet toe op de voortgang. In de stuurgroep van Pensioen Doen is ook de Pensioenfederatie vertegenwoordigd. Aan deze stuurgroep wordt de terugkoppeling gegeven van de status en leerpunten uit de initiatieven. Op basis van de uitkomsten kan worden besloten om hierover een sectorbrede publicatie te schrijven, zoals deze leidraad.

© Overname van tekst(delen) uit deze uitgave is mogelijk na toestemming van de Pensioenfederatie en Pensioen Doen. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Pensioen Doen

Den Haag, september 2019

Naar een optimaal klachten- management

PENSIOEN
— DOEN

Initiatief Pensioen Doen: 'Naar een optimaal klachtenmanagement'

Sponsor: ABP, uitvoering APG

Context initiatief:

De menselijke maat en een goede deelnemerbeleving moeten centraal staan bij klachtenmanagement en niet de procedure. Het beleid moet daarbij meer gericht worden op het voorkomen van klachten. En als een deelnemer besluit om een klacht in te dienen, dan moet kraakhelder zijn hoe dit werkt. Hoewel klachten soms complex zijn is het belangrijk om hier niet star en juridisch mee om te gaan. Omdat het leren van elkaar bij de afhandeling van klachten iedereen kan helpen is dit initiatief eind 2018 opgestart.

Werkgroepleden initiatief:

Deze leidraad is tot stand gekomen door samenwerking tussen diverse pensioenfondsen en diens pensioenuitvoeringsorganisaties. Dit in samenwerking met de Pensioenfederatie en Stichting Gouden Oor. De vaste werkgroep Klachtenmanagement 2.0 bestaat uit de volgende leden:

- Pieter Jansen (PFZW)
- Mellyora Adams (PGGM)
- Truus Le Sage (Pensioenfonds Vervoer)
- Arie Westerhof (TKP)
- Henk de Jonge (PME)
- Mariette Sanderse (PMT)
- Eric Brand (MN)
- Peter Hoopman (BpfBOUW)
- Frank Broeks en Sandra Buskens (APG)
- Jan Christiaan Hellendoorn en Stephan Vollenbroek (ABP)
- Marloes van den Heijkant (Pensioenfederatie)



Inleiding

De menselijke maat en een goede deelnemerbeleving moeten centraal staan bij klachtenmanagement en niet de procedure. Pensioen Doen wil daarom pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties hiervoor een leidraad geven om daarmee te helpen. Uitgangspunt is dat pensioenfondsen het kader moeten stellen voor het klachtenmanagement. De pensioenuitvoeringsorganisaties zijn verantwoordelijk voor een goede uitvoering van het klachtenmanagement. Natuurlijk is het beter om klachten te voorkomen. Het begint met het (h)erkennen van de behoefte en emotie van de deelnemer. Echt luisteren en daarnaar handelen biedt kansen. Kansen om de dienstverlening structureel te blijven verbeteren voor de deelnemer.

Als voorkomen echter niet lukt en het wel tot een klacht komt, dan is het belangrijk om die op een deelnemergerichte manier te behandelen. Deze leidraad geeft praktische handvatten om zelf tot een eigentijdse 'blauwdruk verbetering klachtenmanagement' te komen. Pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties kunnen de praktische tips en aanbevelingen uit deze leidraad ook langs hun huidige klachtenmanagement leggen.

Aanleiding

Klachtenmanagement kan de reputatie van pensioenfondsen sterk beïnvloeden, zowel in negatieve als in positieve zin. Het aantal deelnemers dat daadwerkelijk de moeite neemt om een klacht in te dienen is relatief laag. Dit kan komen omdat de drempels om een klacht in te dienen hoog zijn en het een tijdrovend proces is voor een deelnemer. Ook lijkt het aantal daadwerkelijke ingediende klachten slechts 'het topje van de ijsberg' van een bredere onvrede onder deelnemers en pensioengerechtigden. Uitingen van bredere onvrede krijgen pensioenfondsen regelmatig terug van hun medewerkers die klachten en geschillen in de praktijk afhandelen. Ook zijn steeds vaker uitingen van ongenoegen te zien op social media.

De manier waarop pensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties omgaan met deelnemerssignalen, waaronder klachten, zegt veel over hun deelnemersgerichtheid. Deelnemers vragen zich steeds meer af waarom ze bij hun pensioenfonds vaak zoveel moeite moeten doen om een vraag beantwoord te krijgen, terwijl ze dit inmiddels anders gewend zijn bij commerciële organisaties. En dan krijgen ze bij een klacht soms alleen een inhoudelijk antwoord met nagenoeg geen empathie.

Het verbeteren van klachtenmanagement door pensioenfondsen staat daarom steeds hoger op de agenda bij diverse belanghebbenden. Zo roept de Nationale Ombudsman in zijn 'Ombudsvisie professionalisering klachtenbehandeling'¹ (maart 2018) klachtbehandelaars op werk te maken van klantgerichte oplossingen en te leren van klachten.

De Ombudsman Pensioenen² is kritisch over het klachtenmanagement van pensioenfondsen en verzekeraars en deed in het jaarverslag 2018 drie aanbevelingen. Ze gaan over ongenoegen, vindbaarheid van klachtenprocedures en billijkheid. In hoofdstuk 3 staan de aanbevelingen van de Ombudsman Pensioenen en tips van de Nationale Ombudsman.

¹ <https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/onderzoeken/2018005-ombudsvisie-op-professionele-klachtbehandeling>. Geraadpleegd 9 april 2019.

² De Ombudsman Pensioenen behandelt klachten en geschillen van deelnemers over de uitvoering van een pensioenreglement. De Ombudsman Pensioenen doet dat als onafhankelijke instelling.

De minister van SZW plaatste recent een belangrijke kanttekening³ rondom klachtenafhandeling. In de kern komt het erop neer dat de minister van mening is dat de pensioenuitvoerder het belang van getroffen deelnemers centraal moeten stellen. Onder meer door onnodige 'verjuring' bij geschillen (of klachten) tegen te gaan. Pensioenfondsen kunnen volgens hem hun verantwoordelijkheid nemen door erop te sturen dat deelnemers de gang naar de Ombudsman Pensioenen of zelfs de rechter niet hoeven te maken. Dat kan door al in de fase van de interne klachtenafhandeling tot een redelijk en billijk oordeel te komen.

Rondom het project Versterking Ombudsman van de Pensioenfederatie (en het Verbond) zijn allerlei *aanbevelingen aan het bestuur van de Pensioenfederatie* gedaan om de communicatie te verbeteren. Zo is een aanbeveling om op de website van het pensioenfonds zichtbaar en op een vindbare plek heldere informatie te plaatsen over de klachtenprocedure. Ook wordt aanbevolen om de wijze waarop klachten kunnen worden ingediend te moderniseren. Dus niet alleen schriftelijk een klacht laten indienen, maar het mogelijk maken dat klachten ook via telefoon, chat en social media kunnen worden ingediend.

De klachtenregeling voor pensioenfondsen is tot slot ook opgenomen in de Code pensioenfondsen 2018⁴, waar norm 65 het belang van eenvoudige en toegankelijke klachten- en geschillen-procedure onderstreept.

De pensioensector neemt deze signalen serieus. Pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties hebben in de werkgroep Klachtenmanagement 2.0 samen de handschoen opgepakt. Het resultaat is deze leidraad 'Naar een optimaal klachtenmanagement'.

3 Minister Koolmees (SZW) heeft op 4 april 2019 antwoord gegeven op de Kamervragen van Pieter Omtzigt over de terugvordering van teveel uitgekeerde pensioenen.

4 <https://www.pensioenfederatie.nl/cms/showpage.aspx?id=3431> Geraadpleegd op 9 april 2019.

Doel & Scope

Doel

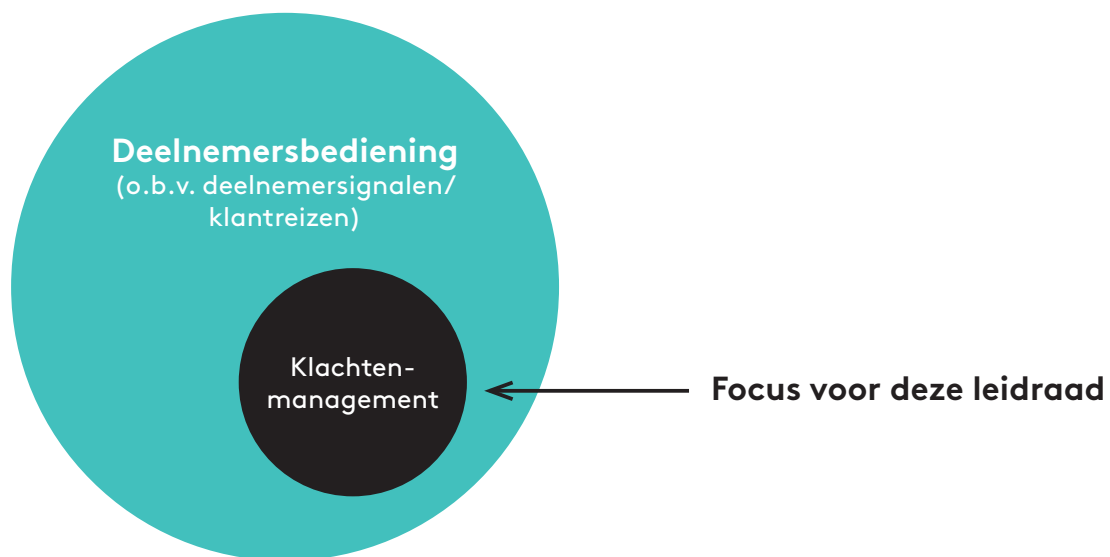
Het doel van deze leidraad is een bijdrage te leveren aan het realiseren van een klachtenmanagement waarbij de deelnemer (beleving) centraal staat en niet het interne proces. Een goed klachtenmanagement heeft drie hoofdkenmerken:

- 1 laagdrempelig openstaan voor klachten (luisterende organisatie);
- 2 klachten relatiegericht oplossen (klantgerichte organisatie);
- 3 het leren en verbeteren op basis van klachten (lerende organisatie).

Het beoogde eindresultaat is dat een ontevreden deelnemer zich geholpen en begrepen voelt en daardoor vertrouwen heeft in het pensioenfonds.

Scope

Klachtenmanagement is onderdeel van de totale deelnemerbediening van een pensioenfonds. Een aantal pensioenfondsen en pensioenuitvoerders is of wordt nu organisatorisch ingericht op basis van klantreizen en/of deelnemerssignalen in welke vorm van emotie dan ook (van positief tot negatief). Klachten vallen bij deze groep in de categorie deelnemerssignalen. Andere pensioenfondsen zijn nog niet zover. Juist met deze fondsen willen wij onze bevindingen en aanpak delen. Een beter klachtenmanagement is een aanjager voor het groeiproces naar een betere totale dienstverlening. De samenhang tussen deelnemerbediening en klachtenmanagement is hieronder weergegeven.



In de praktijk blijkt dat de huidige manier van klachtenmanagement per pensioenfonds sterk verschilt. Zo zijn er bijvoorbeeld pensioenfondsen die veel zelf doen en geen ondersteunend bureau of pensioenuitvoerder hebben (zelfadministrerend fonds). Ook zijn er pensioenfondsen die vrijwel alles uitbesteden aan hun pensioenuitvoeringsorganisatie. In de kern is het bestuur van het pensioenfonds verantwoordelijk voor een helder beleidskader voor klachtenmanagement en de pensioenuitvoeringsorganisatie voor een goede uitvoering van het klachtenmanagement. Ook zijn er grote verschillen in de definities van klachten en geschillen, de procedures en

processen en in de afhandeltijden. Ook verschilt de governance in klachtenmanagement sterk per pensioenfonds. Denk daarbij aan de samenstelling van de klachtencommissies en of, hoe en wanneer die wordt ingezet. Daarom is in dit document de gewenste situatie beschreven voor een optimaal klachtenmanagement.

Met andere woorden:

“Stel u begint morgen met de oprichting van een nieuw pensioenfonds. Wat zou dan de blauwdruk zijn voor een optimaal klachtenmanagement?”

Deze leidraad is volgens die gedachte uitgewerkt. De leidraad kan ook worden gebruikt om toe te kunnen werken van de huidige naar gewenste situatie in klachtenmanagement.

Verder gelden de volgende afbakeningen:

- Deze leidraad beperkt zich tot de doelgroep gewezen deelnemers, deelnemers en pensioengerechtigden. Deze doelgroep is omwille van de leesbaarheid van deze leidraad ‘deelnemers’ genoemd.
- Aan ‘de achterkant’ is een klacht niet hetzelfde als een geschil. Aan ‘de voorkant’ is geen onderscheid gemaakt tussen klachten, bezwaren en geschillen omdat deelnemers niet tot nauwelijks het verschil weten.
- Om die reden geldt voor deze leidraad één definitie:

“Een klacht of een geschil is een uiting van ontevredenheid over de uitvoering van de pensioenregeling, de bejegening of over een genomen besluit van het pensioenfonds.”

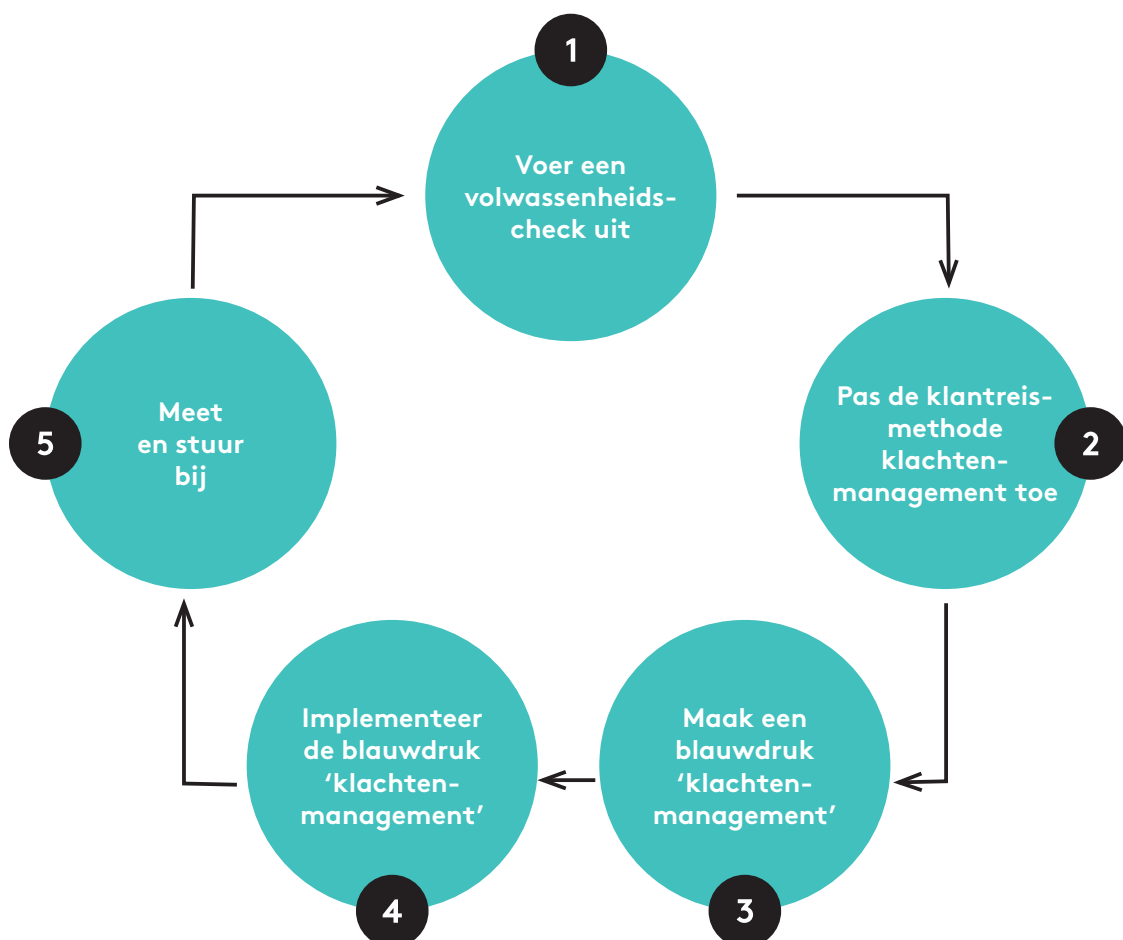
- In deze leidraad wordt de klantreis-methode ingezet als hulpmiddel om te komen tot een op de deelnemer gericht klachtenmanagement. Er bestaan echter ook andere methodes die mogelijk geschikter zijn voor een pensioenfonds in een specifieke context. Een voorbeeld van een methode die zich richt op het menselijke aspect van klachtafhandeling is het ‘triade model’; begrip tonen, verontschuldigen en oplossen. Welke methode u ook kiest; het advies is om ditzelfde model voor langere tijd vast te houden en consequent toe te passen. Dit zodat de meetresultaten vergelijkbaar zijn en hierop kan worden gestuurd.
- Deze leidraad focust zich vooral op de dagelijkse praktijk van pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties en hun verbetertips. Hierbij is zijdelings gekeken naar het klachtenmanagement door commerciële organisaties die door hun aanpak de lat voor pensioenfondsen steeds hoger leggen.
- Deze leidraad beperkt zich tot het klachtenmanagement. Om voldoende focus te houden wordt niet ingegaan op de bron van de klacht. Denk daarbij aan bronnen als een onduidelijke governance rondom klachten en het beleid rondom herzieningen, terugvorderingen en coulance. Natuurlijk is het ook van belang dat een pensioenfonds deze bronnen op orde heeft.

1 Blauwdruk verbetering klachtenmanagement

Dit hoofdstuk beschrijft in vijf stappen hoe een pensioenfonds naar een klachtenmanagement kan groeien waarbij de deelnemer(beleving) centraal staat. Als gezamenlijke groep van pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties is een nieuwe blauwdruk klachtenmanagement ontwikkeld. Hierin staat de beleving van een deelnemer die een klacht heeft of wil indienen centraal. In vijf stappen kan worden toegewerkt naar een voor de deelnemer gewenste situatie. Waar relevant zijn per stap praktijkinkijkjes en tips gegeven van de pensioenfondsen die aan deze leidraad hebben meegewerkt.

In de praktijk is goed klachtenmanagement veelomvattend. Zo is zowel beleidsmatige aandacht als borging in de lijn nodig om sturing te kunnen geven. Ook vraagt het om een cultuur waarin luisteren naar en leren van deelnemers centraal staat. Belangrijk is dat medewerkers die de klachten behandelen continu worden getraind in empathie, luisterend en oplossend vermogen. Een helder mandaat zodat medewerkers klachten snel kunnen afhandelen is hierbij belangrijk.

Hierna volgt eerst een visualisatie van de vijf stappen van de blauwdruk, gevolgd door een korte uitleg per stap.



1 Voer een volwassenheidscheck uit

Als eerste stap is het van belang om het huidige en gewenste ontwikkelniveau te bepalen van het klachtenmanagement. Stichting Gouden Oor stelt hier kosteloos twee hulpmiddelen voor beschikbaar (zie bijlage A). Stichting Gouden Oor zet zich in om het klachten- en feedbackmanagement op een hoger niveau te brengen, onder meer door audits uit te voeren op basis van de Gouden Oor Standaard. Door Gouden Oor erkende organisaties in de financiële sector zijn onder meer Arval, PFZW (PGGM), Menzis, Univé, Florius, DAS, NV Schade. De twee hulpmiddelen voor een check in volwassenheid bij deze leidraad zijn:

- 1 **Volwassenheid check:** aan de hand van negen paradigmashifts kan snel inzicht worden verkregen in het ontwikkelniveau qua klachtenmanagement.
- 2 **Zelfevaluatie:** deze zelfevaluatie toetst hoe effectief een organisatie zich weet af te stemmen op de stem van de deelnemer. In 50 vragen ontstaat een gedetailleerd beeld van het ontwikkelingsniveau qua klachtenmanagement.

Inkijkje TKP

“Wij meten de volwassenheid van ons klachtenmanagement periodiek en willen verder groeien in volwassenheid. Dit doen we onder meer door: 1) te werken vanuit de definitie ‘alle uitingen van ongenoegen’, 2) het verbeteren van inzicht en transparantie in de klachten, 3) het instellen van casemanagement (proces en deskundigheid) en 4) gerichte trainingen pensioenspecialisten.”

Inkijkje PFZW

“Wij doen ieder jaar een zelfevaluatie en er volgt een audit hierop van Stichting Gouden Oor. We werken continu aan verbeteringen. Zo zijn medewerkers op het klantencontactteam opgeleid om op een passende wijze het signaal van een klant af te handelen. Klantsignalen moeten daarom goed geregistreerd worden. En ook al gaat het om kleine aantallen: waar signalen ook binnenkomen in de organisatie en via welk kanaal, ze worden afgehandeld daar waar de expertise zit. Dit verbeteren we door middel van bewustwording en consequente terugkoppeling via de feedbackteams.”

2 Pas de klantreis-methode klachtenmanagement toe

Wij adviseren om gebruik te maken van de ‘klantreis-methode’. Deze methode is een veel gebruikte methode die organisaties inzetten om hun klachtenmanagement te verbeteren. Het klantreis-format is succesvol getest en toegepast door pensioenfondsen uit de werkgroep. Gebleken is dat dit goed als hulpmiddel te gebruiken is voor pensioenfondsen. Het helpt vooral bij de bewustwording hoe het klachtenproces in elkaar steekt en het signaleren van verbeterpunten. Pensioenfondsen kunnen dit zelf doen, maar er zijn ook experts op het gebied van deelnemerbeleving die pensioenfondsen hierbij kunnen helpen. In essentie is dit een methode om het totale proces rondom het indienen van een klacht vanuit het perspectief van de deelnemer te visualiseren. Het beschrijft de ervaringen van een deelnemer gedurende de spreekwoordelijke ‘reis’ die de deelnemer maakt van de oriëntatie op het indienen van zijn klacht tot en met de finale afhandeling. De methode laat zien dat bij veel organisaties de communicatiekanalen niet optimaal op elkaar zijn afgestemd. Ook blijkt dat er vaak een kloof is in gewenste en daadwerkelijk ervaren deelnemerbeleving.

In bijlage B staat een blanco 'format klantreis klachtenmanagement' dat pensioenfonds specifiek kan worden gemaakt. Hiermee kan of kunnen achtereenvolgens:

- 1 De fases — bij voorkeur samen met de deelnemer of op basis van onderzoek — worden ingevuld die een deelnemer doorloopt bij het indienen van een klacht of bezwaar.
- 2 De contactmomenten ('touch points') van een deelnemer per fase in kaart worden gebracht.
- 3 De beleving van een deelnemer per touch point worden ingeschat.
- 4 Worden bepaald of er momenten zijn die in het klachtenproces echt het verschil kunnen maken ('moments that matter').
- 5 Verbeteringen worden uitgekozen met de meeste impact voor de deelnemer.
- 6 Verbeteringen worden uitgekozen waar pensioenfondsen of pensioenuitvoeringsorganisaties gelijk mee aan de slag kunnen.

Verdieping naar klachtenmanagement

Bijlage B gaat vooral in op hoe de afhandeling van klachten is ingeregeld, maar minder op het proces van klachtenmanagement. Emotie als trigger, herkenning en de leerloops komen daarin minder naar voren. Het schema in bijlage C kan een (verdiepend) hulpmiddel zijn om vanuit de verschillende elementen van het proces zowel de klachtafhandeling alsook de totale deelnemerbediening structureel te verbeteren en daarmee om nieuwe signalen te voorkomen.

Inkijkje ABP

"Recent zijn de huidige en gewenste situatie rondom klachtenafhandeling en de beleving van de deelnemer in kaart gebracht. Hiervoor is deze klantreis-methode ingezet in meerdere workshops. De uitkomsten zijn gevalideerd bij onze deelnemers, zodat we weten waar positieve impact mogelijk is. Om positieve impact te versnellen wordt nu een multidisciplinair team vrijgemaakt bij onze uitvoeringsorganisatie."

Inkijkje bpf BOUW

"De klantreis-methodiek heeft ons het inzicht gegeven dat we de klachtenprocedure en het daarbij behorende stappenplan nog duidelijker aan de deelnemers willen communiceren, bijvoorbeeld via uitgebreidere informatie op onze website. Ook willen we de deelnemer in elke fase van de procedure meenemen en zo snel mogelijk duidelijkheid verstrekken."

3 Maak een blauwdruk 'klachtenmanagement'

De uitkomsten van stap 2 kunnen als input dienen voor een pensioenfondsspecifieke blauwdruk 'klachtenmanagement'. Dit kan een pensioenfonds zelf doen (optie 1) of door een derde partij laten ontwikkelen (optie 2).

Optie 1: zelf een eigen blauwdruk maken

Een pensioenfonds kan samen met de eventuele pensioenuitvoeringsorganisaties een blauwdruk maken op basis van een maatwerk businesscase voor het pensioenfonds. Een aantal pensioenuitvoeringsorganisaties hebben eigen klantreisexperts in dienst. Dit omdat het bepalen, bege-

leiden en meten van de klantreis een ambacht is, evenals het houden van deelnemersonderzoek ter validering van de klantreis.

Een mogelijke opzet/plan van aanpak:

- 1 Breng de verbeterideeën klachtenafhandeling in kaart.
- 2 Valideer de geprioriteerde verbeterideeën bij de deelnemers.
- 3 Prioriteer de verbeterideeën.
- 4 Ontwikkel op basis van de verwachte impact op de deelnemer, beleid, bezetting, budget, kanalen twee of meerdere scenario's. Bijvoorbeeld:
 - a **Licht scenario:** zorgt voor kleine verbeteringen die wel impact kunnen hebben op de deelnemerbeleving, maar sluit vaak niet aan op gewenste hoge ambities. Kenmerken:
 - i quick wins op het gebied van taal, kanalen en nabellen
 - ii kleinschalig en korte termijn
 - iii weinig impact op de deelnemers en hun beleving
 - iv geringe investering
 - b **Zwaar scenario:** zorgt voor grote verbeteringen en zorgt ervoor dat de ambities worden behaald. Dit scenario bestaat uit quick wins en alle benodigde verbeterprojecten. Kenmerken:
 - i structurele en gedegen aanpak
 - ii alle quick wins en verbeterprojecten klachtenmanagement
 - iii klachten als belangrijk thema voor lange termijn aanpak
 - iv grote impact op de deelnemers en hun beleving

Optie 2: ontwikkel een blauwdruk met een derde partij

Het is uiteraard ook mogelijk om een verbeterplan klachtenmanagement te maken samen met een derde partij.

Inkijkje PFZW

"Voer eens een oriënterend gesprek met keuringsinstituut 'Gouden Oor' over de (on)mogelijkheden van een beter klachten- en/of klantsignalenproces."

Inkijkje ABP

"Uitdagingen die wij zagen in de ontwikkeling van de blauwdruk klachtenmanagement liggen vooral op het ontwikkelen van een echt op deelnemer- en klachtenbeleving gerichte cultuur. Andere aandachtspunten zijn de benodigde extra (project)capaciteit en het tijdig aanpassen van het klachtenbeleid. Ook het doorvoeren van de eigenheid in consistentie in de operatie is belangrijk. We zetten samen met APG de schouders onder deze uitdagingen."

4 Implementeer de blauwdruk 'klachtenmanagement'

Dit is de lastigste en meest cruciale fase. Het pensioenfonds weet in deze fase waar het staat en heeft daarbij een heldere blauwdruk. Nu gaat het om het daadwerkelijk doen. Het draait daarbij om het aanpakken van geïdentificeerde drempels en implementatie van de gesignaleerde verbeteringen en het meten en monitoren van de effecten. Als er bestuurlijke besluitvorming heeft plaatsgevonden over het gewenste scenario is een eerste stap om het team te bemensen en bijvoorbeeld een 'kick-of' te doen met dit team. Dit team bestaat in de praktijk vaak uit functionarissen van het pensioenfonds in combinatie met functionarissen van de pensioenuitvoeringsorganisatie en eventueel externe experts in klantreizen.

Ook moet er dan een planning worden opgesteld en afhankelijk van het gekozen scenario capaciteit worden vrijgemaakt. Daarbij moet het nieuwe klachten- en geschillenbeleid van het pensioenfonds worden geschreven of bestaand beleid worden aangepast. Het valt aan te bevelen om in deze fase (of daarvoor) een nulmeting te doen onder de deelnemers.

Inkijkje
bpf
BOUW

"Onze uitdaging in de implementatie van ons klachtenmanagement zit in de cultuur rondom de klachtenbehandeling. Klachten moeten als kansen gezien worden en niet als lasten. Een klacht moet serieus genomen worden (ook al is deze onterecht) en worden voorzien van een goede, gemotiveerde reactie."

Inkijkje
Pensioen-
fonds
Vervoer

"De grote uitdagingen bij de implementatie van ons beleid zijn het luisteren naar belanghebbenden door de klachtbehandelaars zodat de belanghebbende de beleving krijgt dat hij centraal staat. Verder is het maken van een goede klachtenanalyse een uitdaging."

Inkijkje
PME/
PMT

"Wij willen de klachtenafhandeling in de uitvoering verbeteren door te zorgen dat de medewerkers van het fonds meer meedenken met en meer tijd nemen voor de deelnemer en dat zij meer mogelijkheden en mandaat krijgen om klachten zelf te kunnen oplossen."

5 Meet en stuur bij

Als stap 1 tot en met 4 zijn uitgevoerd is het belangrijk om te weten of het werkt. Een periodieke evaluatie is hierbij van belang. Wij adviseren om dit in ieder geval jaarlijks te doen en onderdeel te laten worden van de bestuurscyclus. Het is belangrijk om de resultaten op deelnemerbeleving rondom klachtenafhandeling periodiek te meten en eventueel op bij te sturen. Wij adviseren om het gebruikte model en vragenlijst voor langere tijd vast te houden en consequent toe te passen. Dit zodat de meetresultaten vergelijkbaar zijn en hierop kan worden gestuurd.

Inkijkje Pensioen- fonds Vervoer

"Wij evalueren ons klachtenproces jaarlijks en proberen dan zo snel mogelijk de verbeterpunten te realiseren. Zo is ons klachtenreglement leesbaarder, passen wij processen aan, we benoemen een casemanager en gaan we werknemers trainen. Onderdeel van de evaluatie is de ervaring van de deelnemer bij de behandeling van zijn klacht."

Inkijkje PME/ PMT

"We willen beter gaan meten wat onze deelnemers van ons en onze dienstverlening vinden en verwachten zodat we klachten kunnen voorkomen en beter op klachten kunnen inspelen."

2 Tips pensioenfondsen

Eerst volgen een aantal algemene tips voor pensioenfondsbestuurders, tips om deelnemers echt centraal te stellen en tips voor klachtenmedewerkers en betere contactstrategie. Daarbij hebben de pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties uit de werkgroep de blauwdruk verbetering klachtenafhandeling (deels) tegen hun huidige manier van klachtenmanagement aangehouden. Een aantal inkijkjes zijn al gegeven in hoofdstuk 1. In dit hoofdstuk volgen, naast de algemene tips, een aantal specifieke verbetertips van de betrokken partijen bij deze leidraad.

Tips voor pensioenfondsbestuurders

- 1 Bepaal als bestuur het beleidskader van wat precies onder 'optimaal' klachtenmanagement wordt verstaan.
- 2 Zorg voor een koppeling visie en missie op klachtenmanagement.
- 3 Zet klachtenmanagement regelmatig op de bestuursagenda.
- 4 Realiseer u dat optimaal klachtenmanagement tijd kost en niet vrijblijvend is; wees consistent.
- 5 Zie een klacht niet als een apart iets, maar als onderdeel van hoe het bestuur met deelnemerssignalen wil omgaan.

Beleid

Tips voor klachtenmedewerkers

- 1 Handel een klacht waar mogelijk meteen en in één keer af.
- 2 Als een klacht niet in één keer kan worden afgehandeld zorg dan dat een deelnemer een persoonlijke casemanager krijgt die verantwoordelijk is voor het gehele proces van afhandeling.
- 3 Neem contact op met de klager, geef uitleg over de procedure en geef een realistische indicatie over de verwachte doorlooptijd.
- 4 Leid klantcontactmedewerkers goed op en geef mandaat om zelf oplossingen te bedenken en uit te voeren.
- 5 Zorg voor permanente analyse over klantgroepen en kanalen heen, ter voorkoming nieuwe klachten en meer leervermogen.

Uitvoering

Deelnemerbeleving centraal tips

- 1 Bedank, erken elke uiting van ongenoegen en toon empathie.
- 2 Vertel wat je gaat doen en stel een heldere termijn.
- 3 Nodig uit tot verduidelijking en aanvulling.
- 4 Luister en probeer het in een keer op te lossen.
- 5 Wees helder en begripvol.
- 6 Zorg voor consistentie in de communicatie.
- 7 Wees niet (te) star, maar durf ook nee te zeggen.

Deelnemer

Tips voor contactstrategie

- 1 Zorg dat een deelnemer via meerdere kanalen – zoals per telefoon, brief, mail en chat – zijn klacht kan indienen.
- 2 Maak het persoonlijk via het door de deelnemer gewenste kanaal en door de juiste medewerker/afdeling.
- 3 Maak de klachtenprocedure zichtbaar (vindbaar) op de website van het pensioenfonds.
- 4 Regel een overzichtelijk proces in met voor de deelnemer transparante en volgbare stappen.
- 5 Organiseer luisterend vermogen bij klachten.

**Uit-
voering**

Verbetertips bpfBOUW:

- 1 Regel een overzichtelijk proces in met voor de deelnemer transparante en volgbare stappen.
- 2 Bouw de mogelijkheid in om een klacht ook mondeling te kunnen toelichten, bijvoorbeeld bij de klachtencommissie.
- 3 Bied de mogelijkheid tot het indienen van beroep bij het bestuur.

Tips

Verbetertips Pensioenfonds Vervoer:

- 1 Neem telefonisch contact op met de deelnemer met een klacht en blijf het telefonisch contact met de klager houden totdat de klacht is afgewikkeld.
De deelnemer met een klacht weet:
 - wanneer hij wat van het pensioenfonds kan verwachten;
 - welke keuzes hij kan maken.
- 2 Zorg voor 1 aanspreekpunt (casemanager), die verantwoordelijk is voor het gehele proces van afhandeling.
- 3 Communiceer helder en maak geen onderscheid tussen een klacht of een geschil.

Tips

Verbetertips ABP:

- 1 Gebruik deelnemerswaarden als leidraad in alle fasen van het klachtenproces.
- 2 Zorg dat je de voorkant zo goed inregelt dat aan de achterkant zo min mogelijk klachten overblijven.
- 3 Zorg ervoor dat de klant zoveel mogelijk het idee heeft dat hij zelf aan het stuur zit.

Tips

Verbetertips PME/PMT:

- 1 Neem telefonisch contact op met klager.
- 2 Organiseer luisterend vermogen bij klachten; bijvoorbeeld klachtendagen, terugbelacties door bestuurders bij een klacht en organiseer gepensioneerdendagen.
- 3 Als je de beschikking hebt over pensioenconsulenten, schakel die actief in door mensen 1 op 1 te begeleiden bij een klacht of bezwaar. Een helder geformuleerde klacht of bezwaar scheelt ook afhandeltijd in het traject daarna.
- 4 Denk vooraf goed na over je coulancebeleid bij bezwaren (wat is maatschappelijk aanvaardbaar?).

Tips

Verbetertips PFZW:

- 1 De voornaamste tip is dat je een klacht niet als een apart iets moet zien, maar als een integraal onderdeel van de wijze waarop je als pensioenfonds met klantsignalen omgaat. Klachten hebben vaak een focus op zaken die niet goed zijn in de ogen van de deelnemer en zo mis je bijvoorbeeld de mogelijkheid om ook complimenten naar voren te laten komen.
- 2 Leid klantcontactmedewerkers goed op, maak ze eigenaar van de klantbeleving en geef - binnen de kaders - mandaat om zelf oplossingen te bedenken en uit te voeren.
- 3 Toon (consistent) leiderschap op klantbenadering.
- 4 Zorg voor permanente analyse over klantgroepen en kanalen heen.

Tips

Verbetertips TKP:

- 1 Front- en back office moeten beiden hetzelfde belang hebben bij het oplossen van klachten.
- 2 Bewustwording dat achter de klachten mensen zitten en dat werken bij een uitvoeringsinstantie gaat om het maken van verbinding en niet over het uitleggen van regels.
- 3 Realiseer dat de verandering tijd kost, meerdere interventies nodig heeft en dat het niet vrijblijvend is.

Tips

3 Aanbevelingen Nationale Ombudsman en Ombudsman Pensioenen

De Nationale Ombudsman heeft het rapport 'Ombudsvise professionalisering klachtenbehandeling van maart 2018 als volgt samengevat.

OMBUDSVISIE OP PROFESSIONELE KLACHTBEHANDELING

Aanleiding

De Nationale ombudsman biedt u met deze 'Visie op professionele klachtbehandeling' inspiratie en houvast om klachtbehandeling nog professioneler aan te pakken. Overheidsinstanties bevragen ons steeds vaker over klachtbehandeling; op die vragen willen we antwoord geven. Ook willen wij stimuleren dat overheidsinstanties leren van klachten.

De doelen van professionele klachtbehandeling

- De burger (op weg) helpen.
- Leren van de klacht voor de toekomst.

Bij iedere klacht maakt u als klachtbehandelaar een afweging of u met klachtbehandeling iets kunt betekenen. De beide doelstellingen geven richting aan de keuzes die u maakt bij deze afweging. Vraag u steeds af: dragen acties of koerswijzigingen bij aan de verschillende doelstellingen van klachtbehandeling?

Een klachtbehandelaar bij een overheidsinstantie:

"Als de directeur er niet op stuurt, ben je weg"

Een klachtbehandelaar bij een overheidsinstantie:

"Je moet op zoek naar de ruimte die er wél is"

Wat heeft een klachtbehandelaar nodig?

- Bestuurder: visie op klachtbehandeling binnen de organisatie en steun aan de klachtbehandelaar.
- Leidinggevende: open cultuur creëren en steun aan de klachtbehandelaar.
- Klachtbehandelaar: kennis en vaardigheden, netwerk en contact met andere klachtbehandelaars.

Klachtbehandelingsladder in beeld

De kunst bij klachtbehandeling is zo laag mogelijk op deze ladder te blijven

Tree 1

Medewerker neemt zelfonvrede mee

Tree 2

Klachtbehandelaar binnen de organisatie zoekt oplossing voor het probleem

Tree 3

Externe klachtbehandelaar – zoals een ombudsvoorziening – is nodig

Vijf vuistregels om de doelen van professionele klachtbehandeling te behalen:

Om de doelstellingen in de praktijk te kunnen behalen, heeft de Nationale ombudsman vijf vuistregels geformuleerd. De vuistregels zijn bedoeld om tijdens de klachtbehandeling als leidraad in gedachten te houden.

1. Binnenkomst: wees alert en bied toegang.
2. Waarover gaat de klacht? Verken het probleem van de burger.
3. Is er een oplossing? Los het probleem op.
4. Geen oplossing? Geef zo nodig een oordeel.
5. Afronding: geef gemotiveerde duidelijkheid.

De verschillende stappen van klachtbehandeling

Binnenkomst:
wees alert en bied
toegang bied toegang



Verken het probleem
van de burger



Is er een oplossing?

Ja

Los op!



Nee

Geef zo nodig
een oordeel



Afronding:
geef gemotiveerde
duidelijkheid

De Ombudsman Pensioenen doet in zijn jaarverslag 2018 de volgende relevante aanbevelingen voor de klachtenprocedure van pensioenfondsen. Ze gaan over ongenoegen, vindbaarheid van klachtenprocedures en billijkheid.

ONGENOEGEN

Aanbeveling 1: Erken elke uiting van ongenoegen als een klacht.

Bij een groot deel van de klachten die de ombudsman in behandeling neemt, blijkt dat de klager behoorlijk moet doorzetten voordat zijn probleem of ongenoegen als klacht wordt gezien. De ombudsman beveelt de pensioenfondsen en verzekeraars aan om grondig te kijken naar hun eigen procedures. Als iemand voor de derde keer belt en/of diverse brieven heeft gestuurd, is er sprake van een klacht, ook als de deelnemer het zelf niet zo noemt.

VINDBAARHEID

Aanbeveling 2: Maak de klachtenprocedure zichtbaar (vindbaar) op de website van het pensioenfonds of de verzekeraar.

Het is in het belang van zowel de klager als het pensioenfonds dat klachten en geschillen sneller op de juiste plaats in de organisatie terechtkomen en sneller worden behandeld. Op 25 van de 140 websites is niets te vinden over wat iemand met een klacht kan doen. Als er een klachten/geschillenreglement is, komt een websitebezoeker daar alleen via een pagina met downloads, te vaak zonder enige uitleg op de website zelf. Er zijn ook pensioenfondsen waar het klachtenreglement alleen te vinden is als iemand is ingelogd, oftewel verborgen is achter een wachtwoord. Slechts de helft van de websites noemt de Ombudsman Pensioenen als mogelijkheid als de klager er niet uitkomt met zijn pensioenuitvoerder. Daarnaast stelt de ombudsman vast dat pensioenfondsen klagers regelmatig niet wijzen op de mogelijkheid om naar de ombudsman of de rechter te gaan als ze er samen niet uitkomen. Slechts een paar websites geven praktische handreikingen voor het indienen van een klacht, zodat het indienen van een klacht laagdrempelig wordt gemaakt. De aanbeveling van de ombudsman aan pensioenfondsen, verzekeraars en PPI's is om (nog eens) kritisch op de eigen website te kijken of de pagina met de klachtenprocedure makkelijk te vinden is maar ook of het indienen van een klacht voldoende laagdrempelig is. Daarnaast zou, in lijn met de Code Pensioenfondsen, in de brief volgend op een niet opgeloste klacht vermeld moeten worden dat de klager zijn klacht nog aan de Ombudsman Pensioenen of de rechter kan voorleggen.

Bijlage A:

Format check volwassenheid en zelfevaluatie

Om het huidige en gewenste ontwikkelniveau te bepalen van het klachtenmanagement van een pensioenfonds kan gebruik worden gemaakt van de volgende twee hulpmiddelen die Stichting Gouden Oor kosteloos beschikbaar stelt. De volwassenheidscheck staat in deze bijlage, de uitgebreidere zelfevaluatie is als aparte bijlage bij deze leidraad te downloaden.

1 volwassenheidscheck

Aan de hand van slechts negen paradigmashifts kan snel inzicht worden verkregen in het ontwikkelniveau qua klachten.

	aardig	goed	prima	uitstekend (= goud)
1 Van klacht naar feedback	We registreren en behandelen alle klachten die schriftelijk binnenkomen.	Naast klachten hebben we ook steeds meer oog voor klantsignalen en leggen ook die vast.	Alle vormen van feedback van klanten (bijv. reacties, opmerkingen, signalen, meldingen, klachten, bezwaren en complimenten) leggen we vast en we behandelen die op een klantgevoelige manier.	We staan open voor alle feedback, nodigen klanten proactief uit om ons feedback te geven en betrekken ze bij het ontwikkelen van onze dienstverlening.
2 Van functioneel naar beleving	We beoordelen en behandelen klachten hoofdzakelijk op inhoudelijke gronden (gelijk/ongelijk).	Bij behandeling van klachten houden we rekening met de emotie en beleving van de klant.	Bij het omgaan met klantfeedback ligt de focus op klantbeleving (tevredenheid, herstel van vertrouwen, loyaliteit).	We bieden klanten die een negatieve ervaring uit een klantbeleving in lijn met onze missie, waarden en strategie; klantreizen en klantbeloften rondom feedbackmanagement zijn (in)gericht op het realiseren van de gewenste klantbeleving.
3 Van 'klant als klant' naar 'klant als mens'	Bij klachten behandelen we alle klanten hetzelfde (gelijkheidsbeginsel).	Bij klachten kijken we ook naar de persoonlijke situatie van klanten.	Bij omgaan met feedback van klanten geven we medewerkers alle ruimte voor een persoonlijke klik met de klant.	Bij omgaan met feedback van klanten zijn onze medewerkers de verpersoonlijking van onze waarden, het beleid en klantbeloften en ze weten behoeften, wensen en verwachtingen van klanten te koppelen aan maatwerkoplossingen.
4 Van klachtenloket naar luisterende organisatie	Klachten worden door een aparte afdeling centraal behandeld.	We ontvangen en behandelen klachten primair in 'de lijn'; alleen geëscaleerde klachten behandelen we centraal.	All onze medewerkers met klantcontact zijn zich bewust van het belang van feedback van klanten en zijn gevoelig voor hun behoeften, wensen en verwachtingen.	In onze organisatie heerst een cultuur van echt willen weten wat er leeft bij klanten gekoppeld aan een cultuur van 'life time learning' en het idee dat goed altijd beter kan.
↓				

	aardig	goed	prima	uitstekend (= goud)
5 Van regels naar ruimte	We handelen klachten af volgens eenduidige normen, procedures en protocollen.	Onze medewerkers hebben enige speelruimte qua oplossing en coulance om klachten af te handelen.	Onze medewerkers die met klant-feedback omgaan werken volgens klantbelevingsrichtlijnen en hebben daarbij ruimte om persoonlijke service te bieden.	Onze medewerkers hebben en nemen de bevoegdheden (beslisruimte) om alles te doen wat nodig is om een klantbeleving te bieden die uiting geeft aan de visie, missie en het beleid van de organisatie.
6 Van proces naar klantreis	Ons klachtenproces is vooral taakgericht en gericht op snelheid en doorlooptijd.	Ons management pioniert met klantreizen (het proces vanuit de klant gezien) om de klant een prominentere plek te geven in het proces 'omgaan met klantfeedback'.	De klantreis 'omgaan met klantfeedback' hebben we samen met klanten en medewerkers ontwikkeld. De relatie met andere interne processen/procedures is helder.	De klantreis 'omgaan met klantfeedback' is leidend binnen onze organisatie, interne processen en procedures zijn hieraan ondersteunend.
7 Van competenties naar cultuur	Aan medewerkers die klachten behandelen stellen we eisen qua deskundigheid, werkervaring en productiviteit.	Voor medewerkers die klachten behandelen vormt klantgerichtheid een van de kerncompetenties die we gebruiken als selectie- en beoordelingscriteria.	In relatie tot 'omgaan met klantfeedback' hebben we de ideale klantbeleving in alle HRM-instrumenten (van werving tot en met vertrek) structureel ingebouwd.	Werken conform de ideale klantbeleving is voor het omgaan met klantfeedback een belangrijk onderdeel van onze cultuur, waarbij het vanzelfsprekend is om elkaar hierbij te helpen/hierop aan te spreken.
8 Van rapporteren naar continu leren	Geregistreerde klachten analyseren we, we rapporteren erover en delen die rapportages intern.	We bespreken geregeld klachtenrapportages met 'de lijn' om verbeteringen door te voeren.	We leren stelselmatig en multidisciplinair van alle feedback van klanten, zodat er sprake is van een leercirkel.	We hebben een gestructureerd innovatieproces ingericht waarvoor klantfeedback een belangrijke impuls en input vormt en waarbij we medewerkers en klanten structureel betrekken.
9 Van KTO naar luistercultuur	Eenmaal in de zoveel tijd voeren we een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uit over ons klachtenproces.	We voeren doorlopend tevredenheidsonderzoek uit over het omgaan met klantfeedback en koppelen de uitkomsten consequent terug aan betrokken medewerkers/teams.	Wij combineren doorlopend tevredenheidsonderzoek voor het omgaan met klantfeedback met andere signalen van klanten om te leren en te verbeteren.	In onze organisatie heerst een luistercultuur waarbij het voor iedereen een tweede natuur is om klanten echt te begrijpen, hun feedback vast te leggen, te delen (ook met klanten) en ervan te leren.

2 Zelfevaluatie

Met deze zelfevaluatie kan een pensioenfonds toetsen hoe effectief de organisatie zich weet af te stemmen op de stem van de klant. In 50 vragen ontstaat een beeld van het ontwikkelingsniveau qua klachtenmanagement.

Bijlage B:

Blanco format klantenreis klachtenmanagement

Aan de slag met de gewenste situatie bij het indienen van een klacht

De klantreis (pagina 22) is als aparte bijlage bij deze leidraad in Powerpointformat te downloaden. Dit format kan volledig op maat worden gemaakt voor een pensioenfonds of pensioenuitvoeringsorganisatie. Bij voorkeur met een multidisciplinair team van medewerkers die bij klachtenafhandeling betrokken zijn vanuit het pensioenfonds en/of pensioenuitvoeringsorganisaties.

Toelichting bij format:

- Dit zijn fases die voor veel pensioenfondsen gelden. Eventuele ontbrekende fases kunnen worden toegevoegd, fases die niet relevant zijn kunnen worden verwijderd.
- Bij de invulling zijn de volgende vier klantreis innovatie principes gebruikt:
 - 1 Zwak negatieve momenten af & versterk momenten van vreugde
 - 2 Zorg voor een sterk begin en een goed eind
 - 3 Zet in op de momenten die het verschil maken
 - 4 Zorg voor een intelligente ervaring bij de deelnemer ("dit vind ik slim!")

Klantreis-methode: het indienen van een klacht of bezwaar

Perspectief: vanuit de deelnemer. Fases nog op basis van huidige beleid 2019.

Fases	1. Triggerfase	2. Oriëntatiefase			3. Besluitfase			4. Indien-fase	5. Afwachtingsfase			6. Reactiefase			7. Beroepsfase	
Touchpoints Ik heb afwijkende of onjuiste informatie ontvangen. Er is mij iets beloofd maar dat is niet nagekomen. Ik voel mij onvriendelijk begend in contact met mijn pensioenfonds. Ik vind dat de afhandeltermijn te lang duurt. Ik ben ontevreden over een uitkomst.	Ik heb afwijkende of onjuiste informatie ontvangen. Er is mij iets beloofd maar dat is niet nagekomen. Ik voel mij onvriendelijk begend in contact met mijn pensioenfonds. Ik vind dat de afhandeltermijn te lang duurt. Ik ben ontevreden over een uitkomst.	Bespreken in omgeving, hoe pakken vrienden/kennissen dit aan?	Ik neem telefonisch contact op	Website/ mijn-omgeving pensioenfonds bezoeken	Via website pensioenfonds → alleen schriftelijk klacht indienen mogelijk	Contact per telefoon → alleen schriftelijk klacht indienen mogelijk	Social media → 'klagen' dat klacht alleen schriftelijk kan worden ingediend	Ik dien per brief een klacht/bezwaar in bij pensioenfonds	Ontvangstbrief → doorlooptijd van 4 weken staat vermeld	Contact per telefoon → waarom moet het zolang duren?	Social media → vragen waarom de afhandeling zo lang op zich laat wachten	Niet eens met antwoord pensioenfonds → sturen van brief met extra argumentatie	Contact per telefoon → wat moet ik doen als ik het niet eens ben met de oplossing?	Afhandeling klacht/bezwaar → alleen schriftelijk per brief	Alleen voor bezwaren Officieel bezwaar/ beroep → kan alleen schriftelijk Klacht indienen bij Ombudsman Pensioenen	
Bepaal de beleving per touchpoint 																
Is dit een moment that matters? Ja of nee? Lees: een van de momenten die het verschil maakt (of kraakt) in de beleving van de klantreis. Min 1, max. 2 per fase.																
Werk alleen de moments that matter uit!!! Welke (innovatieve) ideeën heb jij om de klachten/bezwaren journey te verbeteren?																
Kies 4 verbeteringen uit.		Twee verbeteringen met de meeste impact voor de DN							Twee verbetering waar we gelijk mee aan de slag kunnen							

Bijlage C:

Klachtenmanagement als bron voor verbetering

Voor een optimaal klachtenmanagement (Flow afhandeling klantsignalen pagina 24) kan per fase vastgesteld worden welke elementen een rol spelen in de beleving van de deelnemer en hoe tevreden de deelnemer is over deze elementen. Elk element is een bron voor structurele verbetering en het voorkomen van vermijdbaar klantcontact. Onderstaand wordt dieper ingegaan op de verschillende elementen.

- 1 **Emotie als trigger.** Elke uiting van emotie, tevredenheid of ontevredenheid is een signaal van de deelnemer (oftewel een klantsignaal). Door breder te kijken dan alleen de klacht wordt input van de deelnemer verkregen over waar verbeterkansen liggen of waar de dienstverlening juist verrassend goed is
- 2 **Gewenste kanaalkeuze.** De deelnemer kan het klantsignaal rechtstreeks uiten (direct naar het fonds zelf) of indirect (via social media). De deelnemer kan zijn signaal uiten via een kanaal naar zijn keuze en daar ook het antwoord op ontvangen. Hierdoor wordt de drempel voor het geven van een klantsignaal verlaagd.
- 3 **Opleiding medewerkers klantcontact.** De medewerkers klantcontact worden opgeleid tot specialisten in het herkennen en afhandelen van klantsignalen, ook al worden deze niet expliciet benoemd. Medewerkers krijgen ruimte om naar eigen inschatting iets extra's te doen voor een deelnemer. Alle klantcontact, waar deze ook in de organisatie van de uitvoeringsorganisatie of het pensioenfonds binnenkomt, wordt herleid naar deze medewerkers voor een eenduidige en professionele aanpak. Klantsignalen kunnen hierdoor vaak al in het eerste contact worden afgehandeld.
- 4 **Belang van registratie van klantsignalen.** Medewerkers klantcontact zien klantsignalen als kansen om te kunnen verbeteren vanuit de klantbehoefte. Het management stimuleert het belang van registratie klantsignalen en draagt dit uit.
- 5 **Korte doorlooptijd.** Voor elk klantsignaal geldt dezelfde korte doorlooptijd, onafhankelijk of deze formeel als klacht wordt ingediend of als uiting van onvrede wordt 'gehoord'.
- 6 **Evaluatie afhandeling.** Bij de deelnemer wordt achteraf getoetst hoe tevreden deze is over de afhandeling en of het klantsignaal volgens hem ook echt is afgehandeld. Voor de evaluatie zijn diverse kanalen en middelen beschikbaar.
- 7 **Dubbele leerloop.** De evaluatie van de klant wordt rechtstreeks teruggekoppeld aan de betreffende medewerker, zodat deze hiervan kan leren. De deelnemer die in de evaluatie aangeeft dat zijn signaal nog niet is afgehandeld wordt door een specialist persoonlijk hierover benaderd via het gewenste kanaal. Hierin zit een extra leerloop. Beide leerloops zijn daarnaast een bron voor verbeteringen.

Flow afhandeling klantsignalen

