

Naar een luisterende organisatie

Werken aan beter
klachtenmanagement



Lightpaper

TKP

Onze lightpapers

In de pensioenwereld werken we toe naar een heel nieuw stelsel. Grote veranderingen en nieuwe wet- en regelgeving gaan daardoor hand in hand. Onderweg naar het nieuwe stelsel komen we nog wel een aantal grote vraagstukken tegen. In onze lightpapers delen we onze visie daarop en duiden we wat dat voor u betekent. Deze keer: hoe goed georganiseerd klachtenmanagement bijdraagt aan betere dienstverlening, tevredener deelnemers en een sterkere reputatie van de pensioensector.

Daarom betere klachtenafhandeling

Goede klachtenafhandeling kan u veel voordeel opleveren. Door klachten – liever zeggen we klantreacties – goed te behandelen, leren we ervan en voorkomen we herhaling van dezelfde klacht. Uw deelnemers zijn tevredener als we oor hebben voor hun reacties. Bovendien versterkt een goede afhandeling van klantreacties de reputatie van de pensioensector in z'n geheel.

'Ik wil het vertrouwen van mijn pensioenuitvoerder dat we er samen uitkomen.' 'Ik wil gehoord en gezien worden als individu en dat ze met me meedenken.' 'Ik wil dat ze mijn frustratie begrijpen.' 'Dat er iets misgaat kan gebeuren, maar het voelt beter als ze met me meeleven, begrip tonen en uitleggen waaróm het zo gelopen is.'

Dit is een greep uit wat deelnemers ons vertelden in interviews over de manier waarop zij de klachtafhandeling van hun pensioenuitvoerder beleefden. Dit is waardevolle informatie voor ons en voor u. Want de klachtenafhandeling heeft grote impact op uw mening over onze dienstverlening aan u. En op uw reputatie.

Wij zien een klacht – en daarmee bedoelen we elke uiting van ongenoegen – als een kans. En niet, volgens de meer traditionele definitie, als een verstoring van het proces. Elke uiting van ongenoegen, bijvoorbeeld feedback op een pop-up-scherm of een telefoontje over een onduidelijke zin in een brief, tellen we mee. Hierdoor lijkt het aantal klachten misschien toe te nemen. Maar dat helpt juist om ervan te leren en de dienstverlening te verbeteren. Als het kán, om klachten te voorkomen. Maar vooral om onze klachtenafhandeling

makkelijker en begrijpelijker te maken. Want alleen dan krijgen we het vertrouwen van deelnemers terug.

In deze lightpaper geven wij onze visie op klachtenmanagement en delen we de inzichten die ons helpen om klachtenmanagement te verbeteren.



Naar een luisterende organisatie

De online klachtencultuur – zoals een kritische tweet – , toenemende keuzevrijheid van consumenten en signalen vanuit de overheid over klachtenmanagement van pensioenuitvoerders maken goed klachtenmanagement steeds belangrijker – voor u en voor ons. Net als oor en oog hebben voor de gevoelens van deelnemers.

Klachtencultuur

Een klacht is tegenwoordig snel gedeeld. Is een pakketje te laat, de krant niet bezorgd of klonk de callcentermedewerker kortaf? Een bericht op social media is zo geplaatst. Voor veel mensen is het makkelijk en lucht het meteen op als ze hun onvrede kwijt kunnen op het moment dat ze die het hardst voelen. Voor veel commerciële organisaties is de online klachtencultuur een flinke dobber. Want staat een klacht eenmaal online? Dan is die niet zomaar weg. Gespecialiseerde webcaremedewerkers hebben er een dagtaak aan om klachten in goede banen te leiden. Een vitaal proces. Want gaat het niet goed? Dan ligt reputatieschade op de loer. Doordat deelnemers niet zelf kiezen voor hun pensioenuitvoerder én het pensioen voor veel van hen nog een ‘ver-van-mijn-bed-show’ is, heeft de online klachtencultuur op pensioenuitvoerders (nog) weinig impact. Toch kan het verstandig zijn om u van deze ontwikkeling bewust te zijn.

Keuzevrijheid

Mensen kiezen bewust voor hun energieleverancier, bank of zorgverzekeraar. Maar een pensioenuitvoerder kunnen ze niet kiezen; die krijgen ze via hun werkgever. Deelnemers zijn gewend om snel een adequate reactie te krijgen op een klacht of vraag aan commerciële dienstverleners. Dat verwachten

ze ook steeds meer van hun pensioenuitvoerder. Het is dan ook verstandig om hierop in te spelen. Alleen al door de focus van een klacht te verleggen, kan de impact groot zijn. Nu nog wordt een klacht vaak gezien als een verstoring van het proces. En wordt deze procedureel afgehandeld. Door de klacht te zien als ‘klantreactie’ en de ‘klager’ als een ‘vrager’, valt er veel winst te behalen. Het is misschien niet altijd mogelijk de klacht direct op te lossen. Maar een luisterend oor en empathie stellen de deelnemer al snel tevreden. En zo herstelt het vertrouwen. Bovendien leren wij en u ervan en voorkomen we dat eenzelfde klacht zich herhaalt.

Signalen vanuit de overheid

Ook vanuit de overheid klinken signalen om klachtenmanagement in de pensioensector te verbeteren. Zo roepen onder meer de Ombudsman Pensioenen en de minister van SZW op om de deelnemer meer centraal te stellen, te leren van klachten en werk te maken van klantgerichte oplossingen

Cultuurverandering

Door goed naar klanten te luisteren en proactief om te gaan met klantreacties, kan het vertrouwen van deelnemers in de pensioensector herstellen. Het vertrouwen in de pensioensector was lange tijd laag. Een van de oorzaken hiervoor was dat deelnemers verwachtten 70% van hun salaris als pensioen te krijgen, zonder te beseffen dat dit voorwaardelijk

was. De pensioensector probeerde dit inhoudelijk uit te leggen – met feiten en cijfers. Maar deelnemers wilden begrip en medeleven. Door beter te luisteren, begrip te tonen en verbinding te maken met deelnemers, herstelt het vertrouwen. En dat zorgt weer voor tevredener deelnemers en een betere reputatie van de pensioensector in z'n geheel.

Behoeftte aan empathie

Uit interviews over klachtenafhandeling dat we uitvoerden onder deelnemers, blijkt dat veel van hen er moeite mee hebben dat ze bij een klacht soms alleen een inhoudelijk antwoord krijgen, zonder empathie. Uit hun antwoorden komen de volgende behoefttes naar voren:

- › Ze willen graag het vertrouwen van hun pensioenuitvoerder hebben dat ze er samen wel uit komen.
- › Ongeacht de manier waarop ze contact hebben, willen ze geen drempels ervaren bij het indienen van een klacht.
- › Ze willen gezien worden als persoon en hebben het liefst één contactpersoon, zodat ze niet steeds hun verhaal opnieuw hoeven te vertellen.
- › Ze willen dat er eerlijk en objectief naar hun situatie wordt gekeken. En er duidelijk wordt uitgelegd wat er fout ging en waarom. Als dat gebeurt, kunnen ze best begrip opbrengen als er eens iets niet goed gaat.
- › Ze willen medeleven, begrip en de bevestiging dat de pensioenuitvoerder er alles aan doet om ze tegemoet te komen. Als dat gebeurt, voelt dat al veel beter.

Benieuwd naar het complete klantonderzoek? [Lees de rapportage 'Ik heb een klacht'](#) op onze website.



Naar een luisterende organisatie

Een belangrijke stap naar beter klachtenmanagement is de groei naar een luisterende en lerende organisatie. Daarin staat de deelnemer (beleving) centraal en niet het interne proces. De basis van goed klachtenmanagement heeft volgens ons 3 kenmerken:

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 eindresultaat van goed klachtenmanagement is dat een ontevreden deelnemer zich geholpen en begrepen voelt en daardoor vertrouwen heeft in de pensioenuitvoerder.

In het volgende hoofdstuk leest u 6 aandachtspunten uit de klantreis 'Ik heb een klacht', die ons helpen om klachtenmanagement makkelijk en snel te verbeteren.



Onze definitie van een klacht

Elke klacht is volgens ons een kans om het klachtenmanagement in de organisatie te verbeteren. Daarom pleiten we ervoor om elke uiting van ontevredenheid over de uitvoering van de pensioenregeling, de bejegening of over een genomen besluit van de pensioenuitvoerder als definitie te nemen voor een klacht. Omdat we de definitie van een klacht oprekken, kiezen we ervoor om een klacht een klantreactie te noemen. En we hebben het niet over een klager maar over een vrager: iemand die ons met een vraag, ergernis of potentiële klacht benadert.

6 aandachtspunten voor goed klachtenmanagement

Samen met verschillende experts uit onze organisatie – van communicatiedeskundigen tot pensioenspecialisten – destilleerden we de belangrijkste inzichten uit de klantinterviews over klachtenmanagement. Onderstaande aandachtspunten zijn het resultaat. Goed toegepast helpen ze de beleving van een vrager – iemand die ons met een vraag, ergernis of potentiële klacht benadert – te verbeteren. Dit zorgt voor tevredener klanten en meer vertrouwen in uw organisatie én onze sector.

1. Zorg voor een eerlijke behandeling

Deelnemers of werkgevers met een klacht verwachten een luisterend oor. Krijgen ze dat niet, of hebben ze het gevoel dat de pensioenuitvoerder ze niet begrijpt, dan voelt het alsof de klacht niet is opgelost – ook al heeft de pensioenuitvoerder het traject al afgesloten. Oneerlijk, vinden ze. Deelnemers willen voelen dat er eerlijk naar hun situatie is gekeken. Ze snappen best dat er iets fout kan gaan, maar als de pensioenuitvoerder aangeeft waarom het zo is gelopen, leggen ze zich er meestal bij neer. Ze hebben veel behoefte aan transparantie en uitleg. Als de pensioenuitvoerder met ze meeleeft, begrip toont en er alles aan doet om ze tegemoet te komen, voelt dat al veel beter.

Laat de vrager dus weten waar zij of hij aan toe is, communiceer helder over de verdere stappen en wees eerlijk over wat wél kan.

2. Geef vertrouwen

Deelnemers zoeken zekerheid in het leven en inkomen is daar een belangrijk deel van. Daarom is vertrouwen zo belangrijk. Pensioen zien ze als ingewikkeld, maar als er iets fout gaat of onduidelijk is, moeten ze zich er wel in verdiepen. Dat frustreert. Ze vragen zich zelfs af of hun vertrouwen in de pensioenuitvoerder onterecht is geweest. Wanneer ze op dat moment iemand spreken die naar ze luistert en ze begrijpt, komt het vertrouwen weer terug. Daarvoor is het belangrijk om te erkennen en waarderen dat de vrager haar of zijn gedachten deelt en te laten merken dat er iets mee wordt gedaan.

Geef de vrager vertrouwen er samen wel uit te komen. Investeer tijd en aandacht in de relatie, vanaf het begin tot aan het einde van de reis. Bied nazorg en stop energie in het herstel van de vertrouwensrelatie.

3. Maak het contact persoonlijk

Deelnemers vinden het belangrijk om als persoon gezien te worden. Om te weten dat er iemand met hun klacht aan de gang gaat, die hen en hun verhaal kent. Liefst één iemand, zodat ze niet steeds het verhaal opnieuw hoeven te doen. Ze willen gezien en gehoord worden, ervaren dat iemand met ze meedenkt, en perspectief krijgen op het verdere verloop. Liefst zwart-op-wit: als een bevestiging op schrift. Als mensen met iemand in gesprek kunnen over de eigen situatie, iemand die tijd en energie in ze steekt, dan is de kou snel uit de lucht. Dan zijn deelnemers bereid samen naar de inhoud te kijken en staan ook meer open voor een – voor hen – negatieve uitkomst.

Geef de vrager het gevoel dat een probleem van jullie samen is, luister naar wat zij of hij te vertellen heeft en leer diegene kennen. Zorg ervoor dat zij of hij niet steeds het verhaal opnieuw hoeft uit te leggen.

Gouden Oor-methodiek

Om aandacht te krijgen voor klachten, kiezen wij voor de Gouden Oor-methodiek. Dat is een certificeringsmethodiek voor klachtenmanagement, met als doel om organisaties te stimuleren maximaal te luisteren naar klanten en gehoor te geven aan klantreacties. Dat betekent concreet: ieder jaar een audit, ieder jaar een verbetering laten zien. Dat maakt het een goed en praktisch meetinstrument. Er zijn meer methodes om focus te houden op klachten. Maar ongeacht de methode is het belangrijk die een aantal jaren consequent vol te houden. Alleen dan ontstaat een cultuur van leren en reflecteren. Bovendien zorgt het volgen van een methodiek voor structuur en voorkomt het vrijblijvendheid.

4. Niet elke beller is een klager

De meeste bellers willen gewoon iets weten van hun pensioenuitvoerder, hebben iets van ze nodig, willen een oplossing krijgen of een mening toetsen. Door goed te luisteren naar de klant en gehoor te geven aan zijn of haar vraag of behoefte, voorkom je frustratie, onduidelijkheid en dus klachten. Sommige mensen die we benaderden in ons klantonderzoek naar klachten, herinnerden zich geen klacht – ze hadden gewoon gebeld.

Bied een luisterend oor, denk mee en vraag door om te weten of de klantreactie naar tevredenheid is beantwoord.

5. Neem drempels weg

Wil een deelnemer of werkgever een klacht indienen, dan is een (echte of gevoelsmatige) drempel – zoals een onbegrijpelijk formulier of een lange telefonische wachtrij – nog eens extra frustrerend. Want het besluit om iets met de frustratie te doen is al een opeenstapeling van meerdere gebeurtenissen. De emmer is echt overgelopen. De kans is groot dat er deelnemers of werkgevers zijn die hun klacht niet eens meer indienen. Een klacht tegen zo'n grote organisatie heeft immers toch geen zin heeft.

Zorg ervoor dat vragers, ongeacht de manier waarop ze contact hebben, hun klacht makkelijk kwijt kunnen en handel het liefs in een keer af. Geef duidelijk aan waar ze aan toe zijn en hoe lang het duurt.

6. Creëer snel helderheid

Deelnemers willen weten waar ze aan toe zijn. Liefst snel, want de meesten hebben het idee dat het allemaal wel heel erg lang duurt. Zelf willen ze ook graag weer verder. Duurt het lang, dan versterkt het hun gevoel dat ze tegen een grote logge organisatie moeten opboksen, met veel regels.

Wanneer het nodig is om de 'regeltjes' erbij te halen, leg deze dan op een begrijpelijke wijze uit. Benadruk wat wél kan en niet wat niet kan.

Pensioen made easy

Pensioen is te belangrijk om ingewikkeld te zijn, vinden wij. Daarom investeren wij in toegankelijke pensioendienstverlening. Zodat deelnemers en werkgevers eenvoudig de juiste keuzes kunnen maken voor een financieel gezonde toekomst.

We doen op verschillende manieren onderzoek naar de verbetering van onze dienstverlening. Zo houdt ons Expertisecentrum de nieuwste ontwikkelingen in de sector bij. En doen ze onderzoek naar de manier waarop bijvoorbeeld de nieuwe contractvormen vanuit het pensioenakkoord goed uitlegbaar kunnen blijven aan deelnemers en werkgevers.

Tests en klantonderzoek

Daarnaast voeren onze ontwikkelteams tests en analyses uit op onze nieuwe en vernieuwde diensten. Dat doen ze onder meer met pilots en met deelnemerspanels, waarmee ze de functionele beleving onderzoeken. In zogenaamde klantreizen, zoals 'Ik heb een klacht', doen we onderzoek naar de manier waarop deelnemers en werkgevers onze dienstverlening beleven, in dit geval dus klachten. Daarmee brengen we emotionele behoeftes in kaart.

Dankzij deze onderzoeken verbeteren we niet alleen onze dienstverlening continu, we vergroten ook onze kennis en expertise. Kennis en expertise die we graag met anderen delen. In deze lightpaper bijvoorbeeld, of in een gesprek.

Pensioen Doen

Samen met 5 grote pensioenuitvoerders en hun uitvoeringsorganisaties werken we samen in het platform Pensioen Doen. Ons doel is het vertrouwen van de samenleving in de pensioensector te vergroten en de beleving van pensioendiensten bij deelnemers en werkgevers te verbeteren. Daarvoor delen we belangeloos kennis en ervaring en ondernemen we gezamenlijke initiatieven, steeds vanuit het belang van deelnemers en hun werkgevers.

Zo realiseerden we samen de leidraad voor beter klachtenmanagement, waarmee we de sector houvast bieden om op zo'n manier met klachten om te gaan, dat de deelnemers en hun beleving centraal staan. En niet het interne proces. De leidraad staat boordevol praktische tips en ondersteunend materiaal, waarmee een pensioenuitvoerder of -uitvoeringsorganisatie direct aan de slag kan.

Meer lezen over klachtenmanagement?

- > [Leidraad 'Naar een optimaal klachtenmanagement'](#)
- > [Rapportage 'Klantreis: Ik heb een klacht'](#)

Auteurs

Arie Westerhoff
Manager Klantcontact

Saskia Meijer
Customer experience-expert

September 2021

Maak een afspraak

Wilt u meer weten over onze onderzoeken en hoe we samenwerken om onze sector te verbeteren? We vertellen u graag meer. Neem contact op met het Expertisecentrum voor een afspraak.

tkppensioen.nl/expertise

