



## Normenkader

# Thema-onderzoek Klacht- en feedbackmanagement

Stichting toetsing verzekeraars

---

### 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	<p>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.</p> <p><b>En</b></p> <p>Medewerkers hebben en ervaren de beslissruimte 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.</p>
4	<p>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.</p> <p><b>Of</b></p> <p>Medewerkers hebben en ervaren de beslissruimte 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.</p>
3	<p>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.</p>
2	<p>De keurmerkhouders stelt voldoende middelen beschikbaar voor een goede klachtbehandeling door de medewerkers. Medewerkers hebben voldoende bevoegdheden om klachten van klanten af te handelen.</p>
1	<p>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.</p>

### 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	<p>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.</p>
4	<p>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.</p>
3	<p>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.</p> <p>Audits richten zich naast processen, procedures en naleving van beleid ook op de doeltreffendheid en kwaliteit van het gehele proces van klacht- en feedbackmanagement.</p>
2	<p>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.</p>
1	<p>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.</p>

#### 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	<p>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;</p> <p><b>En</b></p> <p>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.</p>
+1	<p>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.</p>

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

+1	<p>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.</p>
+1	<p>De keurmerkhouders heeft bijzondere aandacht voor kwetsbare klanten en klanten die extra moeite ondervinden om feedback te geven.</p>
+1	<p>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.</p>