

# ‘Bedankt hoe u mijn klacht heeft opgepakt’

## Gedraglijn Goed omgaan met klachten

Goed klachtenmanagement door pensioenfondsen is waardevol en levert in de praktijk veel op. Dit blijkt ook uit reacties van deelnemers met een klacht. ‘Bedankt voor de prettige wijze waarop u mijn potentiële klacht heeft opgepakt. Door uw handelwijze laat ik een klacht achterwege’, mailde de een. Een andere deelnemer reageerde naar zijn pensioenfonds met de woorden: ‘Fijn dat ik mijn verhaal kon vertellen.’ De gedragslijn ‘Goed omgaan met klachten’ van de Pensioenfederatie geeft pensioenfondsen concrete handvatten om de lat voor de klachten- en feedbackmanagement telkens iets hoger te leggen. In dit artikel vertellen we meer over de achtergronden van de gedragslijn, wat het pensioenfonds kan opleveren, de eerste resultaten en geven we enkele praktische tips.

### ■ HOEZO, BETER OMGAAN MET KLACHTEN?

#### *Aanleidingen*

Klanten verwachten dat organisaties goed met hun klacht omgaan. Dat verwacht je zelf ook als je contact hebt met een bedrijf omdat je niet tevreden bent over het gekochte product of de manier waarop je bent behandeld. Je verwacht dat organisaties open staan voor je klacht en goed naar je luisteren. En daarna hun uiterste best doen om jouw klacht zo snel mogelijk naar tevredenheid op te lossen. Sterker nog, je verwacht dat organisaties klachten benutten om hun product, proces en service te verbeteren. Een klacht is dan een kans.

En daar zit hem de kneep. Want niet alle pensioenfondsen doen dit al. Afgaande op de klachten die de media halen, lijkt een juridische, op het pensi-

oenreglement gebaseerde klachtenafhandeling bij veel pensioenfondsen de overhand te hebben. De menselijke maat weegt in die gevallen maar mondjesmaat mee. En dat terwijl klanten niet weg kunnen.

Negatieve aandacht in consumentenprogramma's op tv en in landelijke kranten brengt schade toe aan het vertrouwen van deelnemers in hun fonds en aan de reputatie van de sector. De publiciteit over sommige gevallen kan zelfs leiden tot Kamervragen. En tot de jaarlijks terugkerende aanbevelingen van de Ombudsman Pensioenen aan de pensioensector om de klachtenafhandeling te

**Dit het belangrijkste: het laten meetellen van de specifieke situatie van de klant en zijn emoties.**

verbeteren. Een onderzoek van de AFM naar het omgaan met klachten en een verwachte klachtenpiek rondom het nieuwe pensioencontract was voor het ministerie van SZW aanleiding om aan het wetsvoorstel Toekomst pensioenen enkele verplichtingen over de klachtbehandeling toe te voegen. Zo is de definitie van een klacht aanzienlijk verruimd. De kern is dat elke uiting van ontevredenheid voortaan een klacht is.

#### *Doel en uitgangspunten*

We zien bij veel fondsen de drive om het klachtenmanagement voor hun deelnemers te verbeteren.



#### **Roos Kuip, Mellyora Adams en Stephan Vollenbroek**

R. Kuip is Adviseur Verenigingsmanagement en Communicatie bij de Pensioenfederatie. M.S. Adams is Senior Feedbackmanager bij PGGM. S.H.J. Vollenbroek MA CFP is Senior Communicatieadviseur bij ABP en voorzitter van de werkgroep Gedraglijn ‘Goed omgaan met klachten’. Kuip en Adams zijn respectievelijk secretaris en lid van die werkgroep.

Dit streven, samen met de genoemde externe druk, resulteerden in een concreet voorstel van de Pensioenfederatie aan de leden. Het uitgangspunt hierbij was om zelfregulering op dit vlak te ontwikkelen die voldoet aan eigentijds klachtenmanagement. Het voorstel werd aangenomen op de ALV van de Pensioenfederatie van december 2021. Een breed samengestelde werkgroep ging direct en enthousiast met de opdracht aan de slag. In juni 2022 stemde de ALV volmondig in met de gedragslijn 'Goed omgaan met klachten'. De leden van de Pensioenfederatie moeten vanaf 1 januari 2024 voldoen aan de bepalingen in deze gedragslijn. Belangrijke uitgangspunten zijn dat de gedragslijn:

- de klant en zijn belang centraal stelt;
- bestuurlijke betrokkenheid vergt;
- uitgaat van een heldere definitie van een klacht;
- aansluit bij de (internationaal) erkende standaard van het Gouden Oor;
- is afgestemd met de Ombudsman Pensioenen, het ministerie van SZW en toezichthouder AFM;
- bestaat uit een basisniveau en daarnaast een groeipad biedt naar een hogere ambitie;
- uitvoerbaar is en inspireert tot continue verbetering;
- voorziet in een vorm van externe sectorrapportage.

De gedragslijn gaat dan ook aanzienlijk verder dan de wettelijke eisen. De wettelijke eisen gaan met

name over de definitie van een klacht, de termijn en de registratie ervan. De gedragslijn voorziet ook in gewenst gedrag, bestuurlijke betrokkenheid, menselijke maat en lerend vermogen.

#### *Hoe is de gedragslijn opgebouwd?*

De gedragslijn beschrijft het basisniveau van hoe pensioenfondsen op een deelnemersvriendelijke, transparante en eenduidige manier met een klacht moeten omgaan. De gedragslijn bestaat uit:

- een overzicht van definities die zijn gebruikt in de bepalingen en de volwassenheidsscan;
- 35 gedragsbepalingen, onderverdeeld op de kerncompetenties Ontvankelijk (open staan voor klachten en klantsignalen), Klantgevoelig (empathisch) en Lerend (klachten als basis voor verbeteringen en innovaties);
- een volwassenheidsscan die met 30 vragen het huidige volwassenheidsniveau in kaart brengt en inzicht geeft in de benodigde stappen om door te groeien. Ook de volwassenheidsscan bestaat uit de kerncompetenties Ontvankelijk, Klantgevoelig en Lerend.

#### ■ JAARLIJKS KLEUR BEKENNEN

De toepassing van de gedragslijn zal naar verwachting bijdragen aan het vertrouwen van deelnemers in hun fonds en aan de reputatie van de pensioensector als geheel. Belangrijk dus dat alle leden van de Pensioenfederatie aan de gedragslijn voldoen. Om dit te borgen, wordt jaarlijks via een online

### Zelfregulering opstellen voor een sector, hoe pak je dat aan?

De werkgroep 'Goed omgaan met klachten' ging eind 2021 van start. Om een breed draagvlak te creëren, waren alle typen pensioenfondsen en een aantal uitvoeringsorganisaties vertegenwoordigd. Door de diverse samenstelling kon ervaring worden benut van verschillende organisaties: van pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties die klein of juist groot zijn, net een traject gestart zijn om de klachtenafhandeling te verbeteren of al op hoog niveau erkend zijn conform de Gouden Oor standaard.

De werkgroep begon met het formuleren van een stip op de horizon waarin de belevingswereld van iemand met een klacht centraal stond. Vervolgens analyseerde de werkgroep de klachtenafhandeling van aanpalende sectoren zoals banken en verzekeraars, de aankomende wetgeving, de aanbevelingen uit de jaarverslagen van de Ombudsman Pensioenen en het onderzoek van de AFM. Deze aanbevelingen gaan in hoofdzaak over een cultuur waarin de organisatie openstaat voor klachten, over het voorzien in goed vindbare en duidelijke informatie over de klachtenprocedure en welke stappen de organisatie daarin moet nemen. Naast de bestuurlijke betrokkenheid en het registreren en rapporteren over klachten, is dit het belangrijkste: het laten meetellen van de specifieke situatie van de klant en zijn emoties. De leerpunten uit andere sectoren, de wettelijke eisen en de aanbevelingen aan de sector zijn meegenomen in de gedragslijn.

Zelfregulering staat of valt met de navolging ervan en is dus niet vrijblijvend. Daarom voorziet de gedragslijn in een jaarlijkse meting en publicatie van de totaalscores van de leden van de Pensioenfederatie. Stichting Gouden Oor is als onafhankelijke partij betrokken voor het meedenken over een methodische opbouw van de gedragslijn, de jaarlijkse online meting en de verdiepende auditgesprekken.

De concept gedragslijn werd ten slotte afgestemd met de leden van de Pensioenfederatie, de Ombudsman Pensioenen, het ministerie van SZW en de AFM. Snel werd duidelijk dat de gedragslijn kon rekenen op bijval en een breed draagvlak. "Veel aanbevelingen die de Ombudsman Pensioenen eerder heeft gedaan, zijn verwerkt in de gedragslijn, bijvoorbeeld het hanteren van de meer menselijke maat", zegt de Ombudsman Pensioenen: "Als de gedragslijn 'Goed omgaan met klachten' goed is geïmplementeerd, is dit een grote stap voorwaarts op weg naar de verdere professionalisering van het klachtenmanagement".

uitvraag gemeten in hoeverre de pensioenfondsen voldoen aan de gedragslijn. De totaalscores van de meting publiceert de Pensioenfederatie op zijn website; leden zelf ontvangen een rapportage van hun scores op detailniveau.

#### *De voornaamste resultaten uit de nulmeting*

De gemiddelde overall score van de nulmeting die in oktober 2022 plaatsvond, komt uit op 67% - een 'voldoende'. De uitkomst is bemoedigend, maar er

## Het is de ambitie dat alle leden van de Pensioenfederatie op 1 januari 2024 een score hebben van 84% of hoger: een goed.

is zeker nog werk aan de winkel. Dit omdat een aantal fondsen onder de voldoende uitkomt en het de ambitie is dat alle leden van de Pensioenfederatie op 1 januari 2024 een score hebben van 84% of hoger: een 'goed'.

Overall worden de hoogste scores behaald op de kerncompetentie 'Ontvankelijk voor klachten en klantsignalen'. Het onderwerp staat bij de meeste pensioenfondsen duidelijk op de agenda. Verbetering is te realiseren op de kerncompetenties Klantgevoelig en Lerend. Dat betekent dat klachten niet alleen goed worden opgelost, maar ook leiden tot daadwerkelijke verbeteringen in het proces.

#### *Nulmeting op zich belangrijke drive voor verbetering*

Hoewel de gedragslijn de werkdruk bij pensioenfondsen vergroot, maakt de nulmeting duidelijk dat goed klachtenmanagement serieus wordt genomen. In 2022 hebben veel fondsen – in nauwe samenwerking met hun uitvoerder – er meteen werk van gemaakt. Het ene fonds deed dit door het laaghangend fruit te plukken, bijvoorbeeld door de klachtenprocedure op hun website makkelijker vindbaar en begrijpelijker te maken en de klachtenregistratie te verfijnen. Het andere door in gesprek te gaan met Stichting Gouden Oor over een groeipad. Hierna drie voorbeelden van hoe in de praktijk wordt omgegaan met klachten- en feedbackmanagement in samenhang met de gedragslijn.

#### *Praktijkcase: Klachtenmanagement en de gedragslijn in de praktijk bij ABP*

In 2020 is bij ABP een nieuw proces voor klachten en bezwaren van deelnemers ingevoerd: transparanter, toegankelijker en eenvoudiger. Dit proces is in 2021 en 2022 verder verbeterd. Met de feedback van deelnemers en werkgevers verbetert ABP zijn dienstverlening continu. Daarvoor zijn bij ABP en APG speciale processen (feedback loops) opgezet. Op de website wordt aan de deelnemer te-

ruggeven wat zij met de voornaamste feedback hebben gedaan. Ook publiceert ABP sinds het derde kwartaal van 2021 de samenvattingen van de beslissingen van de Commissie van Beroep, de laatste stap in de interne klachtenprocedure, op de website. Het nieuwe beleid gaat uit van een ruime definitie van een klacht: elke uiting van ongenoegen. Zoals verwacht is daardoor het aantal geregistreerde klachten gestegen. Aan de andere kant is het aantal (arbeidsintensievere) bezwaren met zo'n 20% gedaald. Ook de afhandeltermijn van klachten is significant gedaald van 4 weken in 2019 naar (vaak) minder dan 10 dagen nu. De opbrengsten: blijere deelnemers, blijere medewerkers, een drijfveer voor verbeteringen en een belangrijke feedbackbron voor het bestuur. Er staat nu een stevige, schaalbare basis voor de toekomst. De deelnemersgerichte en transparante aanpak van ABP wordt erkend door de toekenning van het Gouden Oor-certificaat op niveau 2. Een fundament dat met de gedragslijn verder wordt versterkt.

Uit de eerste nulmeting van de gedragslijn blijkt dat ABP met een totaalscore van 89% 1 van de 14 fondsen is die al aan de 84%-norm van de gedragslijn Goed omgaan met klachten voldoet. Toch zijn verbeteringen mogelijk. Daarom is een gedetailleerde analyse gemaakt van de verbeterpunten in het klachtenmanagement waarin de groeikansen in kaart zijn gebracht. In 2023 worden de meeste van de verbeteringen doorgevoerd op basis van de gedragslijn. Daarna wordt het beleid jaarlijks geëvalueerd en met het bestuur besproken. Op die manier legt ABP de lat van het klachtenmanagement iedere keer hoger.

#### *Praktijkcase: Implementatie Gedragslijn bij TKP*

Uitvoeringsorganisatie TKP bedient 16 grote en middelgrote en pensioenfondsen. Celeste de Quelerij van TKP was als werkgroep lid van meet af aan betrokken bij de Gedragslijn. 'We herkennen ons in het beeld dat het behandelen van klachten beter kan. Onze klanten hebben we hierin meteen meegenomen en ondersteund bij de nulmeting. Inmiddels is er een projectgroep 'Regie op klantsignalen' opgericht die in overleg met klanten de implementatie van de Gedragslijn gaat verzorgen. Belangrijke thema's hierbij zijn onder meer het doorvoeren van de brede definitie van klacht en het opzetten van een klantrapportage vanuit continu verbeteren (Plan Do Check Act). Met een van de fondsen is TKP bezig om de formele Gouden Oor Erkenning te behalen. 'Al onze klanten hebben meegedaan aan de nulmeting. Als algemene conclusie kunnen we stellen dat de wil er bij TKP volop is, en dat we vooral kunnen verbeteren door het inrichten van een concrete, organisatiebrede feedbackloop. Daarmee is het leren van klantsignalen nog vooral iets van de frontoffice en niet van de hele organisatie. Er is dus nog ruimte voor groei. En die handschoen hebben we inmiddels opgepakt', aldus De Quelerij.

### Praktijkcase: Feedbackmanagement in de praktijk bij PFZW

Sinds 2013 laat PGGM zich voor haar grootste klant PFZW toetsen op de Gouden Oor Standaard. Dit is een driejaarlijkse certificering die aangeeft in welke mate een organisatie luistert naar de klant; hoe centraal de klant staat in de dienstverlening en hoe een organisatie feedback inzet om de dienstverlening te verbeteren. Jaarlijks wordt getoetst of de organisatie nog op koers is of moet bijstellen. Vanaf 2018 is het hoogste niveau, niveau 3, voor PFZW behaald. Wat voegt de Gedragslijn klachten nog toe voor PFZW?

PFZW legt jaarlijks tienduizenden klantsignalen vast. De organisatie gaat daarbij verder dan de definitie van een klacht als uiting van ongenoegen, want ook positieve feedback en alle tussenliggende emoties worden intern gedeeld. Medewerkers met klantcontact zijn de oren en ogen van de organisatie en de belangrijkste bron om de feedback van de klant te horen en op basis daarvan verbeteringen door te voeren. Door te investeren in gerichte opleiding en coaching van de medewerkers in het klantcontact kan 80% van de signalen al bij het eerste contactmoment worden afgehandeld. De gemiddelde afhandeltijd van klantsignalen ligt binnen de 5 werkdagen. Door de wijze waarop de medewerkers een signaal oppakken en de ruimte die

ze daarin krijgen, blijven van al die tienduizenden klantsignalen uiteindelijk minder dan 40 klachten per jaar over die door een Commissie van Beroep behandeld moeten worden.

Veel van het gedachtegoed vanuit de Gouden Oor standaard is terug te vinden in de gedrags- en volwassenheidsbepalingen. Ondanks het hoge niveau van het Gouden Oor kan ook PFZW nog verbeterstappen zetten voor de gedragslijn. De nulmeting gaf een impuls om opnieuw kritisch te kijken naar de inrichting rondom de afhandeling van de feedback. PFZW en PGGM zijn vanuit hun gezamenlijke ambitie op het gebied van excellente klantbediening voortdurend in gesprek over de onderdelen waar het beter kan of moet in de afhandeling van klantsignalen. In 2023 wordt er vol op ingezet om deze verbeterstappen te zetten.

### ■ WAT LEVERT HET PENSIOENFONDSEN OP?

Het verbeteren van het klachtenmanagement voor deelnemers betekent investeren in capaciteit, het trainen van vaardigheden van klachtenmedewerkers en systeemaanpassingen. Daar staat tegenover dat dit pensioenfondsen en de pensioensector veel oplevert. In de tabel staan vijf mogelijke opbrengsten voor pensioenfondsen gevolgd door een praktijktip.

1	<b>Tevreden deelnemers</b>	<b>Toelichting:</b> het belangrijkste is dat in de praktijk de tevredenheid en de beleving bij deelnemers met een klacht flink wordt verbeterd.	<b>Tip:</b> bel deelnemers met een (geëscaleerde) klacht standaard na en/of nodig ze uit om deel te nemen aan een online klachtenonderzoek. Op die manier sluit je het traject goed af én haal je veel waardevolle (stuur) informatie op.
2	<b>Blijere werknemers</b>	<b>Toelichting:</b> bij pensioenfondsen met een nieuw klantvriendelijk klachtenbeleid zien we veel meer bevoegenheid en bedrijfstrots van klachtenmedewerkers. Dit komt oa doordat ze meer mandaat hebben voor klantgerichte oplossingen.	<b>Tip:</b> meet de tevredenheid van medewerkers die betrokken zijn bij het behandelen van klachten voor en na de invoering van het nieuwe klachtenbeleid. Dit levert veel waardevolle inzichten op.
3	<b>Betere dienstverlening</b>	<b>Toelichting:</b> door feedback en klantsignalen als vertrekpunt te nemen kan de dienstverlening rondom klachten in de volle breedte aanzienlijk worden verbeterd.	<b>Tip:</b> als door een klacht van een klant de dienstverlening is verbeterd, bel die klant dan na en bedank hem voor de tip. Maak een landingspagina op je website waarop je een terugkoppeling geeft hoe de dienstverlening is verbeterd op basis van feedback van klanten.
4	<b>Betere trechter aan de voorkant</b>	<b>Toelichting:</b> de proactieve klachten- en klantsignaalenaanpak in het begin van het proces werkt als een trechter. Hoe beter en klantgerichter dit proces is ingericht, des te minder arbeidsintensieve (geëscaleerde) klachten	<b>Tip:</b> meet voor een objectieve vergelijking niet alleen het aantal klachten - dat kan stijgen door een ruimere klachtdefinitie - maar ook het aantal arbeidsintensieve (geëscaleerde) klachten. Die laatste categorie gaat dalen.
5	<b>Interne klachtenprocedure wordt Wtp-proof</b>	<b>Toelichting:</b> omdat de gedragslijn veel bepalingen bevat uit de Wet toekomst pensioenen is een pensioenfonds per 1 januari 2024 'compliant' voor wat betreft de interne klachtenprocedure.	<b>Tip:</b> zorg dat de tijdige invoering van de gedragslijn regelmatig in het bestuur wordt besproken samen met de uitvoeringsorganisatie. Bestuurlijke betrokkenheid is belangrijk. Bij tijdige invoering van de gedragslijn is het pensioenfonds meteen ook zo optimaal mogelijk voorbereid om de verwachte klachtenpiek rondom het nieuwe pensioencontract goed te kunnen managen.

## ■ VERVOLGSTAPPEN SECTOR

De respons op de nulmeting was hoog, dus de Gedragslijn is goed uit de startblokken gekomen in de sector. Vanwege de samenhang met de Wet toekomst pensioenen wordt de gedragslijn op enkele onderdelen nog aangepast. Na de zomer van 2023 vindt de 1-meting plaats.

Pensioenfondsen en hun uitvoeringsorganisaties zijn volop bezig om de gedragslijn te implementeren. De Pensioenfederatie gaat in de eerste helft van 2023 workshops organiseren waarin leden dilemma's, ervaringen en good practices met elkaar delen en blijft de leden ondersteunen naar het gewenste resultaat. ●

### Definities en bronnen

#### *Klacht*

De wettelijke definitie van een klacht zoals opgenomen in artikel 48b van de nieuwe Pensioenwet luidt: "elke uiting van ontevredenheid van een persoon, gericht aan de pensioenuitvoerder, wordt beschouwd als een klacht."

#### *Klantsignaal*

Elk klantcontact waaruit duidelijk wordt dat niet aan de verwachtingen van de klant is voldaan en /of waar de organisatie van kan leren.

#### *Gedragslijn Goed omgaan met klachten*

<https://www.pensioenfederatie.nl/website/publicaties/gedragslijn/gedragslijn-goed-omgaan-met-klachten>

#### *Gouden Oor Standaard*

<https://goudenoer.nl/go-standaard/>

#### *Aanbevelingen Ombudsman Pensioenen*

[www.ombudsmanpensioenen.nl](http://www.ombudsmanpensioenen.nl)

#### *AFM-onderzoek*

<https://www.afm.nl/nl-nl/sector/actueel/2022/maart/klachtenprocedure-pensioenfondsen>