

Klachten in Bijzonder Beheer

Suggesties voor een
uitnodigend klantproces



EY

Building a better
working world



Als een klant een som geld leent van de bank, verplicht hij/zij zich om deze na afloop van de afgesproken periode en binnen de geldende voorwaarden terug te betalen. Soms kunnen er omstandigheden zijn waardoor de klant problemen heeft om een financiering terug te betalen. Meestal is er dan sprake van verslechterde bedrijfsresultaten. Voor de bank is dit reden om de klant extra aandacht en begeleiding te geven. Dit wordt gedaan door de afdeling Bijzonder of Intensief beheer (hierna: Bijzonder Beheer). Wanneer een klant te maken krijgt met Bijzonder Beheer, probeert de bank om de ondernemer en zijn bedrijf naar een gezond toekomstperspectief te begeleiden en zo eventuele verliezen voor de bank te beperken. Het kunnen terugbetalen van de financiering is in het belang van zowel de klant als de bank.

Een ondernemer in Bijzonder Beheer voelt zich voor de continuïteit van zijn onderneming vaak afhankelijk van de bank. Vanwege de zorgelijke financiële situatie waarin de onderneming verkeert, drukken de financieringslasten immers zwaarder dan voorzien op de onderneming. Ook is het door het verslechterde toekomstperspectief van de onderneming vaak niet mogelijk om bij een andere partij soortgelijke financiering te verkrijgen. In Bijzonder Beheer kunnen zich ook ogenschijnlijk conflicterende belangen manifesteren, zoals het beperken van het verlies voor de klant en bank op de korte termijn of het blijven voortzetten van de onderneming in de hoop op herstel op langere termijn. Dit kan leiden tot een gespannen relatie, zeker wanneer een ondernemer sterk persoonlijk betrokken is en ook privé de gevolgen ondervindt van de problemen in het bedrijf.

Het is ook mogelijk dat de lastige omstandigheden aanleiding geven voor onrust en onvrede bij de klant over de bank. Dat gevoel kan op vele zaken betrekking hebben. Banken vinden het uitermate belangrijk dat klanten hun ongenoegen kunnen uiten en dat eventuele klachten zorgvuldig worden behandeld. In de Handreiking Bijzonder Beheer, die in september 2015 is gepubliceerd, heeft de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) daarom het belang onderstreept van een laagdrempelige en transparante klachtenbehandeling. Onder punt 8 'Duidelijke en laagdrempelige klachtenprocedure' van de Handreiking staat het volgende¹:

- ▶ Iedere zakelijke klant kan een klacht indienen zonder dat dit nadelige gevolgen heeft voor de relatie met de bank; en
- ▶ banken wijzen zakelijke klanten actief op bestaande klachtprocedures en zorgen voor een transparante klachtbehandeling.

Ook de Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft in haar onderzoek naar de dienstverlening van banken aan zakelijke klanten² in Bijzonder Beheer benadrukt dat banken dienen te beschikken over een solide klachtenprocedure om een goede en consistente handelswijze in het belang van de klant mogelijk te maken.³ Toch blijkt in de praktijk dat klanten in Bijzonder Beheer nog regelmatig afzien van het melden van klachten.⁴ Sommige klanten denken dat het melden van een klacht weinig tot geen zin heeft of dat het zelfs negatieve gevolgen kan hebben voor de dienstverlening van de bank. Dit druist in tegen de wens die de bankensector zelf heeft. Banken geven namelijk aan klanten juist te willen uitnodigen om een klacht in te dienen en ook de AFM roept ondernemers op om dit te doen. Klachten kunnen niet alleen als uitkomst hebben dat een individuele zaak wordt opgelost, maar het moet banken ook in staat stellen om op centraal niveau te zien waar knelpunten in de dienstverlening zitten en mogelijk verbeteringen nodig zijn.⁵

Dit alles leidt tot de vraag in hoeverre bestaande klachtenprocessen voor klanten in Bijzonder Beheer goed zijn ingericht en welke verbeteringen eventueel mogelijk zijn om de klachtenprocedures te verbeteren. Om deze vragen te beantwoorden heeft EY op verzoek van de NVB in de eerste helft van 2016 een onderzoek uitgevoerd naar de klachtenprocessen van Nederlandse banken voor zakelijke klanten in Bijzonder Beheer. Daarbij is voor de onderzoeksgroep aangesloten bij de afbakening die de AFM voor haar onderzoek heeft gehanteerd e.g. bedrijven met een maximale jaaromzet van 10 miljoen euro. Zowel de banken als klanten in Bijzonder Beheer zijn daarbij betrokken. Om te leren van ervaringen van anderen is ook gekeken naar recente ontwikkelingen in het buitenland en andere sectoren in Nederland (zie kader).

In dit onderzoek zijn vier uitgangspunten centraal gesteld om de klachtenprocessen van banken te beoordelen en verbetermogelijkheden in kaart te brengen. Een goed klachtenproces voor klanten in Bijzonder Beheer:

- ▶ is toegankelijk;
- ▶ wordt zorgvuldig uitgevoerd;
- ▶ kent open en actieve communicatie; en
- ▶ leidt tot verbetering van de dienstverlening.

Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemende banken beschikken over randvoorwaarden voor een goed klachtenproces in Bijzonder Beheer (een 3 score op een 5-puntsschaal), maar er zijn ook verbetermogelijkheden gesignaleerd.⁶ De banken scoren het hoogst op zorgvuldigheid en de meeste ruimte voor verbetering is gesignaleerd op het gebied van open en actieve communicatie en verbetering van de dienstverlening naar aanleiding van klachten. Het is aan de individuele banken om, afhankelijk van de situatie, gesignaleerde verbetermogelijkheden tot speerpunt te maken en hier ook mee aan de slag te gaan.

¹ Te bereiken via <https://www.nvb.nl/publicaties-standpunten/publicaties/4352/bijzonder-beheer-handreiking.html>

² Bedrijven met een jaaromzet tot 10 miljoen euro

^{3,4,5} Rapportage Bijzonder Beheer; Een verkennend onderzoek naar de werkwijze van de afdeling bijzonder beheer van banken voor mkb-kredieten

⁶ ABN AMRO, ING, Rabobank, SNS Bank, Triodos Bank en Van Lanschot

Aanpak onderzoek

Dit onderzoek is een invulling van de aankondiging van de NVB bij de publicatie van de Handreiking Bijzonder Beheer om een onderzoek te laten uitvoeren naar de werking van klachtprocedures en de ervaringen van klanten binnen de afdelingen Bijzonder Beheer.

Om de onafhankelijkheid van het onderzoek te waarborgen is bij de opzet en uitvoering van het onderzoek gebruik gemaakt van de wetenschappelijke kennis en ervaring van emeritus hoogleraar Bob Wessels. Zo is hij bijvoorbeeld betrokken bij het vaststellen van de selectiecriteria en het bepalen van de steekproef. Medewerkers van de deelnemende banken hebben via een klankbordgroep hun input op het onderzoek geleverd. In deze klankbordgroep, waarvan professor Bob Wessels ook deel uitmaakte, zijn de tussentijdse resultaten besproken.

Bij het onderzoek zijn twee methoden gebruikt om antwoord te vinden op de onderzoeksvraag. Enerzijds zijn meer dan 90 interviews gehouden met bankmedewerkers en zakelijke klanten in Bijzonder Beheer. Daarbij zijn zowel interviews gehouden met klanten in Bijzonder Beheer die een klacht hebben ingediend als met een door EY gemaakte selectie van klanten in Bijzonder Beheer. Daarbij zijn zowel interviews gehouden met klanten in Bijzonder Beheer die een klacht hebben ingediend als met willekeurige klanten in Bijzonder Beheer. De deelnemende banken zijn ABN AMRO, ING, Rabobank, SNS Bank, Triodos Bank en Van Lanschot. Deze interviews zijn afgenomen met het EY-volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement als uitgangspunt.

Dit model behandelt vijf aspecten: klantgerichtheid, klachtenmanagement, analyse, rapportage en technologie. Voor al deze aspecten zijn subcategorieën benoemd. Er zijn vijf volwassenheidsniveaus gedefinieerd, van "niet goed" tot "optimaal". Per volwassenheidsniveau is gespecificeerd welke kenmerken daartoe behoren (zie ook figuur 1).

Anderzijds heeft er bureauonderzoek plaatsgevonden. Een voorbeeld hiervan is het analyseren en beoordelen van documentatie omtrent klachtenprocessen en trainingmateriaal van banken over de behandeling van klachten. Ook zijn voorbeelden van klachtenmanagement in de bancaire sector in het buitenland en binnen andere sectoren in Nederland bestudeerd. Aangezien het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten landen zijn die een lange historie hebben met klachtenmanagement en daar ook in voorop lopen, zijn die landen als voorbeeld genomen. De zorgsector in Nederland is een ander interessant voorbeeld, omdat de relatie tussen een patiënt en een zorgverlener op onderdelen te vergelijken is met de relatie tussen een klant in Bijzonder Beheer en de bank. In beide gevallen kunnen de klant/patiënt een grote mate van afhankelijkheid van de bank/zorgverlener ervaren.

Voor elke deelnemende bank is voor alle vier de uitgangspunten van een goed klachtenproces een score vastgesteld op basis van het EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement. Met alle deelnemers aan het onderzoek is overeengekomen dat de in dit rapport gepresenteerde informatie niet herleidbaar is tot een individuele persoon of partij.



Figuur 1 - Legenda beoordelingen EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement

1 Het resultaat

Het onderzoek laat zien dat binnen de banken die hebben deelgenomen aan het onderzoek de randvoorwaarden aanwezig zijn voor een goed klachtenproces voor klanten in Bijzonder Beheer. Op de vier uitgangspunten wordt goed gescoord en tegelijkertijd zijn er afhankelijk van de individuele situatie bij een bank verschillende verbetermogelijkheden:



Het klachtenproces kent qua **toegankelijkheid** voldoende waarborgen voor een toegankelijke klachtenafhandeling. Verbetermogelijkheden zien op de informatieverstrekking voorafgaand aan het indienen van een klacht en het doorverwijzen naar het klachtenproces.



Het klachtenproces is qua **open en actieve communicatie** in ontwikkeling naar voldoende waarborgen voor een open actieve communicatie tijdens de klachtenafhandeling. Verbetermogelijkheden zijn onder andere het verstrekken van meer detailinformatie in de ontvangstbevestiging, actievere communicatie over de voortgang van het proces en begrijpelijker onderbouwing van de reactie op de klacht.



Het klachtenproces kent qua **zorgvuldigheid** voldoende tot goede waarborgen voor een zorgvuldige klachtenafhandeling. Verbetermogelijkheden hebben betrekking op wie binnen de bank een klacht afhandelt en het betrekken van de klant hierbij.



Het klachtenproces is qua **lerend vermogen** in ontwikkeling naar voldoende waarborgen voor het verbeteren van de dienstverlening naar aanleiding van klachten. Verbetermogelijkheden hebben betrekking op het vergroten van de zichtbaarheid van het lerend vermogen van de bank, nazorg verlenen aan alle klanten en klachteninformatie breder communiceren.

In combinatie met het belang dat banken aan een goed klachtenproces hechten en hun intentie om de huidige dienstverlening continu te verbeteren, helpen de gesignaleerde verbetermogelijkheden in het algemeen om tot een nog meer uitnodigend klachtenproces te komen waarbij klanten optimaal worden gefaciliteerd om een tip of klacht in te dienen en kunnen vertrouwen op een zorgvuldige uitvoering. De banken kunnen van gesignaleerde verbetermogelijkheden afhankelijk van de individuele situatie een speerpunt maken.

2 Een goed klachtenproces is toegankelijk

Een eerste uitgangspunt van een goed klachtenproces is dat het toegankelijk is. Dit betekent dat het klanten makkelijk wordt gemaakt om hun mening en eventueel ongenoegen met de bank te delen, bijvoorbeeld via een tip of klacht. Juist in een Bijzonder Beheer situatie is dit van belang, omdat deze groep klanten vanwege een mogelijk ervaren afhankelijkheid van de bank terughoudend kan zijn om een klacht in te dienen. Voor een goede toegankelijkheid is het belangrijk dat klanten, voordat ze een klacht indienen, informatie kunnen vinden over de uitgangspunten en vormgeving van de klachtenprocedure. Deze informatie moet eenvoudig te vinden en duidelijk en compleet zijn. Daarnaast is het vanuit het gebruiksgemak prettig als een klant op verschillende manieren een klacht kan indienen en dus het kanaal van zijn of haar voorkeur kan kiezen.

Uit het onderzoek blijkt dat voor wat betreft toegankelijkheid de banken op dit moment een score van 3 - "Voldoende" - behalen (zie figuur 2). De toegankelijkheid van het klachtenproces is daarmee in de basis op orde. Verbetering is mogelijk door er voor te zorgen dat klanten eenvoudiger een klacht in kunnen dienen, waardoor mogelijk meer klanten in Bijzonder Beheer die overwegen een klacht in te dienen dit daadwerkelijk zullen doen.

Uit het onderzoek blijkt dat alle banken beschikken over procesbeschrijvingen van het klachtenproces en dat deze ook beschikbaar zijn voor klanten. Banken brengen hun klachtenproces op verschillende manieren onder de aandacht van klanten. De meeste banken hebben een algemene klachtenbrochure, zij het dat deze voornamelijk gericht is op particuliere klanten. Een enkele bank heeft ook een specifieke klachtenbrochure voor zakelijke klanten. Banken omschrijven hun klachtenprocedure op hun websites en bieden deze ook via de websites aan. Wanneer een klant een klacht heeft ingediend, wordt de brochure ook samen met een ontvangstbevestiging aan de klant gestuurd.

Het onderzoek heeft ook uitgewezen dat klanten de gebruikte klachtkanalen als gebruiksvriendelijk ervaren. Banken geven klanten de keuze uit verschillende kanalen om hun klacht met de bank te delen. Voorbeelden hiervan zijn per post, e-mail, in een persoonlijk gesprek, telefonisch, via sociale media of online. Een klant bepaalt zelf welk kanaal hij gebruikt om een klacht in te dienen en maakt deze keuze op basis van het gebruiksgemak van het kanaal en de aard en inhoud van de klacht.

Beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement

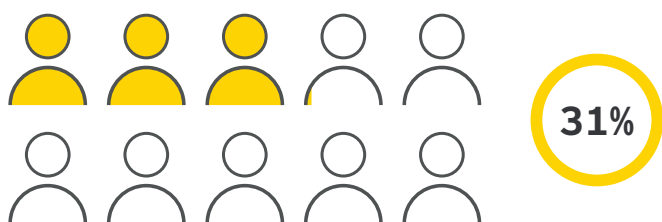


Beoordeling: 3 - Voldoende

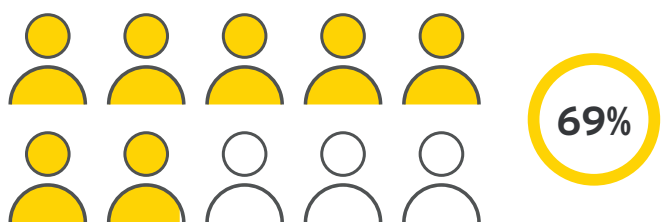
Het klachtenproces kent verschillende waarborgen voor een toegankelijke klachtenafhandeling. Er zijn verschillende verbetermogelijkheden gesignaleerd die o.a. betrekking hebben op de informatieverstrekking vooraf en op doorverwijzing naar het klachtenproces.

Figuur 2 - beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement: toegankelijkheid klachtenproces

Het inzicht dat er verbetering mogelijk is, is gebaseerd op de antwoorden van een aselecte steekproef onder klanten in Bijzonder Beheer. Uit interviews met deze groep blijkt dat 31% weleens heeft overwogen een klacht in te dienen, maar dit uiteindelijk niet heeft gedaan (zie figuur 3). Van deze groep klanten geeft vervolgens 69% aan niet bekend te zijn met de eigenlijke inrichting van het klachtenproces bij zijn of haar bank (zie figuur 4). Ten aanzien van deze twee aspecten is ruimte voor verbetering gesignaleerd om de toegankelijkheid van klachtenprocessen te verbeteren.



Figuur 3 - klanten in Bijzonder Beheer die hebben overwogen om een klacht in te dienen, maar dit niet hebben gedaan



Figuur 4 - klanten in Bijzonder Beheer die hebben overwogen een klacht in te dienen, maar dat niet hebben gedaan en onbekend zijn met de invulling van het klachtenproces

Verbetermogelijkheid Meer informatievoorziening vooraf

Banken communiceren via hun websites en de klachtenbrochures over het klachtenproces. Uit de steekproef blijkt dat klanten hierin vaak detailinformatie missen over de stappen waaruit het klachtenproces bestaat en over de verwachte tijdslijnen. Hierdoor is het voor sommige klanten die een klacht willen indienen onduidelijk wat ze van de bank kunnen verwachten. Een verbetermogelijkheid voor banken is dus het uitbreiden van de klachtenbrochure met bijvoorbeeld informatie over de verschillende klachtkanalen, processtappen en tijdslijnen.

Verbetermogelijkheid Actieve verwijzing naar de mogelijkheden voor het geven van feedback en het indienen van een klacht

Uit het onderzoek blijkt dat er weliswaar informatie beschikbaar is over het klachtenproces van banken, maar dat een klant die nog nooit daadwerkelijk een klacht heeft ingediend zelf actief op zoek moet gaan naar informatie over de mogelijkheden hiervan. Dit komt doordat bijvoorbeeld klachtenbrochures over het algemeen pas na het indienen van een klacht samen met de ontvangstbevestiging worden gedeeld. Ook hebben niet alle banken op hun online ontvangspagina voor zakelijke klanten een directe verwijzing opgenomen naar informatie over de mogelijkheden voor het geven van feedback of het indienen van een klacht. De bekendheid met de mogelijkheden hiervoor wordt bevorderd door dit actiever onder de aandacht te brengen van klanten, bijvoorbeeld door informatie hierover op te nemen in een brochure over Bijzonder Beheer. De meeste banken hebben dergelijke specifieke brochures over Bijzonder Beheer en overhandigen die aan de klant wanneer deze te maken krijgt met de afdeling Bijzonder Beheer. Ook hebben alle banken informatie over Bijzonder Beheer op hun website staan en kunnen zij hierin een verwijzing opnemen naar de informatie over de mogelijkheden voor het geven feedback en het indienen van een klacht.

3 Een goed klachtenproces wordt zorgvuldig uitgevoerd

Een tweede uitgangspunt van een goed klachtenproces is dat het zorgvuldig wordt uitgevoerd. Het is uitermate belangrijk dat klanten zich serieus genomen voelen en erop kunnen vertrouwen dat hun klachten zorgvuldig en zo objectief mogelijk worden bekeken, helemaal als een klant te maken heeft met de afdeling Bijzonder Beheer. Voor klanten moet voorop staan dat het indienen van een klacht geen negatieve gevolgen zal hebben voor de dienstverlening van de bank en dat de bank indien nodig adequaat en snel handelt als de klacht gaat over een lopende situatie.

Voor de zorgvuldigheid van hun klachtenprocessen scoren de deelnemende banken een 3,5 (zie figuur 5). De bestaande procedures bevatten voldoende waarborgen voor een objectieve afhandeling van eventuele klachten en banken gaan zorgvuldig te werk in de praktijk.

Beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement



Beoordeling: 3,5 - Ruim voldoende

Het klachtenproces is zorgvuldig en kent verschillende waarborgen voor een objectieve, adequate en consistente klachtenafhandeling. Er zijn enkele

verbetermogelijkheden gesignaleerd die o.a. betrekking hebben op de mogelijkheid om meer met klanten samen te werken bij het formuleren van een reactie op een klacht.

Figuur 5 - beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement: zorgvuldig klachtenproces

Alle banken in het onderzoek beschikken over duidelijk beschreven interne klachtenprocessen, zodat medewerkers klachten adequaat en consistent kunnen opvolgen. Na ontvangst van de klacht wordt door alle banken in alle gevallen een ontvangstbevestiging verstuurd aan de klant. De behandeling van een klacht verschilt uiteraard per klantsituatie, maar kent een aantal standaard onderdelen om een zorgvuldige en daarmee objectieve, adequate en consistente klachtenbehandeling te waarborgen. In de praktijk worden bijvoorbeeld klachten besproken met een collega of manager, gemeld bij de afdeling klachtenmanagement (als de klacht daar niet is binnengekomen) en geregistreerd in een monitoringssysteem. Als de klacht is afgehandeld en de reactie naar de klant is verstuurd, wordt een deel van de klanten gevraagd naar hun ervaring met het klachtenproces en tevredenheid met de geboden reactie.

Het is in de praktijk ook mogelijk dat, als de situatie daarom vraagt, een klachtenproces versneld kan worden doorlopen. Klanten in Bijzonder Beheer staan als gevolg van hun financiële situatie vaak onder grote druk en missen soms de tijd om de afhandeling van een klacht af te wachten. Ongeacht de reactie van de bank en de eventueel geboden uitkomst, kan het in het belang van de klant nodig zijn om als bank snel te reageren en af te wijken van de standaard procedures en termijnen, uiteraard met inachtneming van zorgvuldigheidsprincipes. Bij alle banken is deze flexibiliteit aanwezig.

Alle banken bieden klanten verder de mogelijkheid om bezwaar in te dienen als het verloop van het klachtenproces zelf of de geboden uitkomst niet naar tevredenheid is van de klant. Banken hebben hun bezwaarprocedures duidelijk omschreven. Een eventueel bezwaar wordt bij elke bank altijd door een andere medewerker behandeld dan de medewerker die de oorspronkelijke klacht heeft afgehandeld. Dit draagt bij aan een objectieve behandeling van klachten.

De zorgvuldigheid van het klachtenproces wordt verder geborgd doordat hoger management vaak zelf betrokken is bij de klachten- en bezwaarprocedure. Dit laat zien dat banken het oplossen van klachten belangrijk vinden. Voor klanten met een klacht verhoogt dit het vertrouwen in een serieuze behandeling van de klacht.

Kwalitatieve vergelijking Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk worden klachten van zakelijke klanten in het algemeen door speciale klachtenbehandelaars afgehandeld. Deze klachtenbehandelaars nemen het contact met de klant van de relatiemanager over zodra een klacht is ingediend. Intern neemt de klachtenbehandelaar contact op met de relatiemanager om er voor te zorgen dat de klantspecifieke kennis die nodig is voor de oordeelsvorming beschikbaar is. Ook biedt dit de relatiemanager de mogelijkheid om zijn of haar kant van het verhaal te doen. Op deze manier wordt de zorgvuldigheid van het proces gewaarborgd.

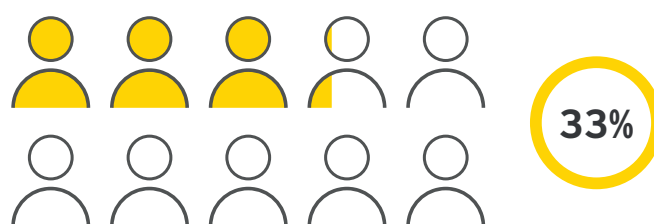
Kwalitatieve vergelijking zorgsector

In de relatie tussen een klant in bijzonder beheer en de bank zijn parallellen te vinden met de relatie tussen een patiënt en een zorgverlener. Zowel een patiënt als een klant in bijzonder beheer kunnen een grote mate van afhankelijkheid van de zorgverlener c.q. bank ervaren. In de zorgsector worden klachten transparant afgehandeld door een onafhankelijk binnen de instelling gepositioneerde klachtenfunctionaris. Deze klachtenfunctionaris heeft geen inhoudelijke binding met de patiënt en zorgt enkel voor afhandeling van de klacht.

Kwalitatieve vergelijking zorgsector

In de zorgsector wordt in de praktijk onder leiding van de klachtenfunctionaris een gesprek georganiseerd met de klant en de arts om gezamenlijk te bezien of het probleem op te lossen is. Naar aanleiding en op basis van het gesprek formuleert de klachtfunctionaris een reactie, welke door de zorgverlener wordt gecontroleerd alvorens deze aan de patiënt wordt voorgelegd. Tot slot volgt een afrondend gesprek tussen de klachtenfunctionaris en de patiënt, onder andere om vast te stellen of de patiënt vindt dat zijn of haar mening voldoende is gereflecteerd in de reactie en in hoeverre het klachtproces naar tevredenheid is verlopen.

Desalniettemin blijkt uit de aselecte steekproef onder klanten in Bijzonder Beheer dat 33% nog niet overtuigd is van de objectiviteit van de klachtenprocessen (zie figuur 6). Er zijn twee mogelijkheden gesignaleerd om dit te verbeteren.



Figuur 6 - klanten in Bijzonder Beheer die momenteel kritisch staan tegenover de objectiviteit van de huidige klachtenprocessen

Verbetermogelijkheid Biedt de mogelijkheid van klachtenbehandeling door een klachtenmanager

Bij een aantal banken in het onderzoek worden klachten van klanten in Bijzonder Beheer door de relatiemanager van de klant afgehandeld. Deze banken hebben hiervoor gekozen, omdat de relatiemanager beschikt over kennis van de klant en de situatie die nodig is voor het geven van een reactie of het bieden van een uitkomst bij een klacht. Op deze manier kan op een snelle wijze een passende afhandeling van de klacht plaatsvinden. Een mogelijk nadeel hiervan is echter dat een klant hierdoor zou kunnen twijfelen aan de mate van objectiviteit van de klachtenbehandeling. De relatiemanager kan namelijk zelf ook partij zijn bij een klacht. In het kader van dit onderzoek gaven klanten inderdaad aan dat zij denken dat een klachtenproces hierdoor minder objectief zou kunnen verlopen. Vooral als klanten al eventuele onvrede hebben besproken met de relatiemanager, maar dit niet tot de gewenste reactie of uitkomst heeft geleid, dan geven klanten aan niet zeker te zijn over de objectiviteit van afhandeling als ze een officiële klacht zouden indienen. Sommige klanten geven zelfs aan dat klachtenbehandeling door een relatiemanager voor hen een reden is om liever helemaal geen klacht in te dienen, omdat ze vrezen dat de klacht negatieve gevolgen heeft voor de aandacht en begeleiding die ze krijgen van de afdeling Bijzonder Beheer. Klanten hebben aangegeven graag de mogelijkheid te hebben om er voor te kiezen een klacht te laten behandelen door een andere medewerker dan de relatiemanager.

Sommige aan het onderzoek deelnemende banken hebben hun klachtenproces zo ingericht, dat de vaste relatiemanager van de klant niet verantwoordelijk is voor het formuleren van een reactie op de klacht. Wel wordt de relatiemanager op de hoogte gebracht van de ingediende klacht en om input gevraagd wanneer dit nodig is om een goede reactie te formuleren. Een verbetermogelijkheid is om klanten in Bijzonder Beheer de mogelijkheid te geven hun klacht te laten behandelen door een klachtenfunctionaris, bijvoorbeeld van een gespecialiseerde afdeling klachtenmanagement. Dan is niet de relatiemanager verantwoordelijk voor het proces en de communicatie met de klant en hierdoor ontstaat een extra waarborg voor een objectieve blik op de zaak. De beschikbaarheid van een gespecialiseerde klachtenbehandelaar is in de bancaire sector in het Verenigd Koninkrijk vaste praktijk. In Nederland is dit beleid bij curatieve zorgverleners zoals ziekenhuizen (zie kader). Benodigde kennis en expertise kan komen van specialisten, bijvoorbeeld de betrokken relatiemanager, maar ook van andere medewerkers van de bank, denk aan juristen. Het is uiteraard wel van belang dat de klachtenbehandelaar over de benodigde (specialistische) kennis, vaardigheden en senioriteit beschikt om klachten van klanten in Bijzonder Beheer af te kunnen handelen.

Verbetermogelijkheid Samenwerking met klanten bij behandeling van de klacht

Het onderzoek laat zien dat bij het formuleren van een reactie op klachten van klanten in Bijzonder Beheer, banken hun klanten nog meer kunnen betrekken. Een aantal ondervraagde klanten dat een klacht heeft ingediend, geeft aan dat zij het idee hebben dat banken de waarborgen in het klachtenproces vooral hebben ingericht om de eigen (juridische) risico's te beperken. Een deel van deze klanten geeft aan dat de door hen aangedragen alternatieve oplossingen bijvoorbeeld niet door de bank zijn meegenomen in hun reactie op de klacht. Om het vertrouwen van klanten in een zorgvuldige behandeling van de klacht te vergroten is het belangrijk hen ook voldoende te betrekken bij het onderzoeken van de klacht en het bepalen van de reactie.

Een gespecialiseerde klachtenfunctionaris kan, als de klant dat wil, net als in de zorg (zie kader) bij een ontvangen klacht vroegtijdig met de klant een gesprek hebben om de aanleiding van de klacht beter te doorgronden en om in kaart te brengen welke oplossing(en) de klant eventueel zelf voor ogen heeft. Op basis hiervan kan een klachtenfunctionaris samen met de inhoudelijk betrokken bancaire medewerker(s) een reactie bepalen. Voor de klanttevredenheid is het van belang dat de bank voor de klant begrijpelijk uiteenzet in hoeverre de mening van de klant is meegenomen in de reactie en wordt beargumenteerd waarom voor een bepaalde afhandeling is gekozen.

4 Een goed klachtenproces kent open en actieve communicatie

Een derde uitgangspunt van een goed klachtenproces is dat er open en actief met de klant wordt gecommuniceerd. Op die manier weet een klant beter wat de status van zijn/haar ingediende klacht is en begrijpt hij/zij waarom door de bank een bepaalde reactie wordt gegeven of uitkomst wordt geboden. Actieve communicatie is meer dan alleen het versturen van een ontvangstbevestiging. Banken kunnen explicieter communiceren over de beoogde tijdslijnen en proactief melding maken van de voortgang en eventuele wijzigingen gedurende het proces. Daarnaast is het belangrijk dat wanneer de klachtenbehandelaar de klant benadert met de uiteindelijke reactie van de bank, deze keuze gedegen en voor de klant begrijpelijk wordt onderbouwd.

De deelnemende banken scoren gemiddeld een 2,5 voor wat betreft open en actieve communicatie tijdens de behandeling van klachten van klanten in Bijzonder Beheer (zie figuur 7). De processen van de deelnemende banken kennen al enkele waarborgen, maar in de praktijk kunnen banken nog meer open en actiever met hun klanten communiceren.

Beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement



Beoordeling: 2,5 - Matig tot voldoende

De randvoorwaarden voor open en actieve communicatie tijdens de klachtenbehandeling zijn in ontwikkeling.

Er zijn meerdere verbetermogelijkheden

gesignaleerd. Zo kunnen banken in de ontvangstbevestiging die zij sturen de klant meer detailinformatie bieden, actiever communiceren over de voortgang van het proces en hun reactie op de klacht begrijpelijker onderbouwen.

De deelnemende banken geven zonder uitzondering aan de communicatie met hun klanten belangrijk te vinden. Alle klanten ontvangen, na het indienen van een klacht, binnen enkele dagen een schriftelijke of telefonische ontvangstbevestiging. Over het algemeen wordt hierin de klant bedankt voor het indienen van de klacht en wordt vermeld dat de bank probeert binnen een specifieke tijdslijn inhoudelijk op de klacht te reageren.

Klanten ervaren de gesprekken en communicatie met (de klachtenbehandelaar van) de bank veelal als professioneel. Klanten geven aan dat de behandelaar goed is voorbereid, onder andere omdat klachten goed worden geregistreerd. Voor klanten in Bijzonder Beheer is dit met name prettig, omdat zij ingeval van meerdere betrokkenen binnen de bank hun situatie zo niet meerdere keren hoeven uit te leggen. Wanneer banken de reactie op de klacht aan de klant terugkoppelen, wordt dit antwoord beargumenteerd en onderbouwd door de bank. Deze reacties worden, soms naast een persoonlijke uitleg, schriftelijk aan de klant teruggekoppeld.

Ondanks deze positieve punten met betrekking tot de communicatie tijdens het klachtenproces, zijn er ook enkele belangrijke verbetermogelijkheden geïdentificeerd om de communicatie meer open en actiever te maken.

Verbetermogelijkheid Toevoeging detailinformatie in de ontvangstbevestiging

Hoewel alle banken na het indienen van een klacht een ontvangstbevestiging aan de klant versturen, blijkt in de praktijk dat klanten nog vaak detailinformatie missen over het klachtenproces, denk aan de beoogde tijdslijnen en een omschrijving van wat de klant van de bank kan verwachten. Dit verklaart dat veel klanten van Bijzonder Beheer die een klacht hebben ingediend, hebben aangegeven dat het klachtenproces voor hen nog onduidelijk is. Uit het onderzoek is gebleken dat de gewenste detailinformatie vaak al wel binnen de banken beschikbaar is en dus eenvoudig kan worden toegevoegd aan de ontvangstbevestiging.

Figuur 7 - beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement: open en actieve communicatie

Verbetermogelijkheid Communicatie over de voortgang

Een andere verbetermogelijkheid voor de banken is het actiever op de hoogte houden van de klant tijdens het klachtenproces. Klanten geven aan dat zij in geval van een langere doorlooptijd van een klacht vaak zelf om een statusupdate moeten vragen of op zoek moeten gaan naar statusinformatie. De ondervraagde klanten geven aan dat ze niet continu, maar wel op enkele gepaste momenten tijdens het proces informatie van de bank zouden willen ontvangen. Als aangekondigde tijdslijnen niet kunnen worden gehaald, vinden klanten het belangrijk dat ze hiervan tijdig op de hoogte worden gebracht. Uit de interviews met klanten in Bijzonder Beheer die een klacht hebben ingediend kwam naar voren dat eerder gecommuniceerde tijdslijnen soms niet werden gehaald, zonder dat de klant hierover voortijdig was bericht. Banken kunnen actiever communiceren door in de klachtenprocedure duidelijk op te nemen op welke momenten ze contact zullen opnemen met de klant en dat in hun processen te borgen. Mochten de tijdslijnen op enig moment niet gehaald kunnen worden, dan is het ook zaak daarover te communiceren.

Verbetermogelijkheid Onderbouwing van de reactie op de klacht

Voor een door klanten goed ervaren klachtenproces, zeker in Bijzonder Beheer, is het belangrijk dat de klant de keuzes van de bank begrijpt. Een reactie op een klacht of een geboden uitkomst wordt door de bank over het algemeen onderbouwd aan de klant teruggekoppeld. Klanten geven echter aan dat zij deze onderbouwing niet altijd direct begrijpen. Zij hebben soms de indruk dat de klachtenbehandelaar een voor de bank logische redenering gebruikt maar dat die niet altijd aansluit op de belevingswereld van de klant en hen daarom frustratie oplevert. Het is belangrijk om een reactie of geboden uitkomst zo te onderbouwen dat de klant begrijpt waarom hiervoor is gekozen en waarom niet voor een alternatieve uitkomst, zeker als de klant zelf een oplossing had aangedragen die uiteindelijk niet (volledig) is overgenomen.

Kwalitatieve vergelijking Verenigd Koninkrijk en Verenigde Staten

In het Verenigd Koninkrijk worden klachten door gespecialiseerde klachtenbehandelaars afgehandeld. Zij nemen ook de communicatie met de klant van de relatiemanager over. Vanwege het hoge aantal klachten in het Verenigd Koninkrijk communiceren Britse banken veelal via de telefoon of via systemen zoals Skype (videobellen) met hun klanten. In de Verenigde Staten ligt in de communicatie met klanten over het klachtenproces de nadruk op het op de hoogte houden van de klant over de klacht. Verschillende Amerikaanse banken beschikken hiervoor over een portaal waarbij klanten 24 uur per dag, zeven dagen per week inzicht hebben in het klachtdossier.

5 Een goed klachtenproces leidt tot verbetering van de dienstverlening

Het vierde uitgangspunt van een goed klachtenproces is dat het wordt gebruikt voor verbetering van de dienstverlening aan klanten. Klachten, niet alleen die in bijzonder beheer maar alle klachten, kunnen mogelijke knelpunten in een proces zichtbaar maken en verbetermogelijkheden aanwijzen binnen producten en diensten. Ook het klachtenproces zelf kan onderwerp van verbetering zijn. Zowel banken als klanten hebben er belang bij als klachtenprocedures worden gebruikt als input voor beleid. Naast een betere dienstverlening in het individuele geval, kan het feit dat banken ook beleidsmatig iets doen met een klacht voor klanten bijdragen aan een bevredigende uitkomst van het klachtenproces, omdat op die manier vergelijkbare situaties in de toekomst kunnen worden voorkomen.

Om klachten als input te kunnen gebruiken om de dienstverlening te verbeteren, is het belangrijk om klachten goed te registreren, deze informatie te analyseren en dit vervolgens te vertalen naar bruikbare managementinformatie. Om dit te kunnen uitvoeren dient de bank te beschikken over de juiste (geïntegreerde) systemen en de bereidheid van hoger management om deze analyses en rapportages te gebruiken. Daarnaast is het minstens zo belangrijk om ook naar klanten toe transparant te zijn over de aanpassingen die de bank heeft doorgevoerd naar aanleiding van klachten van klanten. Dit geldt niet alleen voor klachten in bijzonder beheer, maar voor alle klachten over de dienstverlening van de bank.

De deelnemende banken scoren gemiddeld een 2,5 voor het gebruik van klachten als input voor verbetering van de dienstverlening (zie figuur 8). De deelnemende banken tonen aan te beschikken over enkele randvoorwaarden, maar er zijn ook meerdere verschillende verbetermogelijkheden gesignaleerd.

Beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement



Beoordeling: 2,5 - Matig tot voldoende

Er zijn al enkele randvoorwaarden aanwezig voor het gebruik van klachten als input voor dienstverlening. Er zijn meerdere verbetermogelijkheden

gesignaleerd onder andere met betrekking tot het vergroten van de zichtbaarheid van het lerend vermogen van de bank en het verlenen van nazorg aan klanten.

Figuur 8 - beoordeling EY-Volwassenheidsmodel voor klachtenmanagement: lerend vermogen

Alle deelnemende banken geven aan de relatie met de klant belangrijk te vinden en daarom benieuwd te zijn naar klantervaringen. De banken geven ook allemaal aan de intentie te hebben om te leren van klachten en continu hun dienstverlening te verbeteren. Sommige banken hebben dit expliciet onderdeel van hun beleid gemaakt en kunnen voorbeelden aandragen van verbeteringen die hebben plaatsgevonden naar aanleiding van een klacht. Banken geven ook specifieke aandacht aan het verbeteren van het klachtenproces zelf. Onderdeel van de klachtenprocessen van deze banken is bijvoorbeeld het steekproefsgewijs vragen van klanten naar hun ervaring met het klachtenproces en tevredenheid met de geboden reactie.

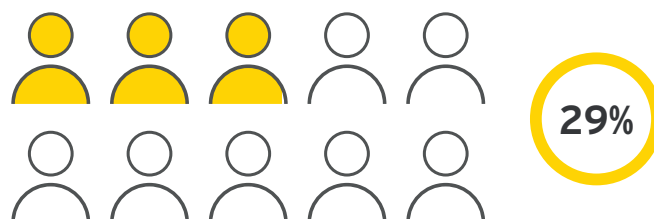
De noodzakelijke ondersteunende technologie om klachten als bron voor verbetering te gebruiken hebben de deelnemende banken allemaal in huis. Alle banken hebben IT-systemen, proportioneel voor de grootte van de bank, waarmee klachten geregistreerd worden. Uit de interviews met bankmedewerkers komt naar voren dat de banken het belang van technologische ontwikkelingen inzien en de ambitie hebben om hier blijvend in te investeren.

Op basis van de klachtenregistratie is het bij alle deelnemende banken gebruikelijk om periodieke rapportages te maken en de klachten te analyseren. Deze rapportages bevatten bijvoorbeeld het aantal klachten, de verschillende klachtcategorieën en het percentage klachten dat onmiddellijk kon worden afgehandeld. Deze rapportages worden gedeeld met hoger management en Raden van Bestuur. De rapportages worden ook gebruikt om trends te identificeren.

Intern beschikken de deelnemende banken dus over de randvoorwaarden om veel te leren van klant- en klachtinformatie. Er zijn echter meerdere verbetermogelijkheden gesignaleerd, vooral om het lerend vermogen van een bank beter zichtbaar te maken voor klanten.

Verbetermogelijkheid **Ver groot zichtbaarheid lerend vermogen van de bank**

Hoewel de banken aangeven regelmatig verbeteringen door te voeren in hun dienstverlening of processen naar aanleiding van ontvangen klachten, is de zichtbaarheid hiervan voor klanten beperkt. Van de ondervraagde klanten geeft 29% aan dat zij het gevoel hebben dat het indienen van een klacht weinig tot geen zin heeft (zie figuur 9). Dit staat haaks op de intentie van banken om te leren van klachten maar dit wordt momenteel dus niet altijd zo door klanten ervaren. Om de perceptie van klanten te veranderen kunnen banken individuele klanten naar aanleiding van hun specifieke klacht beter vertellen welke maatregelen zij hebben genomen om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen. Klanten geven ook aan het fijn te vinden om te weten of hun specifieke tip of klacht heeft bijgedragen aan een verbetering van de dienstverlening. In de breedte kunnen banken naar buiten toe actiever communiceren over hoe klantervaringen worden geanalyseerd en vertaald naar verbeteringen in de dienstverlening, bijvoorbeeld op hun zakelijke website. Voorbeelden zijn het communiceren over het aantal klachten in bijzonder beheer, de categorieën van de klachtonderwerpen en het percentage van de klachten dat (gezamenlijk) ervoor heeft gezorgd dat de bank de dienstverlening heeft aangepast.



Figuur 9 - klanten in Bijzonder Beheer die het gevoel hebben dat het indienen van een klacht geen zin heeft

Verbetermogelijkheid **Vraag alle klanten naar hun ervaring met het klachtenproces**

Uit de procesbeschrijvingen van de banken blijkt al dat zij steekproefsgewijs klanten vragen naar hun ervaring met het klachtenproces en de tevredenheid met de geboden reactie. Klanten geven aan dit contactmoment na afloop van het proces zeer te waarderen. Het geeft ook belangrijke input aan de bank. Daarom verdient het aanbeveling om dit structureel op te nemen in de klachtprocessen.

Verbetermogelijkheid **Klachteninformatie breder communiceren**

Banken maken en gebruiken rapportages over klachten om knelpunten in de processen en dienstverlening te identificeren en op te lossen. Deze informatie blijft vaak echter beperkt tot een kleine groep mensen, namelijk hoger management en de betrokken relatiemanager in het geval van een individuele klacht. Om als afdeling Bijzonder Beheer meer te kunnen leren van ingediende klachten, kunnen de klachtenrapportages bijvoorbeeld ook met de gehele afdeling worden gedeeld en periodiek worden besproken. Daarnaast kan het leerzaam zijn om af en toe een klant uit te nodigen om zijn of haar ervaringen te delen met de afdeling. Dit laat zien dat de bank de mening van de klant belangrijk vindt en er ook graag van wil leren.

Contactpersonen

Voor vragen over het onderzoek kunt u contact opnemen met de onderstaande personen:



Robert-Jan Hagens

Partner, EY Financial Services Advisory

- +31 6 2125 2242
- robert-jan.hagens@nl.ey.com



Jeroen van der Kroft

Director, EY Financial Services Advisory

- +31 6 2125 1175
- jeroen.van.der.kroft@nl.ey.com



Sean du Preez

Manager, EY Financial Services Advisory

- +31 6 2908 4847
- sean.du.preez@nl.ey.com



Henk Waninge

Senior Advisor, EY Financial Services Advisory

- +31 6 29084537
- henk.waninge@nl.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op de gebieden assurance, tax, transaction en advisory services. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort, die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij.

De aanduiding 'EY' verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited ('EYG'), die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op www.ey.com/nl.

© 2016 Ernst & Young Accountants LLP
Alle rechten voorbehouden.

ED none

Deze publicatie bevat informatie in samengevatte vorm en is daarom enkel bedoeld als algemene leidraad. Ze is niet bedoeld om te dienen als een substituuat voor gedetailleerd onderzoek of voor het aanwenden van een professioneel oordeel. Noch EYGM Limited noch enig ander lid van de wereldwijde EY organisatie kan aansprakelijk worden gesteld voor het verlies van iemand die handelde of die ervan afzag te handelen ten gevolge van enige informatie in deze publicatie. Bij elke specifieke aangelegenheid, dient steeds een geschikte adviseur geraadpleegd te worden.

ey.com/nl