

PF

Gedragslijn

Goed omgaan met klachten

Geactualiseerde versie
september 2023

DENSIËN
FEDERATIE

Rapportage 1-meting gedragslijn 'Goed omgaan met klachten' in opdracht van de Pensioenfederatie

Bronnen

- * Geactualiseerde gedragslijn 'Goed omgaan met klachten' d.d. september 2023 ingevuld door 136 fondsen
- * Verdiepende assessments met 10 pensioenfondsen
- * Reviews met 4 pensioenfondsen die in 2022 zijn geassessed

Toetsingskader

Gedragslijn 'Goed omgaan met klachten'

Opbouw rapportage

1. Bevindingen zelfevaluatie, assessments en reviews
2. Resultaten zelfevaluatie

Eric de Haan | Stichting Gouden Oor

8 januari 2024



1 Bevindingen



De Pensioenfederatie heeft een gedragslijn ontwikkeld om pensioenfondsen te helpen op een goede manier met klachten en klantsignalen om te gaan. Samen met Stichting Gouden Oor heeft de Pensioenfederatie een uitvraag ontwikkeld om te toetsen in hoeverre de pensioenfondsen voldoen aan de bepalingen in de gedragslijn en hoe volwassen zij zijn in het omgaan met klachten en klantsignalen.

De uitvraag omvat twee delen. Een deel met 35 gedragsbepalingen die aan de hand van ja/nee-vragen zijn getoetst. En een deel met 30 volwassenheidsaspecten die zijn getoetst met vragen die gescoord zijn op vier volwassenheidsniveaus: Onvolwassen – Op weg naar volwassenheid – Volwassen – Voorbeeldig. Zowel de vragen over de gedragsbepalingen als die over de volwassenheid adresseren de drie kerncompetenties van goed omgaan met klachten: Ontvankelijk – Klantgevoelig – Lerend.

In opdracht van Stichting Gouden Oor is - na een eerdere 0-meting in oktober/november 2022 - in de periode oktober/november 2023 een 1-meting uitgevoerd door Forum Research via een online vragenlijst. Uit de respondenten zijn tien pensioenfondsen geselecteerd voor verdiepende assessments die in november 2023 zijn uitgevoerd door Stichting Gouden Oor. In diezelfde periode zijn ook vier pensioenfondsen die in 2022 een assessment ondergingen gereviewd. Dit rapport omvat de resultaten van de online uitvraag en van de aanvullende assessments en reviews.

Respons

Er zijn 146 pensioenfondsen uitgenodigd voor de uitvraag; 6 daarvan bleken in liquidatie te zijn, 136 hebben de uitvraag ingevuld en 3 hebben niet gereageerd. Eén pensioenfonds nam na de deadline deel, deze is niet meegenomen in de scores in deze rapportage maar heeft wel een individueel resultaat ontvangen. In totaal is de respons 97%. Na een respons van 84% bij de 0-meting is een respons van 97% bij de 1-meting een uitstekend resultaat die getuigt van een brede inzet van de sector om te werken conform deze gedragslijn.

Respons 97% (136 pensioenfondsen)

	<u># pensioenfondsen</u>
Uitgenodigd	146
In liquidatie	6
Deelgenomen	136 (+1 na deadline)
Niet deelgenomen	3

Respons 97% (exclusief pensioenfondsen in liquidatie).
In 2022 was de respons 84%.

Resultaten 1-meting zelfevaluatie

De uitvraag op de gedragslijn 'Goed omgaan met klachten' resulteert in een overallscore van 84% ('Goed'). Dit was in de 0-meting in 2022 nog 67% ('Voldoende'). De overallscore is samengesteld uit een score van 91% op de gedragsbepalingen (in 2022 was dit 73%) en een score van 67% op de volwassenheidsscore (in 2022 was dit 53%). Een significante stijging dus van de overallscore ten opzichte van de 0-meting.

Inmiddels scoren 76 (54%) pensioenfondsen conform de norm van 84% (een score 'Goed' op de Gedragslijn 'Goed omgaan met klachten') die per 1.1.2024 gehaald zou moeten worden door pensioenfondsen. 64 (46%) pensioenfondsen voldoen op dit moment nog niet aan deze norm die is bepaald door de Pensioenfederatie en waar haar leden mee akkoord zijn gegaan.

Beroepspensioenfondsen scoren gemiddeld wat lager en niet-verplichte bedrijfstakpensioenfondsen scoren gemiddeld wat hoger dan andere typen fondsen. Ten opzichte van de 0-meting hebben verplichte bedrijfstakpensioenfondsen en algemene pensioenfondsen gemiddeld de meeste progressie gemaakt. Wat opvalt is dat de scores bij zowel de gedragsbepalingen (deelscore 1) als bij de volwassenheidsscan (deelscore 2) laten zien dat de kerncompetentie 'Ontvankelijk' relatief het hoogst scoort, de kerncompetentie 'Klantgevoelig' wat lager en de kerncompetentie 'Lerend' het laagst scoort. Een patroon dat overeenkomt met de scores van de 0-meting.

De grootste progressie op de kerncompetentie 'Ontvankelijk' is gemaakt bij het vaststellen van klachtenbeleid en een interne klachtenprocedure en bij het hanteren van de term klacht voor alle klachten die het pensioenfonds intern behandelt.

Als het gaat om de kerncompetentie 'Klantgevoeligheid' is de grootste progressie geboekt bij het informeren van de klant over de stappen in het proces en doorlooptijden, de betrokkenheid van bestuurders en/of hoger management bij de afhandeling van (geëscaleerde) klachten en bij het geven van ruimte aan medewerkers om maatwerk te bieden bij het behandelen van klachten of zelf oplossingen te bedenken en uit te voeren. Waar nog stappen in gezet kunnen worden, is het sturen op de kwaliteit van omgaan met klachten/klantsignalen en het tweemaal per jaar aan bestuur en/of directie en medewerkers rapporteren over de tevredenheid over de afhandeling van de klacht.



Bij de kerncompetentie 'Lerend' is de meeste progressie gemaakt bij de evaluatie van het klachtenbeleid en bij het beschikken over een behoorlijke administratie van klachten, waarin alle ontvangen klachten worden geregistreerd. Waar nog groei in zit op deze kerncompetentie is het stelselmatig monitoren van de tevredenheid van de klant over de afhandeling van de klacht, het rapporteren over klachten/ klantsignalen en het transparant zijn over wat is verbeterd op basis van klachten/ klantsignalen.

Bezien vanuit de meer fundamentele aspecten van goed omgaan met klachten valt op dat de volgende aspecten sectorbreed nog aandachtsgebieden zijn:

	<u>% niet op orde</u>
- Stelselmatig monitoren van de tevredenheid over de afhandeling van de klacht	32 %
- Visie, missie en strategische doelstellingen van het pensioenfonds hebben een koppeling met hoe het pensioenfonds omgaat met (onvrede in) klantbediening.	29 %
	<u>% nog niet volwassen</u>
- Transparant over wat is verbeterd op basis van klachten/ klantsignalen	48 %
- Rapporteren over klachten/klantsignalen	43 %
- Monitoring klantbeleving over het omgaan met klachten/ klantsignalen	43 %
- Sturing op kwaliteit behandeling klachten/klantsignalen	34 %



Uitkomsten assessments / reviews

In november 2023 zijn assessments uitgevoerd bij tien pensioenfondsen die door de werkgroep zijn geselecteerd uit de pensioenfondsen die de uitvraag ingevuld hebben. Daarbij is gekeken naar een evenwichtige verdeling over de verschillende typen fondsen. Aan de fondsen bij wie in 2022 een assessment is uitgevoerd, is aangeboden een review uit te voeren. Vier fondsen hebben daarvan gebruik gemaakt.

In het kader van deze assessments en reviews is in totaal met 46 personen gesproken die ofwel vanuit het fonds of vanuit de uitvoering betrokken zijn bij hoe wordt omgegaan met klachten. Het beeld wat uit deze assessments en reviews naar voren komt is als volgt:

- In vrijwel alle gevallen is de uitvraag samen met de uitvoeringsinstantie ingevuld, waarbij gebruik is gemaakt van het bij de uitnodigingsmail bijgeleverde Excelbestand om verschillende scores te verzamelen.
- Over het algemeen is de uitvraag zelfkritisch ingevuld; in verschillende gevallen zijn scores uit de 0-meting bij de 1-meting zelfs naar beneden bijgesteld wat blijkt geeft van een kritischer blik.
- Bij nagenoeg alle gesprekken werd duidelijk dat de resultaten van de 0-meting hebben geleid tot het serieus aandacht geven aan het onderwerp 'Goed omgaan met klachten' vaak in de vorm van het starten van een projectteam of het opstellen een verbeter/actieplan.
- Door de meeste van de fondsen waarmee is gesproken wordt de brede klachtdefinitie gehanteerd wat leidt tot fors meer geregistreerde klachten/klantsignalen. Sommige hebben deze extra stroom klachten/klantsignalen al weten te benutten voor verbeteringen; andere fondsen hebben de meerwaarde van die extra klachten/klantsignalen nog niet ontdekt.
- Bij de meeste fondsen waarmee is gesproken is nog niet scherp bepaald wanneer goed omgaan met klachten 'goed' is. De sturing qua goed omgaan met klachten zou explicieter kunnen worden gemaakt, bijvoorbeeld door per kerncompetentie van goed omgaan met klachten (ontvankelijk, klantgevoelig en lerend) focuspunten te bepalen die het verschil maken, die stelselmatig te monitoren en daarover periodiek te rapporteren.

Ook zijn enkele 'good practices' uit de assessments en reviews naar voren gekomen, waaronder:

- Een fonds heeft een klantbedieningsconcept ontwikkeld waarin de klantstrategie concreet is uitgewerkt naar serviceprincipes en servicebeloftes. Deze wordt ook doorvertaald naar de wijze waarop dient te worden omgegaan met klachten. Dit bedieningsconcept vormt een praktisch kompas om te monitoren in hoeverre het omgaan met klachten succesvol is en in lijn is met de beoogde klantstrategie.
- Een fonds heeft visie, beleid en strategie bepaald voor het omgaan met klachten. Afgeleid daarvan zijn er passende succesfactoren geformuleerd om te bepalen hoe goed er wordt omgegaan met klachten/klantsignalen, waaronder hogere deelnemerstevredenheid, toename van het aantal klachten/klantsignalen, afname geëscaleerde klachten, sensitiviteit voor beleidsklachten, veranderingen van de top 5 van klachten en hogere tevredenheid van medewerkers die klachten behandelen.
- Bij een fonds fungeren medewerkers als sensoren om mogelijk schrijnende gevallen te herkennen en door te geleiden naar de pensioencommissie voor individuele (schrijnende) gevallen, die dan worden besproken tijdens het maandelijks overleg.

Op basis van de assessments en de reviews ontstaat het beeld dat de uitvraag door de pensioenfondsen secuur is ingevuld en er eerder voorzichtig dan overmoedig is gescoord. Wat in de scores opvalt is dat alle fondsen met wie is gesproken op de gedragsbepalingen fors hoger scoren dan op de volwassenheidsaspecten, met verschillen tot 35%. Een verklaring voor dat verschil in scores tussen gedragsbepalingen en de volwassenheidsaspecten lijkt te zijn dat de vereiste acties (de 'to do's') voor goed omgaan met klachten zoals beschreven in de gedragsbepalingen geregeld zijn. Echter het organisatorisch inregelen en borgen ervan (het 'te be') – wat gevraagd wordt in de volwassenheidstoets – biedt nog ruimte voor ontwikkeling. Analooq aan de indeling naar de HET-WIJ-IK-kanten van organiseren* zou je kunnen zeggen dat de HET-kant inmiddels is ingericht wat nog mag indalen in de WIJ-kant (cultuur) en de IK-kant (individuele competenties).

*

De **HET-kant** van organiseren betreft de inhoud, logica, analyse, data en implementatie.
De **WIJ-kant** gaat over onderlinge verhoudingen, interactie, verbinding en verhalen.
De **IK-kant** gaat over persoonlijkheid, verantwoordelijkheid, houding, aanvoelen, ontwikkelen, betekenis en reflecteren.
(bron: Daniel Ofman | Inspiratie en inzet in organisaties)



2 Resultaten zelfevaluatie 1-meting

**Overall totaalscores gedragslijn
(gedragsbepalingen + volwassenheidsscan) 6**

Deelscores 1: Gedragsbepalingen

overall	8
per type pensioenfonds	9
per kerncompetentie	10

Deelscores 2: Volwassenheidsscan

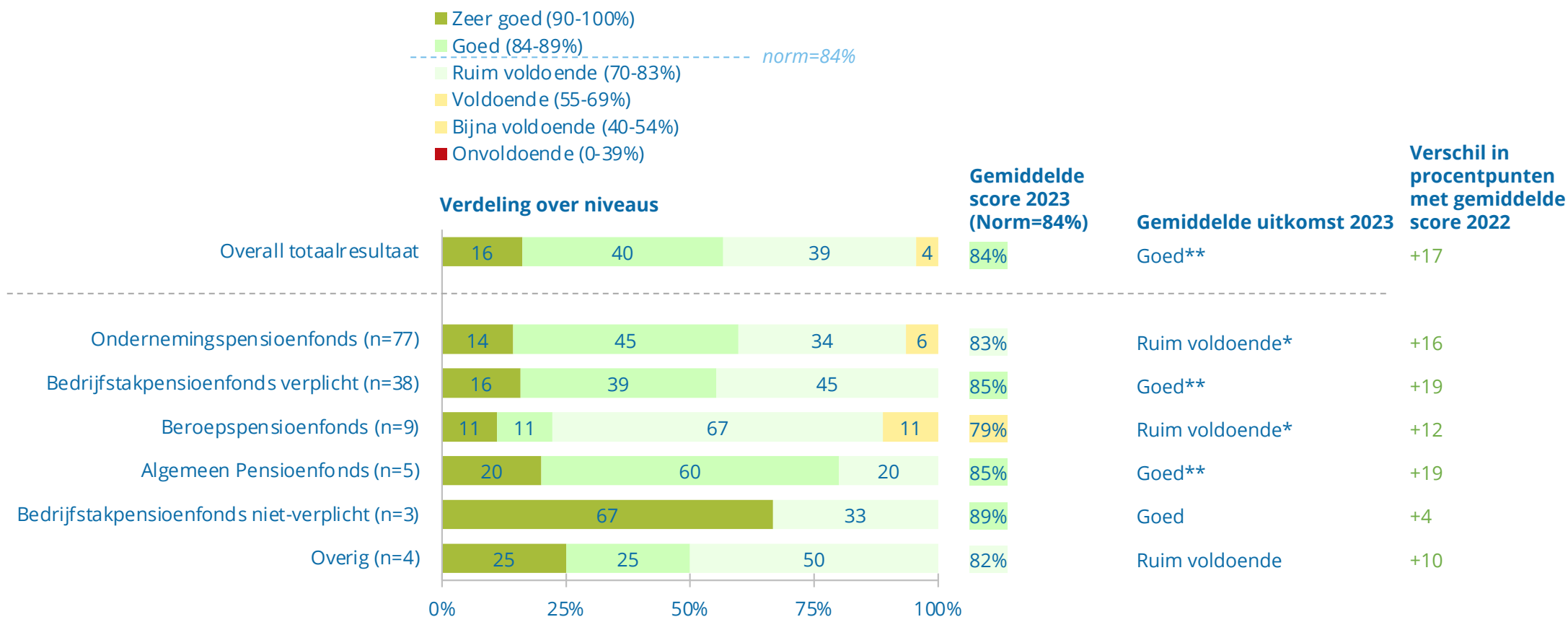
overall	14
per type pensioenfonds	15
per kerncompetentie	16

Overall totaalscores

Overall totaal gedragsbepalingen + volwassenheidsscan 1-meting

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

De overallscore is een gewogen score van de antwoorden op de bepalingen (70%) en de resultaten op de volwassenheidsscan (30%)



In de categorie Overig vallen de zogeheten OFP's (Organisme voor de Financiering van Pensioenen) en bedrijfstakpensioenfondsen die deels verplicht en deels vrijwillig zijn.

* Niveau gestegen met 1 categorie omhoog ten opzichte van 2022
 ** Niveau gestegen met 2 categorieën omhoog ten opzichte van 2022

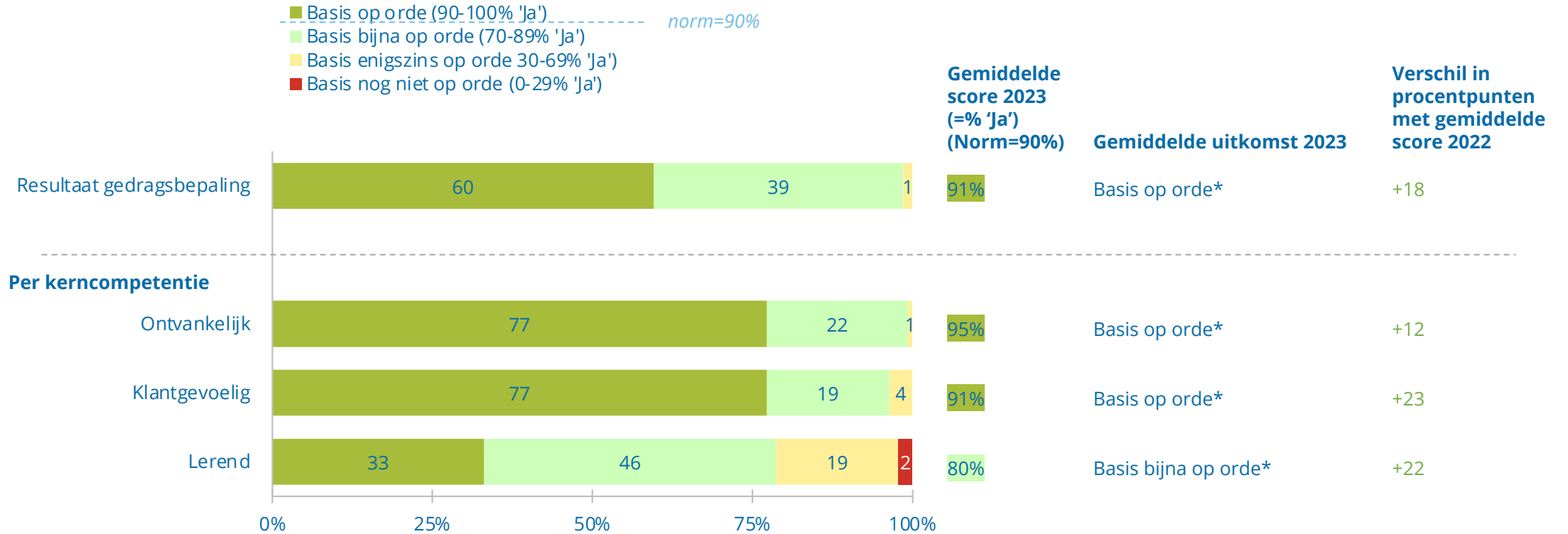


Deelscore 1 **Gedragsbepalingen**

Deelscore 1: Gedragsbepalingen

Resultaten 1-meting Gedragsbepalingen

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

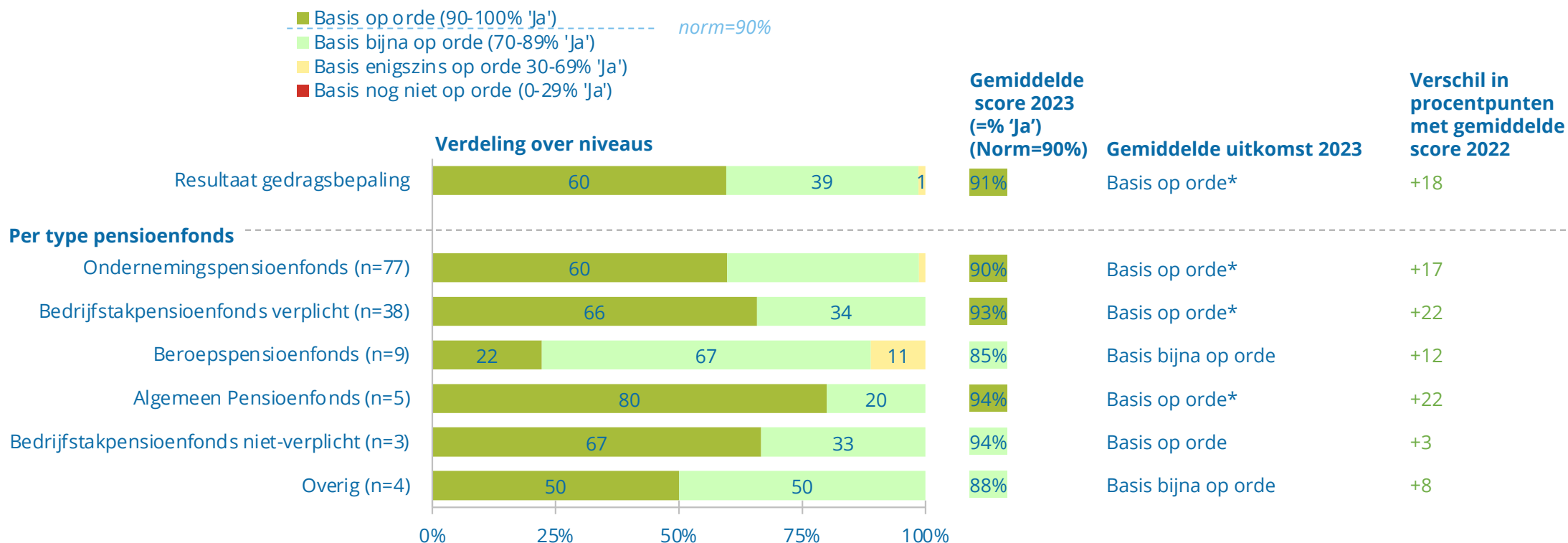


* Niveau gestegen met 1 categorie omhoog ten opzichte van 2022

Deelscore 1: Gedragsbepalingen

Resultaten 1-meting per type pensioenfonds

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)



In de categorie Overig vallen de zogeheten OFP's (Organisme voor de Financiering van Pensioenen) en bedrijfstakpensioenfondsen die deels verplicht en deels vrijwillig zijn.

* Niveau gestegen met 1 categorie omhoog ten opzichte van 2022



Deelscore 1: Gedragsbepalingen

Resultaat 1-meting bepalingen voor de kerncompetentie 'Ontvankelijk'

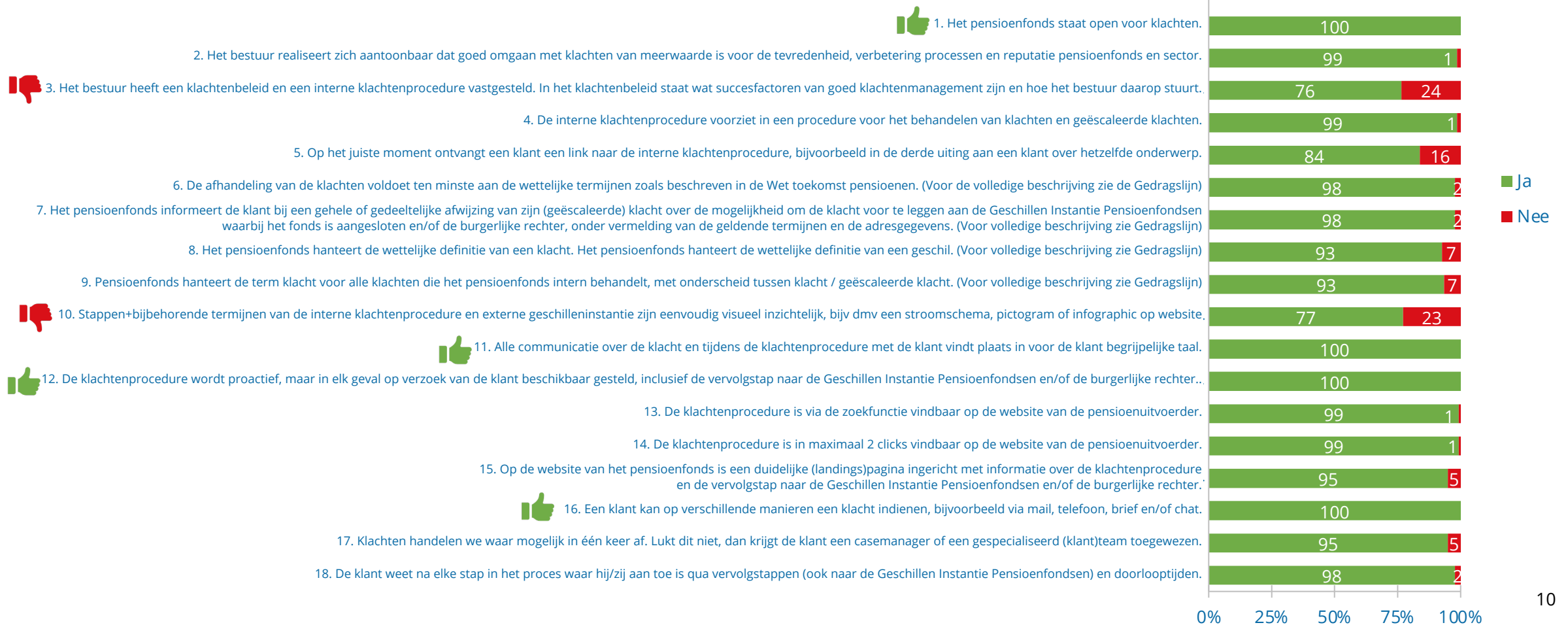
Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

hoogst scorende bepalingen binnen deze dimensie

laagst scorende bepalingen binnen deze dimensie

Ontvankelijk

Ontvankelijk - gemiddelde over onderstaan de bepalingen







Deelscore 1: Gedragsbepalingen

Resultaat 1-meting bepalingen voor de kerncompetentie 'Klantgevoelig'

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

-  hoogst scorende bepalingen binnen deze dimensie
-  laagst scorende bepalingen binnen deze dimensie

Klantgevoelig





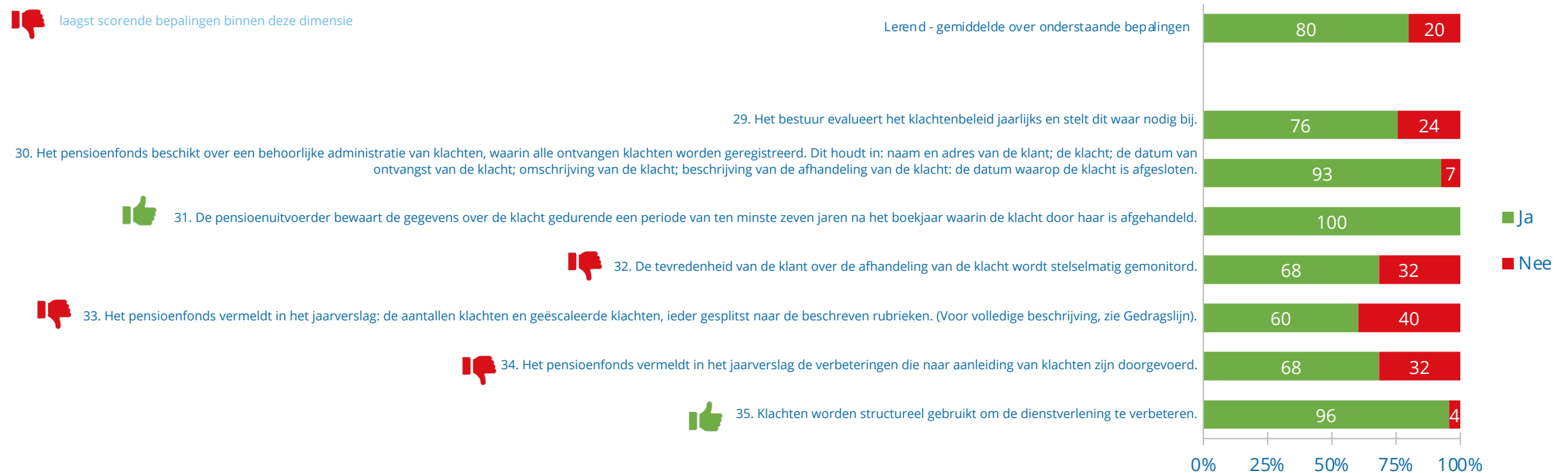
Deelscore 1: Gedragsbepalingen

Resultaat 1-meting bepalingen voor de kerncompetentie 'Lerend'

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

-  hoogst scorende bepalingen binnen deze dimensie
-  laagst scorende bepalingen binnen deze dimensie

Lerend



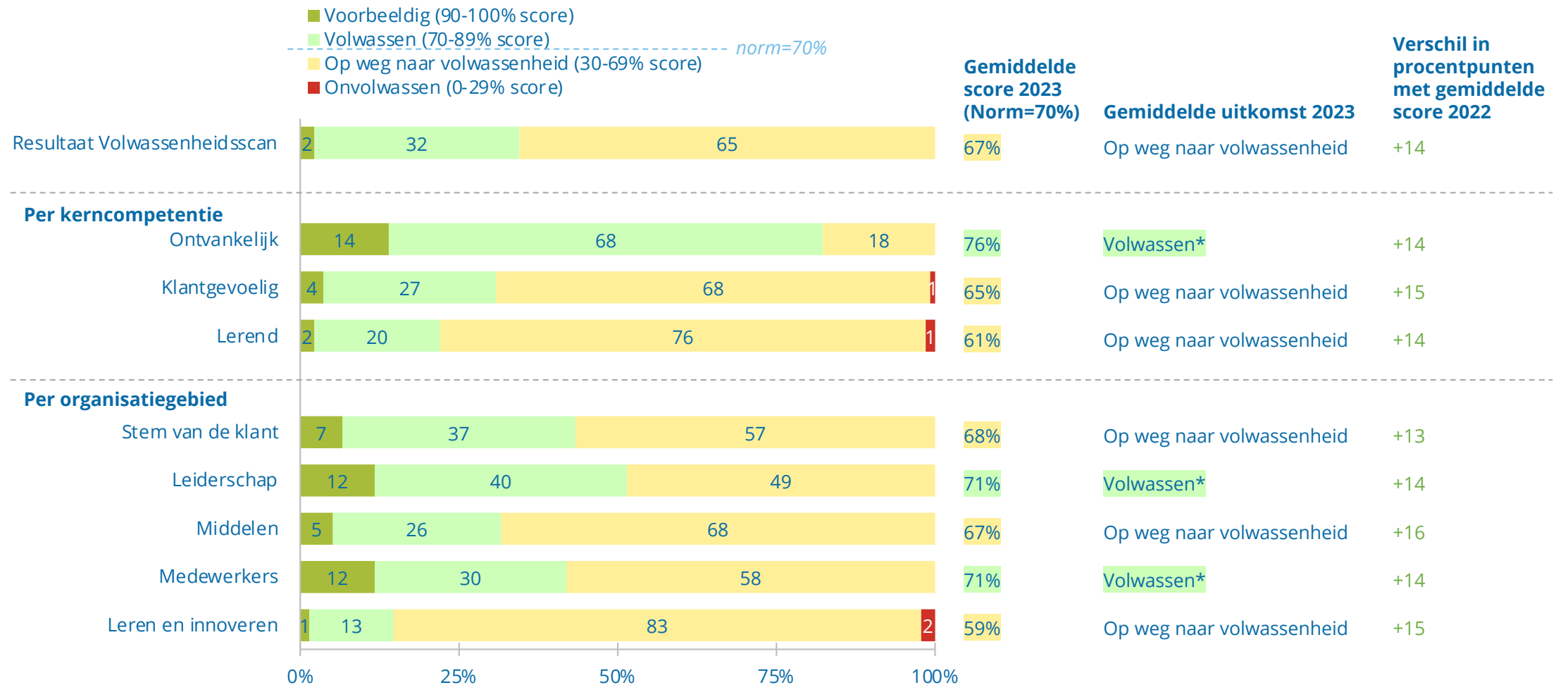


Deelscore 2 Volwassenheidsscan

Deelscore 2: Volwassenheidsscan

Resultaten 1-meting Volwassenheidsscan per kerncompetentie en per organisatiegebied Gouden Oor Standaard

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

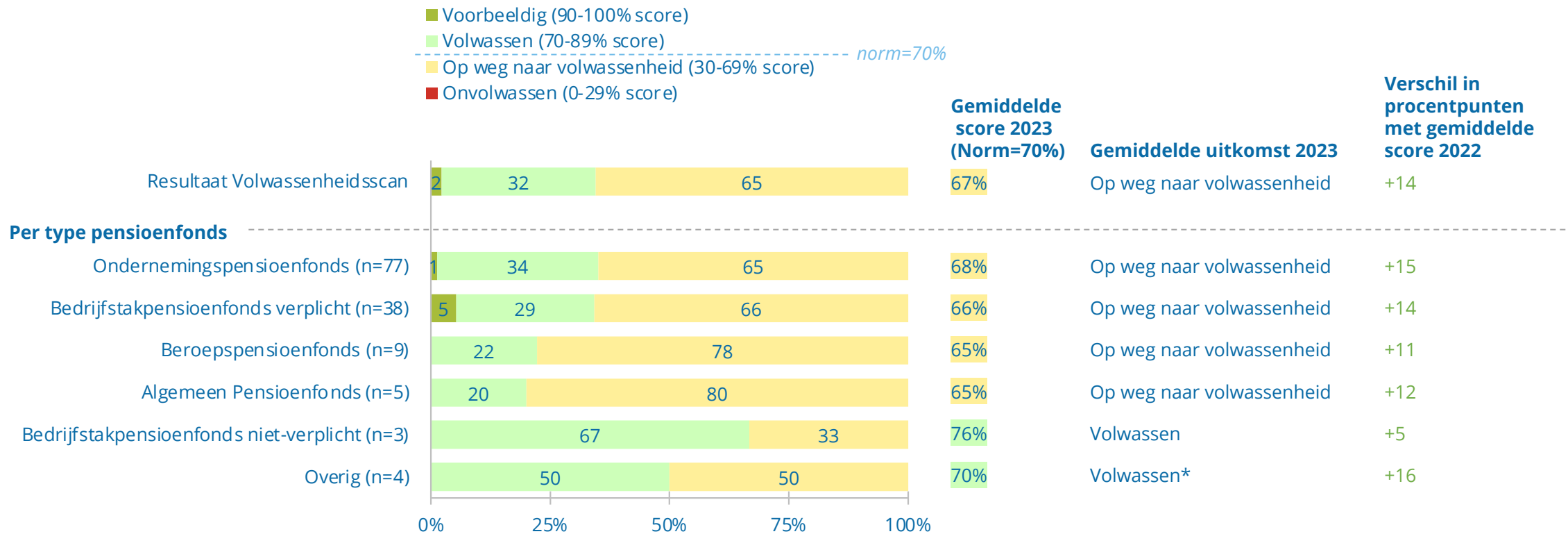


* Niveau gestegen met 1 categorie omhoog ten opzichte van 2022

Deelscore 2: Volwassenheidsscan

Resultaten 1-meting Volwassenheidsscan per type pensioenfonds

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)



* Niveau gestegen met 1 categorie omhoog ten opzichte van 2022

Deelscore 2: Volwassenheidsscan

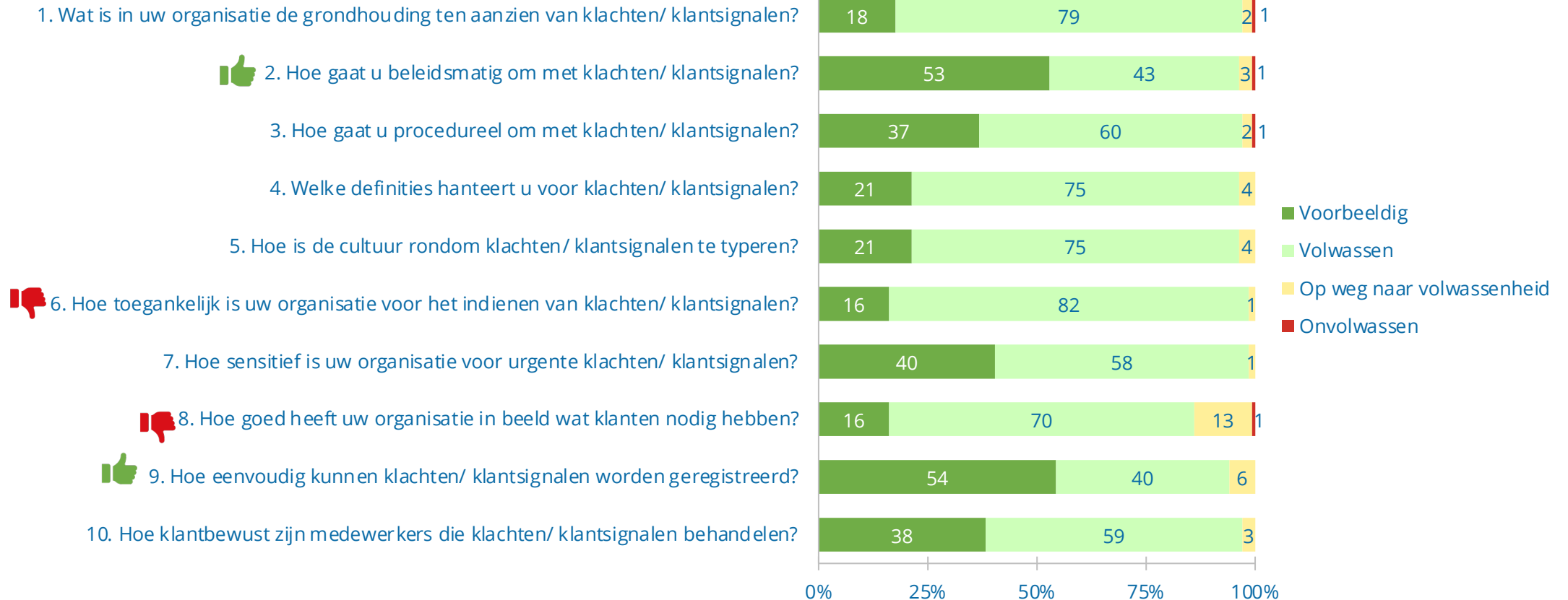


Resultaat 1-meting volwassenheidsscan voor de kerncompetentie 'Ontvankelijk'

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

 2 hoogst scorende bepalingen binnen deze dimensie

 2 laagst scorende bepalingen binnen deze dimensie





Deelscore 2: Volwassenheidsscan

Resultaat 1-meting volwassenheidsscan voor de kerncompetentie 'Klantgevoelig'

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

 2 hoogst scorende bepalingen binnen deze dimensie

 2 laagst scorende bepalingen binnen deze dimensie

 11. Hoe klinkt het klantbelang door in de behandeling van klachten/ klantsignalen?

 12. Hoe wordt er in uw organisatie gestuurd op klachten/ klantsignalen?

13. Is de behandeling van klachten/ klantsignalen afgestemd op een klantbedienings-concept?

14. Hoe is de klachtenprocedure ingericht?

15. Wat is de betrokkenheid van het management bij klachten/ klantsignalen?

16. Worden er eisen gesteld aan medewerkers die klachten/ klantsignalen behandelen?

17. Hoeveel ruimte ervaren medewerkers om klachten/ klantsignalen goed af te handelen?

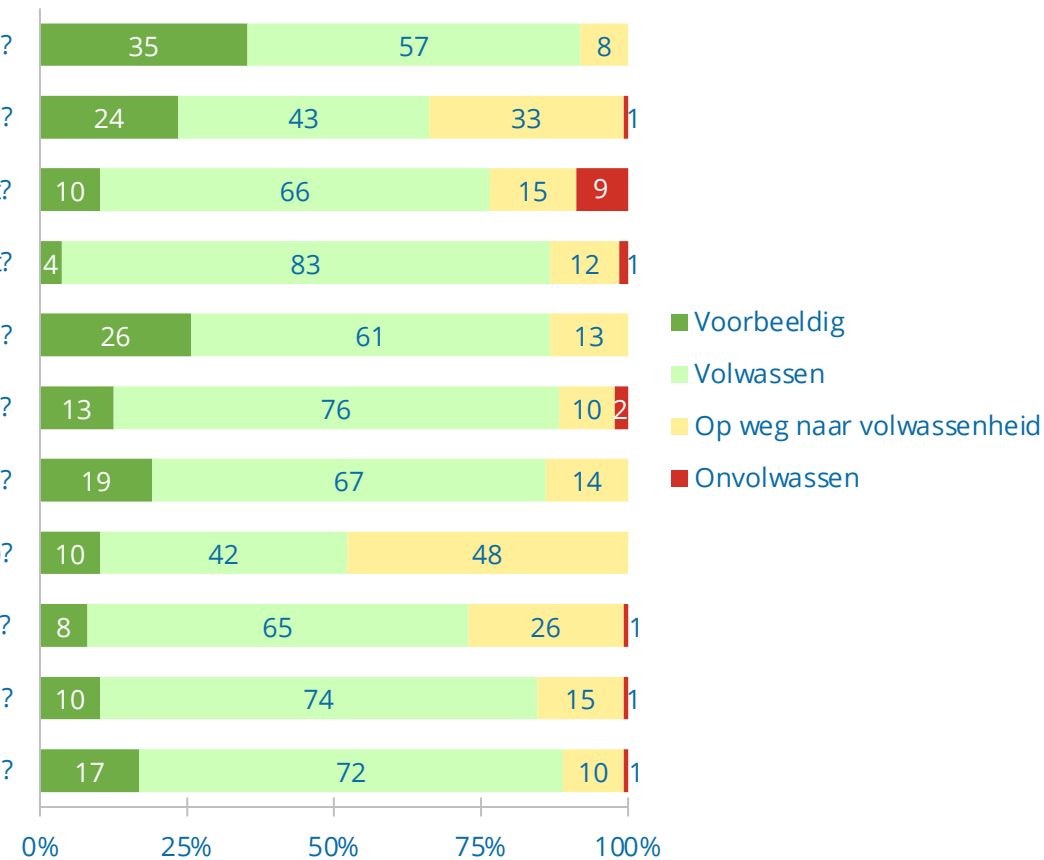
 18. Hoe worden medewerkers die klachten/ klantsignalen behandelen gewaardeerd (financieel en/of niet-materieel)?

19. Hoe is het werkklimaat rondom het behandelen van klachten/ klantsignalen te typeren?

20. Hoeveel aandacht is er voor klachten/ klantsignalen?

 21. Wat is de werkwijze bij het afsluiten van klachten/ klantsignalen?

Klantgevoelig





Deelscore 2: Volwassenheidsscan

Resultaat 1-meting volwassenheidsscan voor de kerncompetentie 'Lerend'

Basis: Alle respondenten uitvraag okt/nov 2023 (n=136)

 2 hoogst scorende bepalingen binnen deze dimensie


 2 laagst scorende bepalingen binnen deze dimensie

 22. In hoeverre worden klachten/ klantsignalen benut voor verbetering?

23. Hoe wordt er gestuurd op het leren van klachten/ klantsignalen?

24. Hoe evalueert uw organisatie het beleid ten aanzien van klachten/ klantsignalen?

25. Hoe is de cultuur ten aanzien van leren van klanten te typeren?

 26. Hoe werkt uw organisatie aan het beter omgaan met klachten/ klantsignalen?

 27. Hoe wordt er gerapporteerd over klachten/ klantsignalen?

28. Hoe wordt de klantbeleving over het omgaan met klachten/ klantsignalen gemonitord?

 29. Hoe transparant is uw organisatie over wat is verbeterd op basis van klachten/ klantsignalen?

30. Hoe vindt innovatie plaats op basis van klachten/ klantsignalen?

Lerend

