



LEIDRAAD KLANTBELANG CENTRAAL VOLMACHT

SEPTEMBER 2023

De inhoud van de Leidraad Klantbelang Centraal Volmacht is niet bindend en slechts indicatief van aard. Het staat partijen altijd vrij daarvan, in onderling overleg, af te wijken. Wet- en regelgeving en zelfregulering met betrekking tot Klantbelang Centraal zijn leidend.

INHOUD

Inhoud	2
Inleiding	3
Reikwijdte	4
Leeswijzer	5
Hoofdstuk 1: Rolverdeling	6
Hoofdstuk 2: Indeling prestatiegebieden KBC	7
2.1 Prestatiegebied A: De klant begrijpt het product	7
2.2 Prestatiegebied B: Het product is geschikt voor de klant	7
2.3 Prestatiegebied C: Dienstverlening en processen zijn van optimale kwaliteit	7
2.4 Prestatiegebied D: Het kwaliteitssysteem	7
Hoofdstuk 3: KBC normen per prestatiegebied	8
3.1 Normen Prestatiegebied A: De klant begrijpt het product	8
3.1.1 Schadeverzekeringen IPID	8
3.1.2 Heldere voorlichting en taalgebruik	9
3.2 Normen Prestatiegebied B: Het product is geschikt voor de klant	11
3.2.1 Degelijk ontwikkel- en onderhoudsproces voor verzekeringen	11
3.3 Normen Prestatiegebied C: De dienstverlening en de processen zijn van optimale kwaliteit	12
3.3.1 Goede bereikbaarheid	12
3.3.2 Klachtenbehandeling	13
3.3.3 Voortvarende claimbehandeling	14
3.4 Normen prestatiegebied D: Het kwaliteitssysteem	15
3.4.1 Kwaliteitsbeleid	15
3.4.2 Interne kwaliteitsaudits	17
3.4.3 Klanttevredenheidsonderzoek (KTO)	17
3.4.4 Fraudebeleid	17
Hoofdstuk 4: Cultuur en gedrag	19
Inleiding	19
4.1 Tone at the top	19
4.2 Evenwichtige besluitvorming	20
4.3 Leren van fouten	21
4.4 Bespreekbaar maken van klantdilemma's	22
4.5 Bewust belonen en waarderen	22
Toolkit KBC	25

INLEIDING

Volmachtgevers en Gevolmachtigd Agenten leven externe en interne wet- en regelgeving na. Hier wordt wet- en regelgeving onder verstaan zoals is vastgelegd door de overheid en toezichthouders, maar ook gedragscodes vanuit bijvoorbeeld het Verbond van Verzekeraars en regelgeving en richtlijnen opgesteld door volmachtgevers zelf.

Klantbelang Centraal gaat verder dan het opvolgen van richtlijnen en het inrichten van processen. Het gaat ook om 'de zachte kant', de manier waarop wordt gestuurd op de cultuur en het gedrag van medewerkers in de organisatie. Medewerkers zijn het gezicht naar de klant. Tevreden en betrokken werknemers zorgen voor een goede klantenservice en daarmee voor blijve klanten.

Aangezien verzekeraars een belangrijk deel van hun processen in een volmachtconstructie hebben uitbesteed, geldt deze wet- en regelgeving en de 'zachte kant' ook voor Gevolmachtigd Agenten. De toezichthouders doen doorlopend onderzoek bij verzekeraars, waarbij met speciale aandacht wordt gekeken naar de manier waarop verzekeraars zich houden op het "Klantbelang Centraal (KBC)" stellen via de Gevolmachtigde Agent.

Volmachtgevers en Gevolmachtigd Agenten vinden het belangrijk dat klanten vertrouwen hebben in de verzekeringsbranche en samen willen zij ervoor zorgen dat de toezichthouder een positief oordeel vormt over het Klantbelang Centraal stellen door Gevolmachtigd Agenten.

Deze leidraad is in een samenwerking van het Verbond van Verzekeraars met de NVGA tot stand gekomen. Met dit document helpen wij u graag op weg en geven wij u richtlijnen op het gebied van Klantbelang Centraal (KBC).

Deze leidraad is een dynamisch document en wordt aangepast bij veranderende omstandigheden of inzichten.

REIKWIJDTE

Dit document is van toepassing op alle Gevolmachtigd Agenten. Het helpt u om klantbelang binnen de bedrijfsvoering en de organisatie van de volmacht te verankeren.

LEESWIJZER

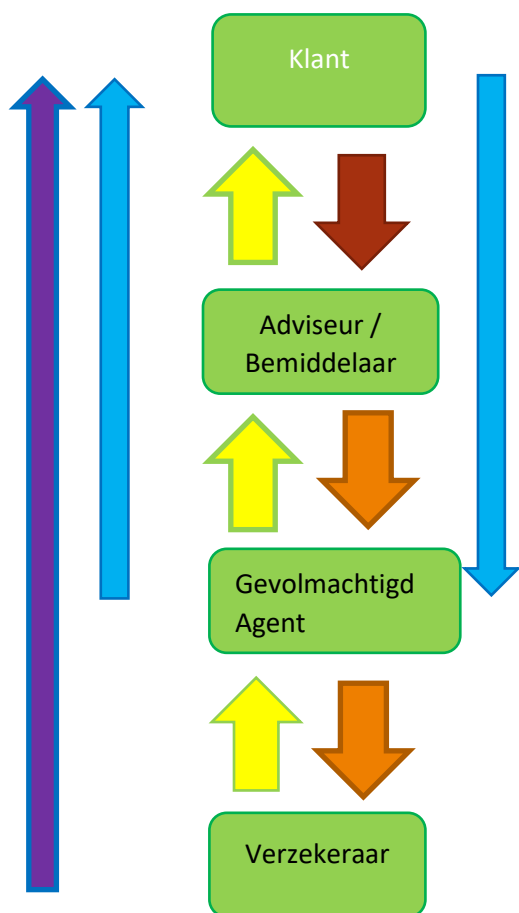
In hoofdstuk 1 wordt de rolverdeling beschreven die de verschillende partijen hebben in de distributie van verzekeringsproducten. In hoofdstuk 2 leest u de prestatiegebieden waarin KBC is opgedeeld. Per prestatiegebied zijn normen vastgesteld. Deze normen worden in hoofdstuk 3 uitgelegd.

In hoofdstuk 4 geven wij u verschillende handvaten waar u aan kunt denken om uw eigen organisatie te toetsen aan de verschillende aspecten van Gedrag en Cultuur.

Bij deze Leidraad behoort een toolkit.

HOOFDSTUK 1: ROLVERDELING

Wanneer de klant een verzekering afsluit bij het intermediair, heeft de klant vaak niet door wat voor achterliggende wereld en afspraken eraan ten grondslag liggen. Een keten van verschillende rollen die allemaal iets voor de klant betekenen en waarde toevoegen. In onderstaande figuur worden de onderlinge relaties tussen verzekeraar, Gevolmachtigd Agent, Adviseur/Bemiddelaar en klant gevisualiseerd.



Ondanks dat ieder een eigen rol heeft in de keten, is het een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het klantbelang centraal te stellen. Dit is ook zo vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst tussen de Gevolmachtigd Agent en de volmachtgever en in de samenwerkingsovereenkomst tussen de Gevolmachtigd Agent en de Adviseur/Bemiddelaar. Daarnaast heeft "Klant Belang Centraal" ook een prominente plaats in het Werkprogramma Risicobeheersing Volmachten.

Doelstelling is om in de nieuwe versie van de samenwerkingsovereenkomst tussen de Gevolmachtigd Agent en de adviseur/bemiddelaar het gezamenlijke belang met betrekking tot Klant Belang Centraal te benadrukken.

HOOFDSTUK 2: INDELING PRESTATIEGEBIEDEN KBC

Klantbelang Centraal wordt opgedeeld in drie prestatiegebieden en het kwaliteitssysteem:

- A. De klant begrijpt het product
- B. Het product is geschikt voor de klant
- C. De dienstverlening en de processen zijn van optimale kwaliteit
- D. Het kwaliteitssysteem

2.1 PRESTATIEGEBIED A: DE KLANT BEGRIJPT HET PRODUCT

In prestatiegebied A gaat het erom, dat de klant de inhoud van een verzekeringsproduct begrijpt. De klant begrijpt welke verzekering hij heeft aangevraagd of afgesloten en wat deze verzekering inhoudt. De klant kan er bovendien op vertrouwen dat de verzekering aan zijn verwachtingen voldoet.

2.2 PRESTATIEGEBIED B: HET PRODUCT IS GESCHIKT VOOR DE KLANT

In prestatiegebied B gaat het erom dat u die verzekeringsproducten (ontwikkelt en) verkoopt, die geschikt zijn voor de klant en voor hem een toegevoegde waarde hebben.

2.3 PRESTATIEGEBIED C: DIENSTVERLENING EN PROCESSEN ZIJN VAN OPTIMALE KWALITEIT

In prestatiegebied C gaat het erom dat u uw dienstverlening zo optimaal mogelijk inricht en het belang van de klant centraal stelt.

2.4 PRESTATIEGEBIED D: HET KWALITEITSSYSTEEM

Een gedegen en overkoepelend kwaliteitssysteem, dat is verankerd in de reguliere processen van de Gevolmachtigd Agent, is essentieel voor het naleven van alle Klantbelang Centraal normen en het realiseren van de eerste drie prestatiegebieden.

HOOFDSTUK 3: KBC NORMEN PER PRESTATIEGEBIED

De wijze waarop u KBC in uw organisatie integreert, wordt verdeeld over tien normen. Deze tien normen behoren bij de prestatiegebieden die in het voorgaande hoofdstuk zijn uitgelegd. In dit hoofdstuk leggen wij de gestelde normen uit en worden een aantal handreikingen gedaan, waarmee de normen zo goed mogelijk kunnen worden geïntegreerd in de dagelijkse praktijk.

De normen:

1. Schadeverzekeringen IPID
2. Heldere voorlichting en taalgebruik in klantinformatie
3. Degelijk ontwikkel- en onderhoudsproces voor verzekeringen
4. Goede bereikbaarheid
5. Klachtenbehandeling
6. Voortvarende claimbehandeling
7. Kwaliteitsbeleid
8. Interne kwaliteitsaudits
9. Klanttevredenheidsonderzoek
10. Fraudebeleid

3.1 NORMEN PRESTATIEGEBIED A: DE KLANT BEGRIJPT HET PRODUCT

De verzekeraar, de Gevolmachtigd Agent en de Adviseur/Bemiddelaar zorgen er gezamenlijk voor dat de klant de verzekering begrijpt. Dit begint met duidelijke communicatie, helder taalgebruik en evenwichtige, goede voorlichting aan de klant. Dit kan onder andere bereikt worden door medewerkers te trainen in taalvaardigheid en klantgerichtheid. Het is verder van belang dat alle communicatie-uitingen begrijpelijk zijn voor de klant. Dit geldt voor zowel de bestaande als de nieuwe communicatie-uitingen in de breedste zin; zoals website, brochures, folders, polisvoorwaarden, brieven, offertes en e-mails.

3.1.1 SCHADEVERZEKERINGEN IPID

De schadeverzekeraar zorgt voor klantinformatie voordat de verzekering wordt afgesloten. Heeft de klant een Insurance Product Information Document (IPID/Verzekeringskaart) ontvangen? De Gevolmachtigd Agent zorgt ervoor dat de Verzekeringskaart (IPID) voor de klant beschikbaar is. Ook

Gevolmachtigd Agenten en Adviseurs/Bemiddelaars die zelf een product samenstellen (co-ontwikkeling) stellen een Verzekeringskaart (IPID) beschikbaar. De Adviseur/Bemiddelaar die alleen adviseert en/of bemiddelt, zorgt dat de consument de Verzekeringskaart (IPID) van de aanbieder ontvangt. In het IPID staat een samenvatting van de verzekeringsdekking, de wijze en duur van de premiebetaling, belangrijke uitsluitingen en verplichtingen, de looptijd en de wijze van beëindiging van de overeenkomst.

DE EISEN

Op de website is de betreffende Verzekeringskaart (IPID) geplaatst bij iedere verzekering waarvoor een IPID bestaat, of heeft een link naar deze Verzekeringskaart (IPID). De IPID is actueel en voor de klant gemakkelijk vindbaar. Als er sprake is van persoonlijk contact, dan wordt het document op papier verstrekt. Via internet kan het document op een duurzame drager worden aangeboden. De klant moet daar wel mee akkoord gaan.

De informatie op de verzekeringskaart is consistent met de productinformatie op de website en in de polisvoorwaarden.

De Verzekeringskaart (IPID) geldt voor de particuliere markt én voor de zakelijke markt, voor zakelijke verzekeringen die niet op maat voor de klant worden gemaakt, maar die in het schap liggen en hoogstens aan de hand van keuze elementen passend gemaakt worden voor de klant.



Toolkit:

[Norm 3.1.1 IDD-opvolging](#)

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

3.1.2 HELDERE VOORLICHTING EN TAALGEBRUIK

De communicatie-uitingen zijn:

- begrijpelijk en duidelijk voor de klant;
- evenwichtig en transparant zodat een goed beeld wordt gegeven van de productkenmerken;
- in overeenstemming met het taalniveau van de klant.

Dit geldt voor alle (schriftelijke) uitingen, waaronder website, brochures, offertes en polisvoorwaarden, evenals brieven aan de klant als reactie op een informatieverzoek, een klacht of een ingediende claim. Hier ligt een taak voor de verzekeraar (en eventueel de GA bij huiskamerproducten) bij het ontwikkelen van het product en de bijbehorende (reclame-)uitingen, zoals brochures, folders en polisvoorwaarden. Maar ook voor de GA bij de ontwikkeling van offertes, brieven, e-mails, websites en andere uitingen. Ook kan de GA en de Adviseur/Bemiddelaar zijn eigen medewerkers trainen in taalvaardigheid en klantgerichtheid. Een belangrijke methode voor het opstellen van begrijpelijke informatie is het toepassen van het B1-taalniveau. In de toolkit vindt u hier handvaten over terug.



Toolkit:

Norm 3.1.2 Handige taal websites

Norm 3.1.2 Tien tips

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

VOLDOEN ALLE COMMUNICATIE-UITINGEN AAN ONDERSTAANDE TOETSPUNTEN?

- ✓ de naam van het verzekeringsproduct (en productvariant) dekt de lading en zet de klant niet op het verkeerde been; de (kandidaat-)verzekerde ziet in één oogopslag om welke verzekering het gaat;
- ✓ er worden geen onjuiste vergelijkingen met andere verzekeraars of gevolmachtigden gemaakt. Hebt u een vergelijking gemaakt? Dan verklaart u het verschil met de andere partij. Bovendien voert de partij waar mee vergeleken wordt, het product (nog);
- ✓ de website en de brochures geven een evenwichtig en transparant beeld van de productkenmerken. Daarbij staan ook de belangrijke uitsluitingen en beperkende voorwaarden ondubbelzinnig en op een goed vindbare plaats op de website. U kunt niet uitsluitend verwijzen naar de polisvoorwaarden;
- ✓ de prijs van de polis komt duidelijk en transparant tot uiting;
- ✓ indien er polis-, mutatie- en/of continuatiekosten in rekening worden gebracht, dan zorgt u er in ieder geval voor dat deze kosten in verhouding tot uw werkzaamheden staan en vóór het sluiten van de overeenkomst, transparant aan de klant kenbaar zijn gemaakt en om welk bedrag het gaat;
- ✓ als er polis-, mutatie- en/of continuatiekosten in rekening worden gebracht wordt het bedrag op het polisblad en de premienota vermeld onder vermelding van 'servicevergoeding voor de gevolmachtigde agent/of naam gevolmachtigde', zodat het klant duidelijk is dat de kosten niet van de risicodragende verzekeraar afkomstig zijn;
- ✓ er worden geen royements- en/of opzegkosten in rekening gebracht bij beëindiging van de overeenkomst;
- ✓ waar relevant wordt de 'en-bloc-clausule' uitgelegd;
- ✓ de klant wordt expliciet gewezen op mogelijke risico's, zoals zaken die niet verzekerd zijn. Alleen een algemene beschrijving van een verzekeringsproduct voldoet niet;
- ✓ de klant wordt er expliciet op gewezen dat hij verklaringen – zoals aanvraag- of schadeformulieren en gezondheidsverklaringen – volledig en naar waarheid invult.;
- ✓ op de website staan de polisvoorwaarden van alle verzekeringen die aangeboden worden, bij de informatie over de betreffende verzekering;
- ✓ medewerkers zijn opgeleid in het geven van duidelijke en heldere voorlichting aan de klant;
- ✓ de klant wordt minimaal 2 weken voor prolongatie geïnformeerd over het oversluiten of overvoeren van een polis naar een andere risicodragers/verzekeraar/gevolmachtigd agent/bemiddelaar.



Toolkit:

Norm 3.1.2 NVGA Circulaire (tussentijds) overvoeren en oversluiten van posten

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

HET POLISBLAD EN DE POLISVOORWAARDEN

Voor de polisvoorwaarden geldt dat:

- ✓ de polisvoorwaarden een gedetailleerde inhoudsopgave hebben en een overzichtelijke indeling.
- ✓ de kopjes in de polisvoorwaarden zijn geformuleerd vanuit de klant.
- ✓ als er sprake is van algemene- en specifieke voorwaarden, dan is er een leeswijzer waarin de verzekeraar/GA uitlegt hoe de beide sets zich tot elkaar verhouden.
- ✓ de 'en-bloc-clausule' wordt uitgelegd, indien er sprake is van een en-bloc-clausule;
- ✓ de polisvoorwaarden zijn geschreven in heldere en duidelijke taal.

Het polisblad is:

- ✓ overzichtelijk en geeft een helder beeld van de afgesloten variant en/of modules.
- ✓ geschreven in heldere en duidelijke taal.

In de toolkit vindt u voorbeelden, die u kunt gebruiken om het polisblad in te richten.



Toolkit:

Norm 3.1.2

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

3.2 NORMEN PRESTATIEGEBIED B: HET PRODUCT IS GESCHIKT VOOR DE KLANT

De verzekering sluit aan op de verwachtingen en wensen van de klant. Dit betekent ook dat bepaald wordt wat de toegevoegde waarde is van een verzekering voor een bepaalde doelgroep en dat gevolgd wordt of deze doelgroep deze verzekering koopt.

Ook wordt rekening gehouden met veranderingen in de persoonlijke omstandigheden van de klant die van invloed zijn op de geschiktheid van de verzekering voor deze klant. Zijn de persoonlijke omstandigheden van de klant gewijzigd? Dan attendeert u klant actief dat hij of zij actie kan ondernemen. U kunt dit controleren tijdens het acceptatieproces.

Daarnaast hebt u vaste interne procedures voor het waarborgen van de kwaliteit en de geschiktheid van producten, zoals de verplichte Product Approval Procedure (PAP) voor nieuwe producten en de Product Review Procedure (PRP) voor bestaande producten.

3.2.1 DEGELIJK ONTWIKKEL- EN ONDERHOUDSPROCES VOOR VERZEKERINGEN

PRODUCT APPROVAL PROCEDURE (PAP)

Ieder product dat u aanbiedt heeft een PAP doorlopen. U hoeft hiervoor geen actie te ondernemen zolang u de actuele tarieven en voorwaarden van de volmachtgever gebruikt. In dat geval heeft de

volmachtgever namelijk zelf al de PAP doorlopen. U zorgt er wel voor dat de kernwaarden van uw bedrijf voldoen aan de KNVB-criteria, het zogenoemde normen- en waardenkader.

Wanneer u afwijkt van de dekking, actuele tarieven en voorwaarden van de volmachtgever, bent u verantwoordelijk voor een PAP.

PRODUCT REVIEW PROCEDURE

Voor alle producten wordt minimaal eens per drie jaar een PRP doorlopen.

3.3 NORMEN PRESTATIEGEBIED C: DE DIENSTVERLENING EN DE PROCESSEN ZIJN VAN OPTIMALE KWALITEIT

Optimale dienstverlening begint met een goede bereikbaarheid (zowel per telefoon als e-mail), het nakomen van beloofde reactietermijnen en een correcte, zorgvuldige en consistente afhandeling van klachten en claims. Verder spant u zich voortdurend in om de kwaliteit van uw dienstverlening te optimaliseren. Kunt u aantonen dat u hieraan intensief en voortvarend werkt?

3.3.1 GOEDE BEREIKBAARHEID

TELEFONISCH CONTACT

Een goede telefonische bereikbaarheid is belangrijk evenals dat de klant vriendelijk en empathisch te woord wordt gestaan.

U hebt de procedures voor telefonische bereikbaarheid beschreven.

Tevens hebt u de relevante gegevens over de telefonische bereikbaarheid goed vindbaar op de website geplaatst. Het gaat dan om de volgende informatie:

- openingstijden;
- maximale wachttijd;
- de kosten voor het bellen van de nummers (gratis, lokale kosten, extra kosten);
- het eventuele keuzemenu dat u hanteert, met een overzicht van de verschillende opties;
- de informatie over de eventuele terugbelprocedure die u hanteert;
- het noodnummer voor een schademelding van de klant dat '24/7' bereikbaar is.

In de nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen de Gevolmachtigd Agent en de adviseur zal expliciet aandacht worden besteed aan de vereisten ten aanzien van de bereikbaarheid van Gevolmachtigd Agenten en Adviseurs/Bemiddelaars.

REACTIETERMIJNEN

Het is van belang voor de klant dat u de beloofde reactietermijnen voor post, e-mail en social media vaststelt, publiceert en nakomt.

REACTIETERMIJNEN VIJF HOOFDPROCESSEN:

Hebt u onderstaande reactietermijnen voor vijf hoofdprocessen bepaald en gepubliceerd op uw website?

1. het beantwoorden van informatieverzoeken van de klant over bestaande en nieuwe verzekeringen;
2. het accepteren van nieuwe verzekeringen en het wijzigen en opzeggen van bestaande;
3. het verstrekken van verzekeringstechnische opgaven en documenten, zoals: afgifte polissen en verzekeringsbewijzen (nieuwe en bestaande verzekeringen);
4. schadebehandeling en verzekeringsuitkeringen;
5. klachtenbehandeling.

ONTVANGSTBEVESTIGING EN UITSTELBERICHT

Maakt u de gepubliceerde reactietermijn niet waar, dan informeert u de klant hierover vóór het aflopen van deze termijn. Daarbij informeert u de klant voor welke datum u alsnog een inhoudelijke reactie stuurt.

De reactietermijnen gelden niet voor de totale doorlooptijd van processen, maar alleen voor het eerste – inhoudelijke – antwoord aan de klant. Als u de klant om aanvullende gegevens vraagt en de klant hierop reageert, dan gaat de reactietermijn opnieuw in vanaf de datum waarop de reactie van de klant bij u binnenkomt.

3.3.2 KLACHTENBEHANDELING

U ziet de toegevoegde waarde van een goed klachtenmanagement om uw dienstverlening continu te verbeteren. Een klacht van een klant is een kans voor verbetering. U hebt daartoe een klachtenbeleid en hebt deze intern vastgelegd in procedures die bekend zijn bij alle betrokken medewerkers, en op de website is de klachtenprocedure voor de klant goed vindbaar. De medewerkers die klachten behandelen, zijn voor deze taak geselecteerd en opgeleid. Het klachtenbeleid heeft de voortdurende aandacht van het (top)management. Het klachtenmanagement is structureel ingebed in de organisatie en u houdt hier regelmatig toezicht op. U leert van ontvangen klachten en toont aan hoe u dit doet. In de afhandeling van een klacht reageert u met empathie richting de klant.

DEFINITIE VAN EEN KLACHT

In de beschrijving van uw klachtenbeleid staat een heldere definitie van wat u onder een klacht verstaat. Als uitgangspunt geldt dat; elke blijf van onvrede van een klant als een klacht geïnterpreteerd en geregistreerd wordt, ook als een klacht direct wordt opgelost.



Toolkit:
Norm 3.3.2 Flowchart Klachten
https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

3.3.3 VOORTVARENDE CLAIMBEHANDELING

INFORMATIE OVER CLAIMS OP DE WEBSITE

Alle relevante gegevens staan duidelijk, gemakkelijk vindbaar en bij elkaar op uw website. Daarbij geeft u aan op welke manier de klant een claim kan indienen en hoe het proces verloopt vanaf binnenkomst van de claim tot het moment dat u uitkeert. Ook geeft u aan wat de termijn is voor een eerste inhoudelijke reactie op een claim.

TOELICHTING BIJ AFWIJZING

Bij een (gedeeltelijke) afwijzing van een claim legt u de klant duidelijk uit wat de reden daarvan is. Ook geeft u bij een afwijzing aan wat de klant kan doen als hij het niet eens is met de afwijzing.

INFORMATIE OVER DE SCHADE- EN CONTRA-EXPERT

Als u een schade-expert inschakelt, dan licht u de klant in over de rol van deze expert. Weet de klant of de expert onafhankelijk is? U wijst de klant – indien relevant – actief op de mogelijkheid van een contra-expertise. Daarbij wordt de klant vooraf geïnformeerd over wie de kosten betaalt voor de contra-expertise. Als deze kosten voor rekening komen van de klant, dan informeert u de klant vooraf over de hoogte van het door hem verschuldigde bedrag. U geeft de informatie over het inschakelen van schade-experts en de mogelijkheid van contra-expertise ook op de website, bij de informatie over claimbehandeling.



Toolkit:

[Norm 3.3.3 brochure-schade-expert](#)

[Norm 3.3.3 Je hebt schade, wat nu](#)

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

CONSISTENTE EN ZORGVULDIGE SCHADEAFHANDELING

Bij de borging van het beleid voor claimafhandeling kunt u denken aan de rollen en bevoegdheden van de schadebehandelaars. Worden medewerkers getraind op het gelijk behandelen van soortgelijke claims? En in hoeverre wordt het beleid gevolgd (bijvoorbeeld door rapportages, audits, of via overleg met werknemers)? Daarnaast kan een zorgvuldige, objectieve en consistente beoordeling van schades geborgd worden door (gedeeltelijke) standaardisering en automatisering van het proces.

COULANCE

Als er sprake is van een verzekerd evenement waarbij verzekerde het voordeel van de twijfel wordt gegund kan een klant een beroep doen op coulance. Daarbij is geen standaardbenadering mogelijk: elke zaak is anders, het gaat om maatwerk. Daarom hebt u in een werkinstructie bepaald wie beslist over een coulanceverzoek en tot welk bedrag, zodat zoveel als mogelijk een uniform en objectief besluit tot coulance wordt genomen. Alle verzoeken voor coulance worden in uw administratie geregistreerd, zodat op verzoek van de verzekeraar inzicht in coulancebetalingen gegeven kan worden. Als een klant het niet eens is met uw beslissing, kan hij of zij – na het doorlopen van de interne klachtenprocedure –

bezwaar aantekenen bij het Klachteninstituut Financiële Dienstverlening (Kifid).



Toolkit:
Norm 3.3.3 Onverplicht - coulance
https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

CALAMITEIT

Een calamiteit heeft impact voor de claimbehandeling. Het doet zich altijd onverwachts voor en kan leiden tot een fors hogere telefoondruk en een toename van het reguliere aanbod van schades waar niet op gerekend is. Een vooraf afgestemd calamiteitenplan waarin instructies en procedures zijn vastgelegd hoe te handelen is van belang. Het calamiteitenplan treedt direct in werking zodra zich een calamiteit voordoet. In het plan staan acties en middelen voor claimbehandeling tijdens en aansluitend op een calamiteit. Er staan onder andere richtlijnen in over wie wanneer beschikbaar is; wie deelneemt aan een calamiteitenteam; het opschalen van de telefoonbezetting; tekst op telefoonbandjes voor langere wachttijden; verlofregeling, hulp van andere teams, enz. Direct na het voordoen van een calamiteit wordt het plan geëvalueerd op de werking en indien nodig aangepast naar aanleiding van de learnings.



Toolkit:
Norm 3.3.3. Calamiteiten
https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

3.4 NORMEN PRESTATIEGEBIED D: HET KWALITEITSSYSTEEM

Het begint met het opzetten van een effectief kwaliteitsbeleid en het formuleren van concrete doelstellingen voor een optimale dienstverlening. De normen zijn geïntegreerd in het beleid net als de interne audits ter controle op de naleving ervan.

3.4.1 KWALITEITSBELEID

U voert een actief kwaliteitsbeleid, met concrete doelstellingen en procedures, die schriftelijk zijn vastgelegd.

Het kwaliteitsbeleid is verankerd in de organisatie en u hebt toereikende beheersmaatregelen beschreven. U kunt aangeven hoe u klantsignalen oppakt, inclusief de signalen die klanten uit eigen

beweging afgeven. Als u actief bent op sociale media hebt u in uw kwaliteitsbeleid omschreven wat uw beleid naar de sociale media is.

U kunt aantonen hoe u de dienstverlening aan de klant in het afgelopen jaar hebt verbeterd.

De beschrijving van het kwaliteitsbeleid bevat minimaal de volgende onderwerpen:

- de kwaliteitsdoelstellingen;
- de interne verankering van het kwaliteitsbeleid en de normen;
- de beheersmaatregelen op het naleven van de normen;
- hoe de input van klantsignalen wordt benut, onder meer via social media;
- hoe de input uit kwaliteitscontroles en kwaliteitsaudits benut wordt en omgezet wordt in verbeterpunten.

Permanent verbetermanagement is onderdeel van het kwaliteitsbeleid, met de focus op het klantbelang.

3.4.2 INTERNE KWALITEITSAUDITS

U voert periodiek (minimaal eens per kwartaal) een kwalitatieve steekproefcontrole uit op zowel het acceptatie- als het schade proces. Deze controles worden zichtbaar vastgelegd, inclusief bevindingen en eventuele aanbevelingen. Tevens borgt u dat de aanbevelingen tijdig worden opgevolgd.

U stelt de rapportages van de interne kwaliteitsaudits beschikbaar aan de volmachtgevers via het jaarlijks in te vullen Werkprogramma Risicobeheersing Volmachten op VolmachtBeheer.

3.4.3 KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK (KTO)

U houdt minimaal eens per jaar een KTO naar de waardering van de klant voor uw dienstverlening. Tevens vermeldt u óf en zo ja welke verbeteringen u naar aanleiding van de resultaten van het KTO uitvoert of gaat uitvoeren en op welke termijn.

U stelt deze rapportage over de resultaten van de uitgevoerde verbeteringen in het afgelopen jaar aan de volmachtgevers beschikbaar via het jaarlijks in te vullen Werkprogramma Risicobeheersing Volmachten op VolmachtBeheer.

Voor het uitvoeren van het KTO kunt u gebruik maken van de NVGA (online) klanttevredenheidsmeter. In de toolkit vindt u uitleg daarover.



Toolkit:
Norm 3.4.3 Klanttevredenheidsmeter NVGA
https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

3.4.4 FRAUDEBELEID

Fraude kost verzekeraars geld en dat kan zich vertalen in een hogere premie voor de klant. Het is daarom in het belang van alle consumenten dat de verzekeringsbranche een adequaat en consistent fraudebeleid voert. Van u wordt verwacht dat u een fraudebeleid hebt geformuleerd met hierin diverse preventieve en detectieve maatregelen om fraude te voorkomen of detecteren. In het kader van deze leidraad zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- u hebt een fraudebeleid opgesteld en leeft dit actief na en zo voorkomt u zoveel mogelijk dat fraudeurs een kans krijgen;

- u hebt uw fraudebeleid duidelijk en goed vindbaar voor de klant op uw website staan. Daarbij legt u uit hoe fraudeurs geregistreerd worden, welke overwegingen een rol spelen bij het doen van aangifte en hoe een van fraude verdachte klant geïnformeerd wordt;
- u hebt een fraudecontactpersoon met een taak-/functiebeschrijving en deze fraudecontactpersoon staat geregistreerd op VolmachtBeheer;
- u meldt alle geconstateerde fraudezaken en vermoedens van fraude aan volgens de instructie bij de betreffende volmachtgever.



Toolkit:

Norm 3.4.4. Flowchart fraude

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de zachte kant van Klantbelang Centraal. Naast regels en richtlijnen is Cultuur en Gedrag een belangrijke pijler in het klantbelang centraal stellen.

De AFM heeft onderzoek gedaan naar hoe de cultuur van een organisatie, het gedrag van medewerkers kan beïnvloeden. Daarvoor zijn bouwstenen benoemd en is onderzocht hoe deze bouwstenen kunnen bijdragen aan een gezonde bedrijfscultuur. Bouwstenen zijn bijvoorbeeld: evenwichtige besluitvorming, bewust belonen en waarderen en leren van fouten. Wij sluiten in deze leidraad aan bij deze bouwstenen en geven u handvatten hoe u naast de geschreven regels in de leidraad ook kunt sturen op de ongeschreven regels binnen een organisatie. Deze handvatten zijn bedoeld om binnen uw organisatie de dialoog aan te gaan, zodat u zelf invulling kunt geven aan de zachte kant van Klantbelang Centraal (want klantbelang is maatwerk). Om u op weg te helpen hebben we vragen opgenomen om aan de slag te gaan met het onderwerp en deze dialoog te voeren (binnen uw organisatie of tussen u en een volmachtgever). Om zo een cultuur - waar aandacht is voor gedrag en cultuur - te realiseren!

4.1 TONE AT THE TOP

Leidinggevenden zijn een bepalende factor binnen de organisatiecultuur. De bedrijfsvoering die u voert als directeur/ feitelijk leider bepalen voor een groot gedeelte het gedrag en cultuur binnen de organisatie. Als uw bedrijf bestaat uit meerdere grotere afdelingen zijn de managers die dit besturen ook de mensen die uw boodschap uitdragen. Zij behoren hiermee ook tot leidinggevenden die de zogenoemde Tone at/ from the top bepalen en uitdragen.

Binnen tone at the top zijn er drie focuspunten: aansturing, waardering en voorbeeldgedrag. Als leidinggevende stuurt u uw medewerkers aan, dit kan op veel verschillende manieren. Een open bedrijfscultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om zich uit te spreken kan helpen in het maken van verbeterlagen. Medewerkers die zich gewaardeerd voelen zetten zich in voor het bedrijf. Voorbeeldgedrag vanuit het management geven de normen en waarden weer binnen een bedrijf.

De volgende vragen kunnen u helpen om invulling te geven aan het onderwerp.

- Vervult het bestuur een voorbeeldfunctie als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang en waaruit blijkt dat?
- Worden leidinggevende ondersteunt om goed voorbeeldgedrag te laten zien als het gaat om het centraal stellen van het klantbelang? En waaruit blijkt dat?
- Hoe laat u richting medewerkers zien dat u het belang van de klant centraal stelt? Hebt u daarvan een voorbeeld?
- Wat denk u dat uw medewerkers zien als voorbeeldgedrag?
- Legt u verantwoording af over uw werkzaamheden?

4.2 EVENWICHTIGE BESLUITVORMING

Om het belang van de klant een vanzelfsprekend onderdeel te laten zijn van de koers en de daarbij behorende strategie die de onderneming wil volgen, is een evenwichtige besluitvorming essentieel.

Een evenwichtige besluitvorming is afhankelijk van een aantal factoren.

Als er sprake is van weinig diversiteit binnen een directie en sparren met de verschillende disciplines binnen de onderneming (commercie, compliance, risk) niet gebruikelijk is, is de kans aanwezig dat blinde vlekken ontstaan die een evenwichtige besluitvorming in de weg staan. Denk hierbij aan tunnelvisie of ontstaan van dogma's door slechte of goede ervaringen in het verleden. Juist als een directie al heel lang samenwerkt in een ongewijzigde samenstelling is het vertrouwen in elkaar dusdanig groot dat veronderstellingen te weinig getoetst worden en vindt er minder snel discussie plaats. Dit laatste is dan een gemiste kans omdat dan niet alle visies, uitgangspunten op tafel komen wat invloed heeft opdracht kwaliteit van de besluitvorming.

Bewust te zijn van bovengenoemde beïnvloedende factoren draagt bij om een eenzijdige besluitvorming te voorkomen. Ook regelmatig de tijd te nemen voor reflectie en oog hebben voor de dynamiek van besluitvorming binnen de directie helpt hierbij. Vaak wordt er wel gereflecteerd maar ziet dit vooral op de inhoud waarover men besluit en minder HOE men met elkaar besluit.

De volgende vragen kunnen u helpen om invulling te geven aan het onderwerp.

- Worden voorstellen in een directievergadering volgens een vast format ingediend waarbij de risico's en dilemma's zijn uitgewerkt?
- Is het directieteam minder dan 5 jaar in deze samenstelling operationeel?
- Is er sprake van veel variatie in het directieteam? (denk hierbij aan verhouding man/vrouw, loopbaan binnen of buiten de onderneming doorlopen)
- Is er voldoende tijd voor reflectie zowel voor, tijdens en na de vergadering?
- Is er voldoende ruimte voor het stellen van kritische vragen en discussie?
- Is er voldoende ruimte voor het inbrengen van alternatieve standpunten?
- Wie vertegenwoordigt het klantperspectief in de directie?

Wanneer één of meerdere van bovengenoemde vragen met nee wordt beantwoord kunnen de hand-outs in de toolkit, opgesteld door de AFM, helpen hoe om te gaan met blinde vlekken in besluitvorming.



Toolkit:

[4.2 Evenwichtige besluitvorming](#)

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

<https://www.afm.nl/~profmedia/files/onderwerpen/gedrag-cultuur/reflectie-op-besluitvorming.pdf?la=nl-nl>

4.3 LEREN VAN FOUTEN

Een open omgang met fouten draagt bij aan een gezonde organisatiecultuur. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat leren van fouten bijdraagt aan het ethisch gedrag van medewerkers, een betere kwaliteit van dienstverlening aan de klant en betere prestaties van de onderneming. Zo ontstaat een win-winsituatie voor alle partijen.

Uit onderzoek blijkt ook dat het leren van fouten een ontwikkelpunt is. Een open foutencultuur betekent dat medewerkers vinden dat er vrij open en eerlijk wordt gecommuniceerd over zaken die per ongeluk misgaan. Daarnaast wordt de tijd genomen om fouten te analyseren en op een goede manier te corrigeren. Het gedrag van leidinggevend en hun reactie op fouten, is cruciaal voor hoe in een organisatie wordt gedacht over fouten.

Hoe kan een goede omgang met fouten worden gerealiseerd? Een voorbeeld hiervan is een situatie waar medewerkers niet worden afgerekend wanneer zij een fout maken of melden, maar juist als 'scherp' of slim worden gezien, omdat hij of zij daarmee de meeste kansen ziet om te verbeteren.

Het is belangrijk dat medewerkers worden gehoord en dat er ook vervolgens opvolging wordt gegeven aan fouten of verbeterpunten die worden gemeld. Hebben medewerkers het gevoel dat zij serieus worden genomen? Dit betekent dus ook voldoende tijd nemen om te luisteren en vanuit voorbeeldgedrag (toon aan de top) ook niet bang zijn om eigen fouten te durven delen.

De volgende vragen kunnen u helpen om invulling te geven aan het onderwerp.

- Hoe wordt binnen de organisatie aangekeken tegen fouten maken?
- Vertellen mensen vaak aan elkaar wat is misgegaan?
- Wordt het gewaardeerd als iemand wordt aangesproken op iets dat fout is gegaan?
- Hoe staat leidinggevende / bestuur / directie tegenover het maken van fouten?
- Weten medewerkers wat het gewenste gedrag is ten aanzien van het handelen in het belang van de klant?
- Is er sprake van een open cultuur en hoe wordt hieraan gewerkt? Kunt u voorbeelden noemen?

In de toolkit vindt u een hand-out, opgesteld door de AFM, om zelf onderzoek te verrichten naar het leren van fouten in uw organisatie.



Toolkit:

[4.3 Leren van fouten](#)

https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie/Klantbelang_Centraal.aspx

4.4 BESPREEKBAAR MAKEN VAN KLANTDILEMMA'S

Een belangrijk element als het gaat om Klantbelang is het bespreekbaar maken van klantdilemma's. Als directie/management is het belang om te weten welke dilemma's medewerkers ervaren in het handelen in het belang van de klant. Te vaak nog blijft dit onbekend en is de afstand tussen directie en werkvloer te groot. Medewerkers moeten de ruimte voelen klantdilemma's aan te kaarten en vervolgens ook zien dat hier binnen de organisatie opvolging aan worden gegeven.

De volgende vragen kunnen u helpen om invulling te geven aan het onderwerp.

- Maken medewerker dilemma's ten aanzien van het handelen in de klant bespreekbaar?
- Weten medewerkers wat het gewenste gedrag is ten aanzien van het handelen in het belang van de klant?

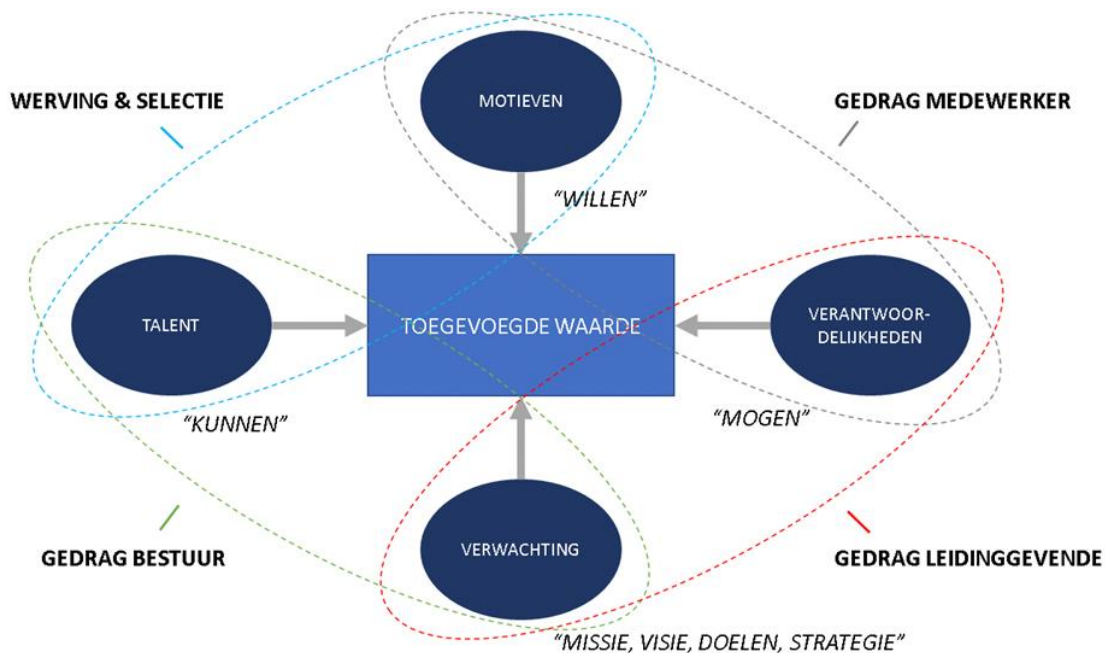
4.5 BEWUST BELONEN EN WAARDEREN

Het bewust belonen en waarderen van medewerkers is waarschijnlijk één van de meest lastige aspecten van het ondernemerschap. Onjuiste beloning leidt vaker tot ontevredenheid en slechtere prestaties van medewerkers. Onjuiste beloningsvormen kunnen leiden tot prikkels die niet in het belang van de klant zijn. Wanneer doen we het goed?

Bij het belonen van medewerkers zijn we snel geneigd om de functie te waarderen. Het uitgangspunt zou echter moeten zijn dat de mens wordt gewaardeerd. De mens levert de organisatie én de klant namelijk toegevoegde waarde. Bij het waarderen van deze toegevoegde waarde zijn vier aspecten van belang, te weten:

- De medewerker heeft talent. Talent heeft invloed op wat iemand kan. Talent wordt ook wel vertaald in probleemoplossend vermogen.
- De medewerker is intrinsiek gemotiveerd om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen, waarbij zowel het organisatie als het klantbelang op zo'n goed mogelijk manier wordt gewaarborgd;
- De medewerker moet ook mogen. Dat betekent dat de medewerker een bepaalde vorm van verantwoordelijkheid krijgt om werkzaamheden te mogen verrichten;
- De leiding van de organisatie stelt helder wat de verwachtingen zijn ten aanzien van het functioneren van de medewerker. Het gaat hierbij om de visie, strategie, tone-at-the-top, de cultuur, het gewenste gedrag, enzovoort. Dit zorgt ervoor dat er kan worden gemeten of de toegevoegde waarde onder, op of boven verwachting wordt geleverd.

Wanneer deze vier aspecten worden gecombineerd met gedrag, dan ontstaat onderstaande figuur. De stippellijnen geven aan hoe onderlinge verhoudingen en gedrag de aspecten van belonen en waarderen kunnen versterken en daarmee de toegevoegde waarde van de organisatie kunnen verhogen.

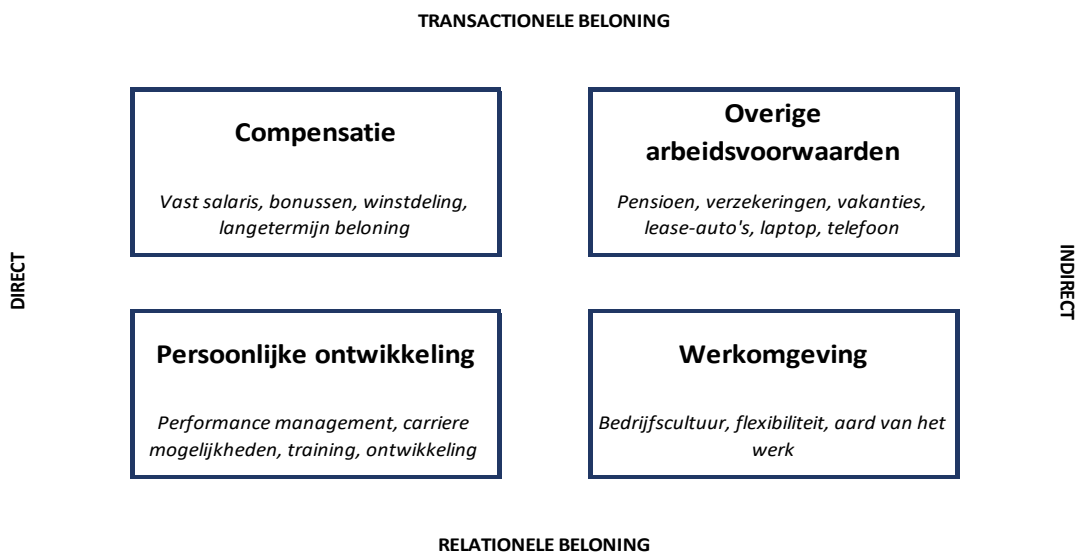


BELONEN IS MAATWERK

Bij het belonen van toegevoegde waarde wordt een viertal beloningsvormen onderscheiden:

- Transactionele beloning
- Relationele beloning
- Directe beloning
- Indirecte beloning

Deze vormen van beloning komen samen in onderstaande beloningskwadrant (bron: <https://www.berenschot.nl>)



Deze kwadrant laat zien dat er vele mogelijke vormen van beloning zijn, waarmee de toegevoegde waarde van de medewerker wordt gewaardeerd. Deze vormen kunnen van materiële, maar ook van

immateriële aard zijn. Het gedrag van medewerkers wordt niet alleen bepaald door de (financiële) beloning die zij ontvangen, maar ook de waardering (niet-financieel). Waarover worden complimenten gegeven, wie krijgt promotie, welke projecten worden als voorbeeld genoemd? Dit zijn voorbeelden die het gedrag beïnvloeden en het voorbeeldgedrag (toon aan de top) raakt.

Voor ieder individu is de mix verschillend. Daarom moet niet de functie, maar de mens beloond worden. En daarmee is beloning maatwerk.

De volgende vragen kunnen u helpen om invulling te geven aan het onderwerp.

- Wordt binnen onze organisatie de mens of de functie beloond?
- Over welk talent of welke talenten moeten medewerkers beschikken?
- Worden medewerkers voldoende betrokken bij de organisatie?
- Zijn medewerkers voldoende (intrinsiek) gemotiveerd om hun taken te verrichten?
- Worden de medewerkers voldoende uitgedaagd, onder andere door het geven van verantwoordelijkheid?
- Nemen de medewerkers deze uitdaging ook aan, met andere woorden nemen zij ook verantwoordelijkheid?
- Stelt de door u gevoerde beloningssystematiek medewerkers in staat om in het belang van de klant te handelen?
- Ervaren medewerkers belonings- en waarderingssprikkels die een zorgvuldige klantbehandeling in de weg staan?
- Hebt u zicht op de mate waarin medewerkers targetdruk ervaren?
- Vinden medewerkers de targets en doelen die moeten worden behaald realistisch?

In de toolkit vindt u het rapport en de hand-out over bewust belonen en waarderen opgenomen, opgesteld door de AFM.



Toolkit:

4.5 Bewust belonen en waarderen

<https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2020/juni/bewust-belonen-waarderen>

In samenwerking tussen het Verbond van Verzekeraars en de NVGA is er in aanvulling op deze leidraad een toolkit met betrekking tot KBC ontwikkeld. Deze toolkit bevat praktische handvaten die u kunt gebruiken om deze leidraad in de organisatie te verankeren. De toolkit is te raadplegen via de website van VolmachtBeheer onder Algemene informatie, https://www.volmachtbeheer.nl/Algemene_informatie.aspx