



Klantvertrouwen herwinnen door Customer Remediation



Oktober 2020

[kpmg.nl](https://www.kpmg.nl)

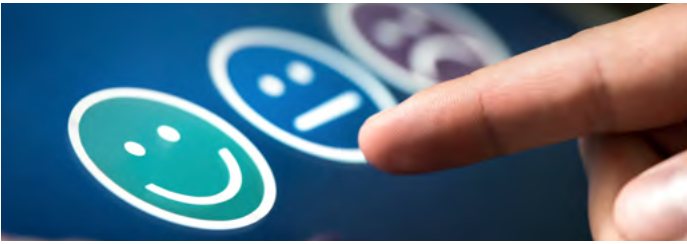
Van negatieve ervaringen naar positieve herinneringen

Innovatie is belangrijk om aan de wensen en verwachtingen van klanten en burgers te blijven voldoen, zeker in de dynamische wereld van vandaag. Soms blijven problemen uit het verleden de klantervaring echter schaden, waardoor klanten een compensatie of herstel moet worden aangeboden. Bijvoorbeeld door schending van regelgeving of operationele en IT-fouten, maar ook in de publieke sector - waar burgers als gevolg van aardbevingschade of COVID-19 compensatie wordt geboden.

Diverse voorbeelden van eerdere hersteldossiers en compensatietrajecten tonen de hoge mate van complexiteit aan in het compenseren van klanten en burgers en/of het herstellen van lopende producten of situaties. Organisaties en overheden zullen ook in de toekomst geconfronteerd worden met eventgedreven fouten die corrigerende maatregelen vereisen. Voor de afwikkeling van hersteldossiers gebruiken organisaties en overheden vaak een ad-hoc- en reactieve aanpak, resulterend in ontevreden klanten of burgers, hoge kosten en langere looptijd van de trajecten. Het op een goede manier aanpakken van hersteldossiers of compensatietrajecten biedt niet alleen de kans om negatieve klantervaringen te herstellen, maar ook om deze te veranderen in positieve herinneringen.



Inhoud



Wat is customer remediation en waarom is het belangrijk?

Een belangrijke en uitdagende puzzel

Uit onderzoek¹ is gebleken dat negatieve klantervaringen een zesmaal grotere invloed hebben op toekomstig klantgedrag en jaarlijkse verkoopcijfers dan positieve ervaringen. Een snelle en adequate oplossing van fouten uit het verleden is essentieel voor organisaties om het vertrouwen en de loyaliteit van klanten te (her)winnen.

Customer remediation is een eventgedreven en eenmalige corrigerende maatregel, bijvoorbeeld voor gemaakte fouten uit het verleden. Dergelijke trajecten hebben een grote impact op de klant of burger en gaan vaak gepaard met intensieve publieke aandacht of controle. Het doel is om het vertrouwen van klanten of burgers te (her)winnen door niet alleen negatieve ervaringen te herstellen, maar deze ook te veranderen in positieve herinneringen.

Op basis van onze sectoroverstijgende ervaring blijkt dat organisaties en overheden niet altijd adequaat en tijdig hersteldossiers herkennen en aanvaarden. Het middle-management negeert of staat niet voldoende stil bij initiële signalen zoals klachten, en handelt deze op individuele basis af via een interne regeling of business as usual (BAU)-procesvoering. Ondertussen kunnen bredere ontwikkelingen organisaties en overheden ertoe dwingen om hersteldossiers of compensatietrajecten op een (veel) grotere schaal af te wikkelen, dan wanneer zij initieel een proactieve en klantgerichte aanpak hadden toegepast.

Figuur 1: Het belang van customer remediation



¹ Bron: KPMG Nunwood



Everybody talks about 'how are we going to regain the trust of customers?' We're not. Our challenge is how we **manage the distrust** that customers have. And that distrust is healthy. Our job is to make sure we're transparent enough, that we're clear enough, that we put the customer first sufficiently for the customer to realise it.

Anthony Thomson oprichter Metro and Atom banks
KPMG 30 Voices on 2030: The Future of Financial Services

Figuur 2: Voorbeelden uit het nieuws²

"Te hoge boeterentes bij vroegtijdig oversluiten hypotheek"

"Klachteninstituut: adviseur moet expliciet wijzen op premiedaling verzekering"

"MKB ondernemers met een rentederivaat ontvangen compensatie"

"Bank berekent te hoge rente op doorlopende kredieten en reserveert miljoenen"

"Huseigenaren gecompenseerd voor aardbevingsschade"

"Online platform belast servicekosten onterecht aan zowel huurder als verhuurder"

"Extra risico's voor huseigenaren met aflossingsvrije hypotheek"

"Vergoeding na blootstelling aan schadelijke stoffen op werkplaats"

"Verzekeraar overtreedt richtlijnen bij compensatie voor te hoge boeterentes"

"COVID-19 steunpakket voor ondernemers met omzetverlies"

"Slachtoffers en nabestaanden Tweede Wereldoorlog eisen vergoeding"

"Onterecht stopgezette toeslagen hebben grote financiële gevolgen voor huishoudens"

² De getoonde krantenkoppen betreffen geanonimiseerde voorbeelden

Wat zijn de uitdagingen?

Organisaties kiezen vaak voor een 'fire-fighting' aanpak

In de media wordt veelvuldig – en vaak negatief – gerapporteerd over grote lopende compensatietrajecten vanuit de overheid en het bedrijfsleven. Dergelijke trajecten duren vaak langer dan vanuit de maatschappij verwacht. Er is weinig begrip voor de complexiteit waar organisaties mee te maken hebben in het achterhalen van historische gegevens, het maken van compensatieberekeningen en het inrichten van niet-standaard processen om klanten of burgers op een goede manier te informeren en compenseren.

De media-aandacht gaat logischerwijs uit naar dergelijke sectorbrede compensatietrajecten, zoals de woekerpolis-affaire en compensatie voor rentederivaten. In de praktijk hebben grote organisaties echter veelal met een veelvoud van kleinschaligere (potentiële) hersteldossiers te maken, waar mogelijk compensatie of herstel moet worden geboden aan bepaalde klantgroepen. De externe druk op dergelijke dossiers is minder intens, maar de praktische uitdagingen en risico's zijn vergelijkbaar.

In onze ervaring is de verantwoordelijkheid voor hersteldossiers meestal belegd bij de respectievelijke afdeling of businessunit waar het onderliggende product of de onderliggende dienst wordt aangeboden. Vaak wordt hierbij gewerkt met een ad-hoc en reactieve aanpak, waarbij de lessen van eerdere trajecten (elders in de organisatie) niet worden meegenomen. Dit kan effectief zijn voor kleinere compensatietrajecten, maar is gelimiteerd indien een organisatie wordt blootgesteld aan meerdere en/of grootschaligere en complexere hersteldossiers.



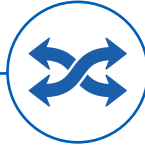
Ervaring leert ons dat organisaties en overheden tegen de volgende concrete uitdagingen aanlopen:

Klant of burger centraal stellen



- Het is verleidelijk om signalen van mogelijke fouten of misstanden voor lange tijd te negeren, waardoor de problematiek escaleert.
- Initieel is niet altijd een norm gesteld en/of zijn (juridische) kaders nog in beweging, waardoor het lastig is om objectief (zelf)kritisch te zijn als organisatie of overheid en een eigen standpunt te definiëren over klantbelang en uitlegbaarheid
- Processen worden ontworpen vanuit efficiëntie of technische mogelijkheden, zonder daarbij ook de klant(reis) centraal te stellen.
- Klanten en burgers willen transparantie en “gehoord worden”; vanuit de organisatie vereist dit de durf om met hen moeilijke gesprekken te voeren en openheid van zaken te geven.

Executiesnelheid en -kracht



- Customer remediation vereist niet-standaard- en (soms) complexe processen; het beleggen van deze activiteiten in de reguliere organisatie leidt vaak tot vertragingen en fouten.
- De neiging kan zijn om snel over te gaan naar de actiemodus, waardoor op korte termijn voortgang wordt gemaakt, maar voor de langere termijn een lastig uitvoerbare compensatieregeling en/of (proces)ontwerp wordt opgetuigd.
- Het eenmalige karakter en het grote belang voor verschillende afdelingen binnen de organisatie of overheid kunnen leiden tot een gebrek aan duidelijke mandaten en efficiënte besluitvormingsprocessen.
- Compensatietrajecten vergen soms specifieke kennis en expertise die niet altijd (direct) binnen de organisatie of overheid aanwezig is.

Data en technologie



- Een gebrek aan historische gegevens en documentatie compliceert de bepaling van de getroffen klantpopulatie en een juiste compensatieberekening.
- De suboptimale keuze of inrichting van technologie leidt tot fouten en vertragingen in de uitvoering, waaronder ‘herstel op herstel’.

Stakeholdermanagement



- Een gebrek aan proactieve communicatie en openheid leidt tot escalatie van de druk en kritiek vanuit klanten, burgers, media, belangenorganisaties en toezichthouders.

Hoe ziet een effectieve customer remediation-aanpak eruit?

Een iteratieve aanpak voor customer remediation

Een effectieve afhandeling van hersteldossiers vraagt om een aanpak waarin de klantreis, processen en ondersteunende technologie modulair vormgegeven zijn. Door een iteratieve aanpak, waarin processen gefaseerd worden ontworpen en uitgevoerd, kan een balans worden gevonden tussen het bereiken van snelle resultaten en het waarborgen van kwaliteit. Een dergelijke aanpak bestaat op basis van onze ervaring uit de volgende fasen en praktische lessen (zie ook figuur 3).

Signaal- & impactanalyse

Het tijdig herkennen van en opvolging geven aan mogelijke hersteldossiers is essentieel, maar niet altijd eenvoudig. Het luisteren naar de maatschappij en actief in gesprek gaan met klanten of burgers helpt om in een vroegtijdig stadium signalen te identificeren. Signalen kunnen ook geïdentificeerd worden aan de hand van interne signalen, zoals bevindingen vanuit first- en second line monitoring en interne audit.



Het is van belang dat organisaties en overheden dergelijke signalen niet negeren, zodat escalatie van de problematiek wordt voorkomen. Afhankelijk van de oorzaak, kan een proactieve aanpak de organisatie in staat stellen om zelfstandig een goede oplossing te ontwikkelen in plaats van dat deze door externe druk tot stand komt. Via impact- en scenarioanalyses kan de omvang van de (mogelijke) problematiek verder onderzocht worden ter facilitering van besluitvorming op het juiste niveau in de organisatie.

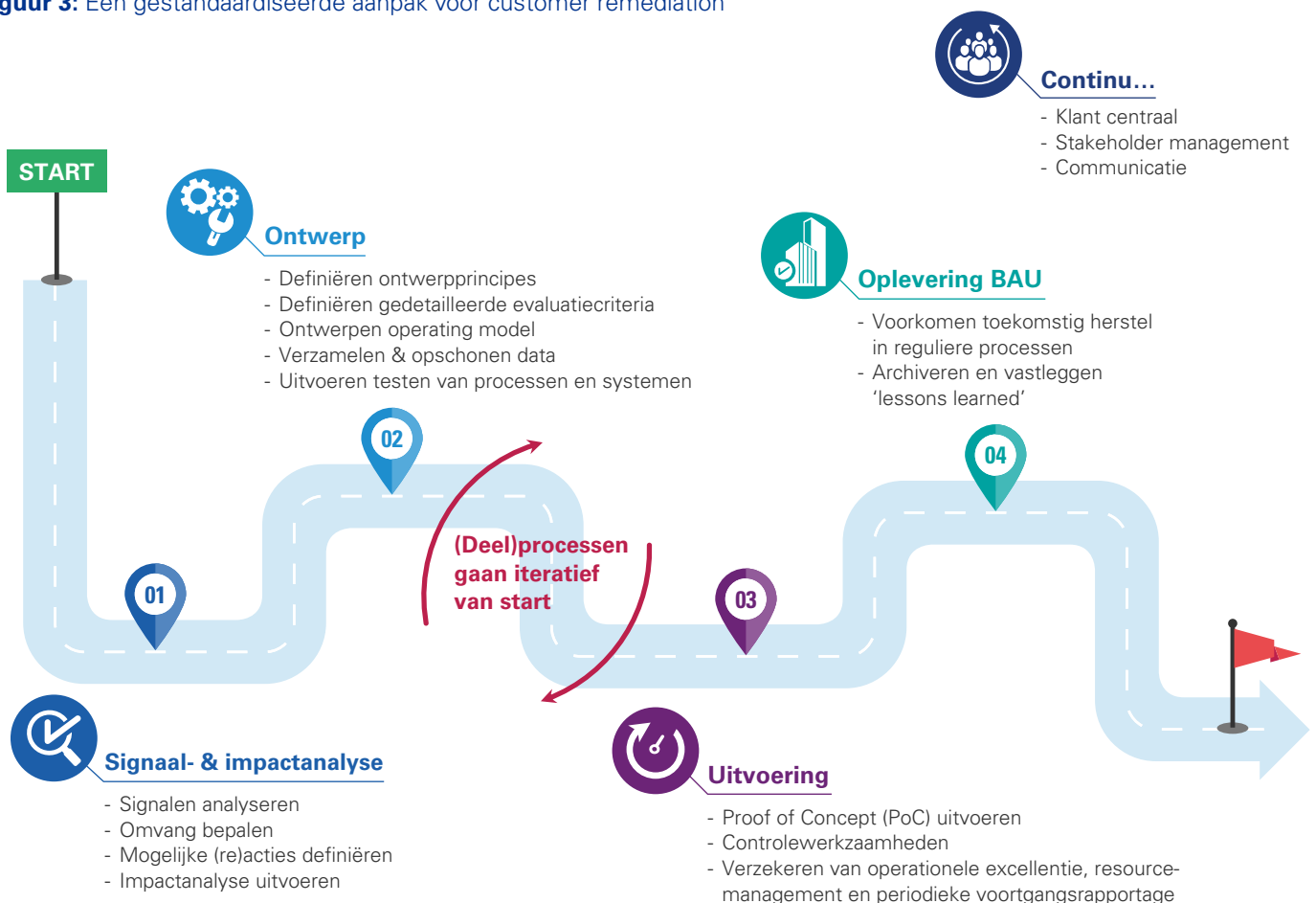
Ontwerp

Om te voorkomen dat te snel in de actiemodus wordt geschoten, is een gedegen ontwerpfase essentieel. Dit voorkomt dat op de langere termijn de uitvoerbaarheid van een beoogd(e) compensatie of herstel onder druk komt te staan. In deze fase worden opeenvolgend evaluatiecriteria of een normenkader gedefinieerd, ontwerpprincipes vastgesteld en een operationeel model uitgewerkt om hersteldossiers te kunnen behandelen.

Proactieve gesprekken met klanten of burgers, marktpartijen, toezichhouders en andere stakeholders helpen in deze fase om de juiste inrichting van compensatie of herstel te bepalen. Om een balans tussen snelheid en zorgvuldigheid te bewaken, is het van belang een uniform maar flexibele compensatieregeling te ontwikkelen waarin de klant of burger centraal staat. Door processen te ontwerpen vanuit het perspectief van de klant of burger, kunnen (extra) contactmomenten gecreëerd worden om vertrouwen te (her)winnen en relevante feedback op te halen.

Het vooraf testen van werkinstructies, processen en tooling is een investering die zichzelf terugbetaalt in de uitvoering van het traject. Door een iteratieve aanpak met een gefaseerde oplevering van subprocessen of type klant- of productgroepen, kunnen het ontwerp en de uitvoering parallel lopen en kan snelheid worden gemaakt.

Figuur 3: Een gestandaardiseerde aanpak voor customer remediation



Uitvoering

Een essentiële factor in de uitvoering van een compensatietraject is duidelijke en transparante communicatie. In onze ervaring is de beste aanpak om zo veel mogelijk transparantie aan klanten, belangenorganisaties en andere stakeholders te geven. De verschillende stakeholders moeten zich gehoord voelen. Concrete voorbeelden waarmee dit kan worden bereikt zijn de inrichting van een contactcentrum en klantpanels, het geven van interviews en het bieden van openheid en rondleidingen in de uitvoeringsorganisatie. In afwachting van definitieve compensatie, is het van belang om openheid en begrip te creëren voor de werkzaamheden en voortgang.

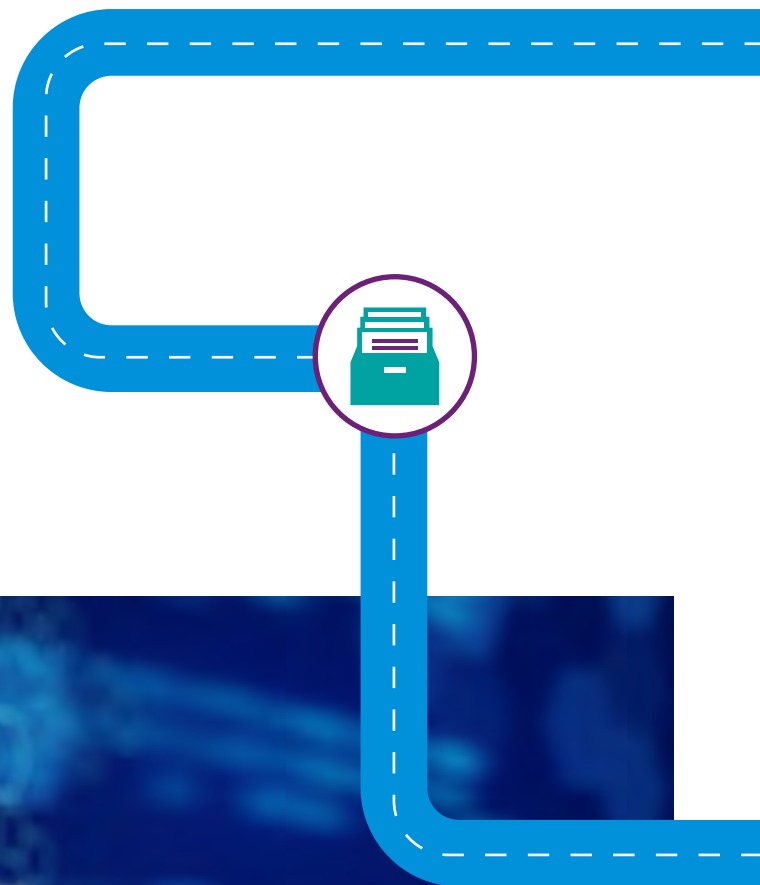
Voor complexere compensatietrajecten kost een zorgvuldige beoordeling en calculatie simpelweg te veel tijd in de context van vaak hoog oplopende emoties (de organisatie heeft meestal iets verkeerd gedaan) en externe druk om snel tot compensatie over te gaan. Door direct te werken met voorschotten die gebaseerd zijn op een inschatting of niet in detail gecontroleerde berekening, kan de benodigde snelheid worden gemaakt om (kwetsbare) klanten en burgers te helpen.

Het beoordelen van individuele dossiers gaat gepaard met het verzamelen, analyseren en structureren van (historische) data en documentatie, waarop vervolgens calculaties en herstelwerkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Dit vraagt vaak om gespecialiseerde kennis en vaardigheden van betrokken medewerkers en een vorm van training en eventuele examinering.

Essentieel is de inrichting en uitvoering van een risico-beheersingsraamwerk om belangrijke relevante risico's (oneigenlijk gebruik, berekeningsfouten, etc.) te identificeren en, waar mogelijk, te mitigeren of expliciet te accepteren. De 'three lines of defense' spelen hier, net als voor reguliere processen, een essentiële rol.

Overdracht aan de lijnorganisatie

De meeste compensatietrajecten of hersteldossiers kennen ook het element dat toekomstige schade moet worden gestopt of voorkomen, bijvoorbeeld door het niet meer aanbieden van een bepaald product, de aanscherping van advisering of het verbeteren van de monitoring van opvallende casuïstiek. Om een effectieve overdracht naar de lijnorganisatie te garanderen, is het relevant vanaf de start van de aanpak voldoende tijd en aandacht te besteden aan geleerde lessen, valkuilen en succesfactoren die kunnen bijdragen aan het voorkomen en oplossen van eventuele toekomstige hersteldossiers. Op deze manier worden betrokken medewerkers in staat gesteld om onderdeel te worden van de duurzame oplossing.



Volwassenheid customer remediation in de organisatie

Op het moment dat organisaties met meerdere en/of complexere customer remediation-trajecten te maken hebben, is een hogere volwassenheid benodigd ten aanzien van de specifieke kennis en ervaring, processen en tooling. Hieronder zijn de vijf volwassenheidsniveaus weergegeven die kunnen worden overwogen door organisaties en overheden.

De gewenste mate van volwassenheid hangt af van de grootte van de organisatie, het aantal en de complexiteit van lopende en potentiële hersteldossiers. Op het moment dat organisaties of overheden worstelen met diverse gelijktijdige en complexe trajecten, kan overwogen worden om een gespecialiseerd team op te richten binnen de organisatie. Onze (inter)nationale ervaring met het opzetten van een dergelijk 'Center of Excellence' leert dat dit een belangrijke bijdrage leveren aan het voorkomen en – waar nodig - uitvoeren van herstel en het ontlasten van het bestaande managementteam.

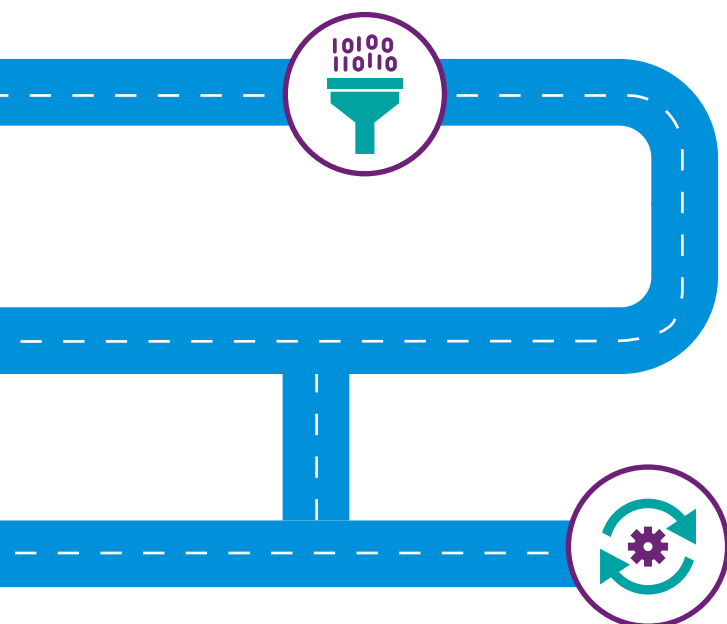
Figuur 4: Maturity levels customer remediation



Hoe kan technologie bijdragen aan snelheid en kwaliteit?

Technologie – een belangrijke facilitator voor een effectieve aanpak

Naast competente medewerkers en adequate processen, speelt technologie een essentiële rol in het faciliteren van effectieve compensatietrajecten. Een typisch compensatietraject vereist het extraheren en analyseren van historische data, workflow tooling voor het orkestreren van het beoordelingsproces, een berekeningsmodel en webportalen of andere middelen om te communiceren met klanten. In figuur 5 zijn de technologische bouwstenen opgenomen die, afhankelijk van het traject, in meer of mindere mate kunnen worden ingezet in dergelijke trajecten. Binnen onze gestandaardiseerde customer remediation-aanpak heeft KPMG per bouwsteen oplossingen beschikbaar welke in korte tijd op maat kunnen worden gemaakt voor de vereisten van een individueel traject.



Datafabriek

De datafabriek behelst alle data om het compensatietraject uit te voeren en biedt mogelijkheden om deze te indexeren en analyseren. De datafabriek kan gekoppeld worden aan diverse bronsystemen van een organisatie of overheid (in-flow) en workflow tooling van het compensatietraject (out-flow). Data-analyse vaardigheden zijn overigens vaak essentieel in het evalueren van de problematiek en impact van potentiële hersteldossiers, voordat mogelijk tot herstel of compensatie wordt overgegaan.

Workflow tool

Een krachtige workflow tool is essentieel om gedurende de looptijd grip te kunnen houden op het (end-to-end) proces. Appian is onze low-code oplossing om in een korte tijd processen op maat te maken, continu zicht te houden op de status van individuele dossiers en te allen tijde een gedetailleerde audit trail bij te houden (zie ook figuur 6). Appian vormt daarmee de ruggengraat voor compensatietrajecten, waaraan pre-geconfigureerde oplossingen gekoppeld kunnen worden om hersteldossiers kwalitatief, snel en op maat te kunnen behandelen.

Berekeningsmodel

Berekeningsmodellen, of 'advanced business rule engines', kunnen worden gebruikt voor (eventueel complexere) compensatieberekeningen van hersteldossiers. Deze modellen kunnen vaak ook als onderdeel van een workflow tool (zoals Appian) worden geïntegreerd.

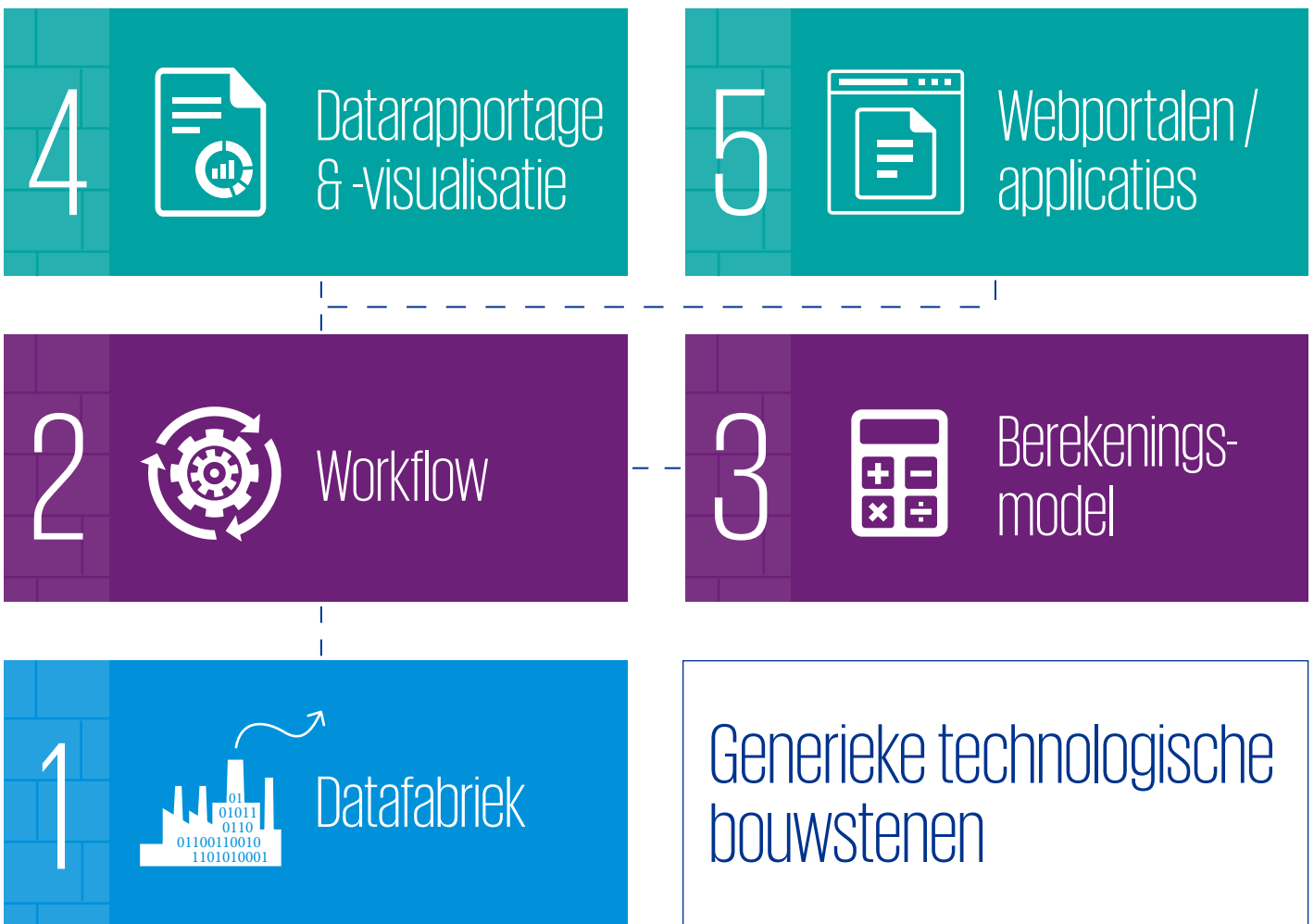
Webportaal

Webportalen verbinden informatie uit externe omgevingen met de workflow tool. Zo kan er bijvoorbeeld een geïntegreerde koppeling worden gemaakt met het contactcentrum binnen een organisatie of informatie worden opgehaald uit externe bronnen zoals de database van de Kamer van Koophandel (KvK).

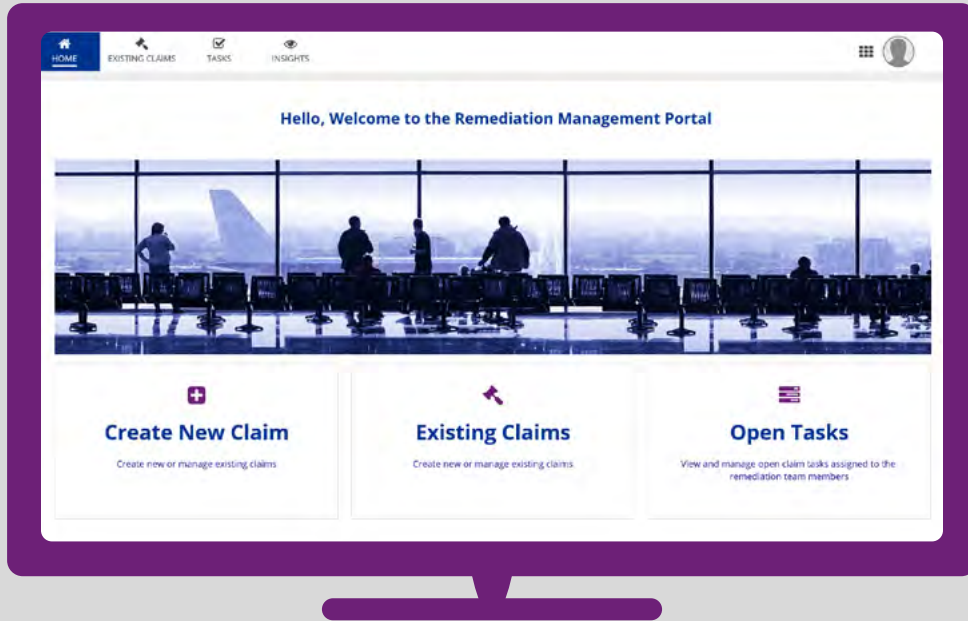
Datarapportage & -visualisatie

Dit betreft de mogelijkheid om dashboards te creëren, zodat management van de organisatie of overheid inzicht heeft in de voortgang, risico's en eventuele belemmering om zo spoedig mogelijk bij te sturen. Een goedwerkende workflow tool kan in deze behoefte voorzien.

Figuur 5: De technologische bouwstenen voor customer remediation



Figuur 6: Gestandaardiseerde workflow oplossing in Appian



Calculate claim value

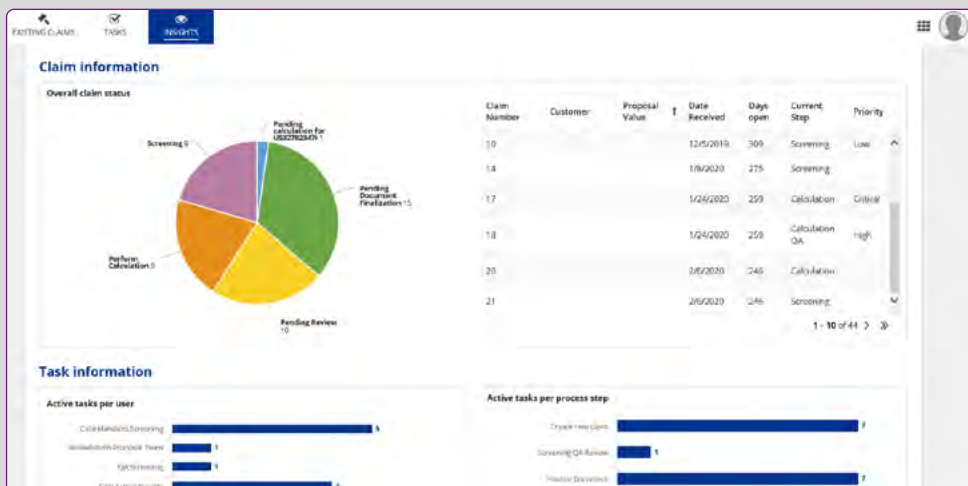
Customer Entity Name	Account Number	Compensation Value
Company N.V.	NL99BANK00123456789	
Contact Name: Mr. John Doe	Claims ID: 51	

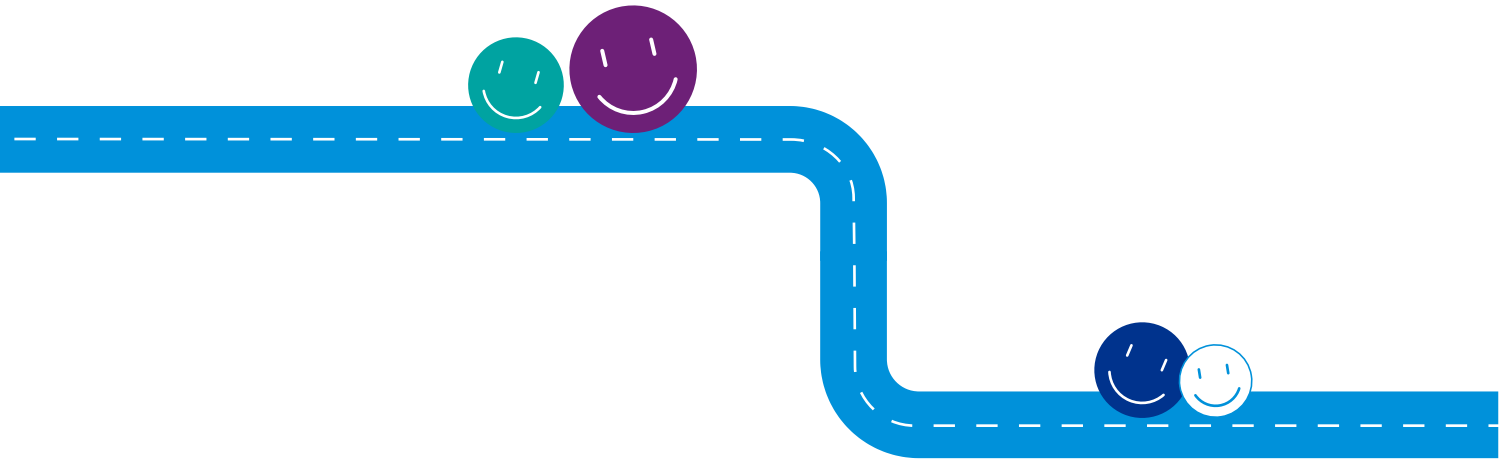
Account Details

Account Type	Currency	Opening Date	Closure Date	Internal Data Search Status	Force calculation authorized
Deposit	EUR	Sep 30, 2000		Complete - data found	false

Values by date

Lock	Date	Balance Before Interest	Interest Rate	Interest Paid	Correct Interest Rate	Correct Interest	Interest Variance	Compounding effect	Cumulative Accrued Compensation	
<input type="checkbox"/>	Jan 1, 2001	€ 1.875,00	1,80 %	€ 33,75	2,80 %	€ 52,50	€ 18,75	€ 0,00	€ 18,75	X
<input type="checkbox"/>	Feb 1, 2001	€ 2.000,00	1,80 %	€ 36,00	0 %	€ 0	€ 0	€ 16,75	€ 18,75	X
<input type="checkbox"/>	Mar 1, 2001	€ 2.250,00	1,80 %	€ 40,50	2,75 %	€ 61,88	€ 21,38	€ 15,27	€ 40,64	X
<input type="checkbox"/>	Apr 1, 2001	€ 3.750,00	1,80 %	€ 67,50	2,98 %	€ 99,38	€ 31,88	€ 41,72	€ 73,59	X





Meer informatie?

Onze specialisten helpen u graag met customer remediation vraagstukken.

Tom Sprong

Strategy & Operations
Sprong.Tom@kpmg.nl
T +31 6 46 76 19 52

Eelco Lambers

Business Intelligence
Lambers.Eelco@kpmg.nl
T + 31 6 27 55 62 69

Immo van der Veen

Strategy & Operations
vanderVeen.Immo@kpmg.nl
T +31 6 13 28 40 40

Lennart de Vries

Strategy & Operations
deVries.Lennart@kpmg.nl
T +31 6 11 87 85 96



De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2020 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.