

Het ontwikkelen en implementeren van een nazorgtraject



Auteur:	Roy Gijsen
Datum:	24 mei 2017
Opdrachtgever:	BSB Verzekeringen
Opleidingsinstituut:	Zuyd Hogeschool
Faculteit:	Management & Recht
Opleiding:	People & Business Management



Naam student:	Roy Gijsen
Studentnummer:	1268279
Datum:	24 mei 2017
Opleidingsinstituut:	Zuyd Hogeschool
Faculteit:	Management & Recht
Opleiding:	People & Business Management
Opdrachtgever:	BSB Verzekeringen
Adres opdrachtgever:	Minister Ruysstraat 4-6
Postcode & plaats opdrachtgever:	6162 XK Geleen
Stagebegeleider:	Har Henssen
Docentbegeleider:	Wilma Rosenboom – van der Lenden
Stageperiode:	13-2-2017 / 30-6-2017

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie waarmee ik mijn opleiding People & Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard wens af te ronden. Het onderzoek is uitgevoerd bij BSB Verzekeringen in Geleen. Het doel van deze scriptie is het ontwikkelen en implementeren van een nazorgtraject dat voldoet aan de eisen van alle stakeholders.

In overleg met mijn stagebegeleider, de heer H. Henssen, is mijn afstudeeropdracht tot stand gekomen. In eerste instantie was dit “het optimaliseren van het nazorgtraject”. Toen echter bleek dat binnen BSB Verzekeringen nog geen nazorgtraject bestond is mijn opdracht aangepast naar “het ontwikkelen en implementeren van een nazorgtraject dat voldoet aan de eisen van alle stakeholders”. Deze aanpassing bracht voor mij de nodige stress met zich mee. Deze aanpassing heeft mijn afstudeeropdracht in mijn ogen echter ook interessanter gemaakt.

Via deze weg wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan mijn afstudeerstage. Allereerst wil ik natuurlijk de heer H. Henssen bedanken voor de mogelijkheid mijn afstudeerstage binnen BSB Verzekeringen te lopen. Verder wil ik de heer H. Henssen bedanken voor de begeleiding die hij heeft geboden tijdens mijn afstudeerstage. Ten tweede wil ik de hypotheekadviseurs van BSB Verzekeringen, de heer C. Cremers en H. Baggen, bedanken voor hun begeleiding tijdens mijn afstudeerstage. Ook wil ik alle medewerkers, en in het bijzonder de commerciële afdeling, van BSB Verzekeringen bedanken voor de fijne sfeer waar zij voor hebben gezorgd. Ten slotte wil ik mijn docentbegeleider, mevrouw W. Rosenboom – van der Lenden, bedanken voor de begeleiding en het geven van de feedback op mijn scriptie. Ook wil ik meneer P. Katsamperoglou bedanken, die als tweede examinerator ook feedback heeft gegeven op dit onderzoek.

Dan wens ik u nu veel leesplezier toe!

R.N.G. Gijsen
Sittard, 16 juni 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	6
Management summary	7
1. Inleiding.....	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Doelstelling & doelgroep	10
1.3. Centrale vraagstelling en deelvragen	10
1.4. Onderzoeksopzet	11
1.5. Onderzoeksmethoden	12
1.5.1. Kwalitatief versus kwantitatief.....	12
1.5.2. Fieldresearch versus deskresearch.....	13
1.5.3. Onderzoeksmethode per deelvraag	14
1.6. Theoretisch kader	16
2. Organisatieomschrijving & context	20
2.1. Algemene beschrijving BSB Verzekeringen	20
2.2. Cultuuranalyse	20
2.3. Missie & visie	21
3. Probleemomschrijving	22
4. Wat is hypothecaire nazorg?	24
4.1. Zorgplicht	24
4.1.1. Privaatrechtelijke zorgplicht.....	24
4.1.2. Publiekrechtelijke zorgplicht	25
4.2. Nazorg	26
4.3. Conclusie	26
5. Welke stakeholders zijn er en wat zijn hun eisen betreffende het nazorgtraject?.....	28
5.1. Wat zijn stakeholders?	28
5.2. Welke stakeholders heeft BSB omtrent haar nazorgtraject?	28
5.2.1. Personeel BSB.....	29
5.2.2. Hypotheekrelaties BSB	29
5.2.3. Toezichthouder & wetgever.....	29
5.3. Welke eisen hebben de stakeholders?	30
5.3.1. Eisen hypotheekadviseurs BSB	30
5.3.2. Eisen klanten.....	31
5.3.3. Eisen toezichthouder en wetgever.....	32
5.4. Conclusie	34
6. Wat wordt momenteel gedaan aan nazorg?	35

7.	Welke risico's zijn verbonden aan het huidige proces?	37
7.1.	Businessrisico's	37
7.2.	Compliance risico	38
7.3.	AO-risico	39
7.4.	Risicoanalyse	39
8.	Welke beheersmaatregelen zijn er voor deze risico's?	41
8.1	Interne controle	41
8.2	Beheersmaatregelen	42
9.	Waar moet een procesbeschrijving aan voldoen?	45
9.1.	Waarom procesbeschrijving?	45
9.2.	Voorwaarden procesbeschrijving	45
9.3.	Hoe dient een proces ontwikkeld te worden?	48
10.	Op welke wijze kan het nazorgproces het best worden geïmplementeerd?	49
10.1.	Acceptatie van het nieuwe nazorgtraject	49
10.2.	De implementatie	51
11.	Conclusie	54
12.	Aanbevelingen	56
	Bibliografie	58
	Bijlagenboek	63
	Bijlage 1 Procesbeschrijving hypotheekaanvraag	64
	Bijlage 2 Voorbeeld hypotheekoverzicht	69
	Bijlage 3 Organigram BSB Verzekeringen	70
	Bijlage 4 Organigram BSB Volmacht	71
	Bijlage 5 Stakeholder map	72
	Bijlage 6 Enquête	73
	Bijlage 7 Resultaten & analyse resultaten enquête	75
	Bijlage 8 Mail AFM	79
	Bijlage 9 Opdracht tot dienstverlening BSB	81
	Bijlage 10 Brief hypotheek onderhoudsgesprek	89
	Bijlage 11 Procesbeschrijving nazorgtraject	90
	Bijlage 12 Interne mail projectgroepen	92
	Bijlage 13 Tabblad onderhoud	93
	Bijlage 14 Nieuwsbrief BSB	94

Managementsamenvatting

BSB Verzekeringen is een organisatie die onder andere bemiddeld in hypotheeken. Tijdens dit bemiddelingstraject, waarin de hypotheek ook wordt afgesloten, is er veel aandacht voor wat het best bij de klant past. Nadat een hypotheek is afgesloten is het noodzakelijk contact te houden met de klant, dit heet nazorg. Bij BSB Verzekeringen gebeurt dit in de huidige situatie minder structureel en georganiseerd dan gewenst is. Het doel van dit onderzoek is dan ook om een nazorgtraject te ontwikkelen dat voldoet aan de eisen van de stakeholders van dit traject. Hiervoor is de volgende centrale vraag opgesteld: *Op welke wijze kan een hypothecair nazorgtraject worden ontwikkeld en geïmplementeerd dat voldoet aan de eisen van alle stakeholders?*

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden is eerst onderzocht wat hypothecaire nazorg inhoudt. Hieruit blijkt dat nazorg deels wettelijk is verankerd en het belang ervan groot is. Vervolgens is onderzocht welke stakeholders het nazorgtraject heeft en wat hun eisen zijn. Hieruit blijkt dat er drie stakeholdergroepen zijn: de hypotheekadviseurs, de klanten en de wetgever en toezichthouder. Hieruit is gebleken dat de frequentie van contact belangrijk is. Als derde is onderzocht wat momenteel wordt gedaan aan nazorg. Dit blijken voornamelijk ad-hoc werkzaamheden te zijn die worden verricht wanneer de klant zich meldt. Er is dus geen structureel georganiseerde vorm van nazorg. Men kan verwachten dat hier bepaalde risico's aan zijn verbonden. Daarom is als vierde onderzocht welke risico's verbonden zijn aan het huidige traject. De risico's doen zich voornamelijk voor op het gebied van de vastlegging van gegevens. Hier kan een goede procesbeschrijving verandering in brengen. Om de risico's in de nieuwe situatie af te dekken is als vijfde onderzocht welke beheersmaatregelen bestaan voor deze risico's. Er zijn een zevental beheersmaatregelen die in het nieuwe traject geïmplementeerd kunnen worden om de risico's af te dekken. Vervolgens is, als zesde, onderzocht waar een procesbeschrijving aan moet voldoen. Een procesbeschrijving zorgen voor overzicht van en inzicht in de processen. Om hiervoor te zorgen is het noodzakelijk de 6 W's in een procesbeschrijving te verwerken. Ten slotte is onderzocht op welke wijze dit nieuwe nazorgtraject geïmplementeerd kan worden. Hieruit is gebleken dat vrij weinig weerstand wordt verwacht en dus het best gebruik kan worden gemaakt van de uitvoeringsstrategie waarin 'gewoon doen' het motto is.

De aanbeveling aan BSB Verzekeringen is om klanten een keer per drie jaar te benaderen om te vragen of zij behoefte hebben aan een onderhoudsgesprek. Dit contactmoment moet goed worden gedocumenteerd en wanneer gegevens veranderen moeten deze goed worden vastgelegd. Het is verstandig door het hoofd van de afdeling leven / hypotheeken een periodieke controle uit te laten voeren om de betrouwbaarheid van de informatie te controleren. Ook kan door middel van het houden van een enquête onder de klanten worden gecontroleerd of zij ook nog steeds tevreden zijn over de nazorg die BSB Verzekeringen levert. Op deze manier wordt de kwaliteit van de nazorg gewaarborgd. Ten slotte wordt geadviseerd gebruik te maken van de procesbeschrijving die als gevolg van dit onderzoek is ontwikkeld.

Management summary

BSB Verzekeringen is an organization which mediates in mortgages. During these mediations, which ultimately lead to closing a mortgage, there is a lot of attention given to what is best for the customer. After the mortgage is closed it is necessary to keep in touch with the customer, this is called aftercare. In the current situation this is being done in a less structured and organized manner than wanted by BSB Verzekeringen. The goal of this research is to develop an aftercare program which meets the demands of its stakeholders. For this, the following research question has been drafted: *How can a mortgage aftercare program be developed and implemented which meets the demands of its stakeholders?*

In order to answer the research question, it is first examined what mortgage aftercare entails. This shows that aftercare is partially anchored in the law and it is of big importance. Then it was examined which stakeholders the aftercare program has and what their demands are. From this it has shown there are three stakeholder groups: the mortgage advisors, the customers and the legislator and supervisor. Thirdly, it has been examined what BSB Verzekeringen is doing about aftercare in the current situation. In the current situation BSB Verzekeringen conducts mostly ad-hoc activities, and only when customers contact them. From this it can be concluded there is no structured organized form of aftercare. It is to be expected there are certain risks connected to this current situation. These risks are mainly connected to the capturing of the information into the systems. A sufficient process description will help in taking away those risks. Fifthly, the management measures that can be used to cover the risks have been examined. There are about seven management measures that can be implemented into the new aftercare program to cover the risks. Sixthly, the requirements of a good process description have been examined. A process description should provide an overview of and insight into the process. To ensure this is being accomplished, it is necessary to process the 6 W's into the process description. Finally it has been examined in which way the new aftercare program can be implemented. From this it appears there will not be much resistance, which means the execution strategy is the best strategy to use when implementing the new aftercare program.

It is recommended to contact customers once every three years to ask whether they are interested in having a talk about their mortgage. The date on which this conversation took place and all the information which is of interest should be properly documented. It is also wise to have the head of the department leven / hypotheek check whether this documentation is done properly. To maintain the quality of the aftercare program it is also wise to hold a survey every few years among the customers. In this survey the customers will be asked questions about their satisfaction of the aftercare program. At last it is being advised to use the process description that resulted from this research.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding van het onderzoek beschreven. Hier wordt ook het probleem dat hieruit voortkomt aangegeven. Vervolgens worden de doelstelling en doelgroep besproken. Daarna komen de hoofdvraag en de deelvragen aan bod. Dan zal in de volgende paragraaf het onderzoek worden beschreven en afgebakend. Dit houdt in dat wordt verteld wat wel en wat niet onderzocht zal worden. Dan wordt een beschrijving van de onderzoeksmethoden gegeven. Ten slotte worden de modellen en bepaalde begrippen die in deze scriptie naar voren komen beschreven.

1.1. Aanleiding

Rob Mulder, directeur Vereniging Eigen Huis: “De huidige regelgeving is nog te veel gericht op het moment van afsluiten van de hypotheek en niet op de 30 jaar daarna, terwijl vrijwel iedere huiseigenaar in deze decennia te maken krijgt met veranderingen in zijn persoonlijke situatie en met wijzigingen op de hypotheekmarkt” (Nazorg hypotheekadviseur nog steeds zwak, 2016).

Uit bovenstaande uitspraak blijkt dat de regelgeving omtrent nazorg momenteel nog te wensen over laat. Daarnaast blijkt uit een onderzoek dat door Maas Marktonderzoek is verricht dat hypotheekadviseurs niet genoeg aandacht besteden aan het nazorgtraject. Dit terwijl hier wel behoefte aan is door consumenten (Putten, 2016).

Voor financiële dienstverleners die bemiddelen in hypotheeklen, zoals BSB Verzekeringen (hierna te noemen BSB), zijn de consumenten van cruciaal belang voor de continuïteit van deze organisaties. Dit omdat deze dienstverleners hun inkomsten (deels) verkrijgen uit het bemiddelen in hypotheeklen. Wanneer BSB haar nazorgtraject weet te verbeteren zal dit leiden tot een hogere tevredenheid bij klanten. Deze klanten zullen dan immers een betere service krijgen. Hierdoor zal de reputatie van BSB verbeteren, waardoor de continuïteit gewaarborgd wordt. Wettelijk is al het een en ander geregeld omtrent nazorg. Het huidige nazorgtraject van BSB voldoet hoogstwaarschijnlijk niet aan deze wettelijke eisen. Ook om deze reden is een goed nazorgtraject en bewijs hiervan, in de vorm van een procesbeschrijving, van belang voor BSB.

De wetgever heeft sinds 28 september 2006 de Wet op het financieel toezicht in werking laten treden (Overheid.nl, 2017). In deze wet staat onder andere het een en ander geregeld over hoe hypotheekadviseurs met hun klanten en klantgegevens om dienen te gaan. In deze wet speelt de zogenaamde zorgplicht een grote rol. Nazorg is in principe een doorlopende zorgplicht. Dit houdt in dat de hypotheekadviseur net zo zorgvuldig moet handelen nadat de hypotheek is afgesloten, als hij heeft gedaan tijdens de hypotheekaanvraag. Gedurende de gehele looptijd dient de bemiddelaar zich te houden aan de regels die in de Wft staan beschreven. Wanneer de bemiddelaar in overtreding is kunnen maatregelen worden genomen door een publiekrechtelijke organisatie. Deze publiekrechtelijke organisatie is de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM heeft van de wetgever de bevoegdheid gekregen om toezicht te houden op de verschillende partijen uit de financiële markt. Wanneer BSB dus in overtreding is kan de AFM haar maatregelen opleggen. Om dit te voorkomen is een nazorgtraject dat onder andere voldoet aan de wetgeving van belang.

Verder is het belangrijk de klant centraal te stellen. Dit betekent niet dat de adviseur altijd moet doen wat de klant wil, maar moet doen wat het beste is voor de klant. Dit is ook geregeld in de Wft. Het is echter ook vanuit commercieel oogpunt verstandig om de klant centraal te stellen. Wanneer een klant namelijk het idee heeft dat een organisatie het klantbelang voorop stelt zal hij eerder tevreden zijn over deze organisatie dan wanneer de organisatie haar eigenbelang voorop stelt. Bij een bemiddelaar in hypotheeken moet dit echter ook gebeuren nadat de hypotheek is afgesloten. Om dit te kunnen realiseren is een nazorgtraject dat onder andere voldoet aan de wensen van de klant belangrijk.

BSB ziet het belang van deze externe eisen in en wil hier dan ook aan voldoen. Dit is in de huidige situatie echter niet zo eenvoudig gerealiseerd. BSB heeft namelijk intern geen duidelijke afspraken over de invulling van het verrichten van nazorg. In het verleden hadden de hypotheekadviseurs administratieve hulp. Deze hulp gaf invulling aan het nazorgtraject. Sinds deze hulp is weggefallen is deze taak door niemand overgenomen. Binnen BSB is wel geprobeerd invulling te geven aan het nazorgtraject. Uit het afgelopen jaar is echter gebleken dat dit niet succesvol is geweest. Omdat BSB de risico's van het niet hebben van een nazorgtraject inziet wil zij daar nu iets aan doen.

Sinds een jaar is BSB begonnen met het maken van procesbeschrijvingen. Zo bestaat een procesbeschrijving van een hypotheekaanvraag waar alle te volgen stappen in staan. Een dergelijke procesbeschrijving van een nazorgtraject ontbreekt echter. In bijlage 1 is de procesbeschrijving van de hypotheekaanvraag weergegeven. Hierin is te zien dat deze beschrijving stopt met de stap 'nazorg'. Dit nazorgtraject moet tot op heden dus nog vorm krijgen.

De informatie die de adviseurs nodig hebben om nazorg te kunnen verlenen is vaak niet betrouwbaar. Een gedegen nazorgtraject zou er voor moeten zorgen dat gegevens goed worden opgeslagen. Dit betekent dan weer dat de informatie betrouwbaar is. In de huidige situatie heeft BSB dossiers die sinds 1999 niet meer zijn bijgewerkt. Men kan er echter van uit gaan dat in 18 jaar iets veranderd is in de situatie van de klant. In bijlage 2 is een dossier toegevoegd dat het laatst is gewijzigd op 18-11-1999 en waar nog in staat dat de rentevaste periode van de hypotheek eindigt op 01-03-2009. Dit is natuurlijk geen goede zaak en op deze manier kan ook geen goede nazorg verleend worden. Dit komt onder andere doordat de adviseurs in het verleden administratieve hulp hadden bij het verrichten van nazorg. Deze hulp is echter weggefallen. Hierdoor zouden de adviseurs dit werk nu zelf moeten doen. Zij moeten zich echter ook bezig houden met het afsluiten van nieuwe hypotheeken en klanten met particulieren verzekeringen te woord staan. Om deze reden is dit reeds nog niet in voldoende mate gebeurd.

Binnen BSB is een projectgroep kwaliteit. Deze projectgroep heeft in november 2016 een vergadering gehad waarin ook het nazorgtraject van hypotheeken bij BSB ter sprake is gekomen. De aanbeveling die hieruit voortvloeide over nazorg is de volgende: *'Klanten die reeds een hypotheek via BSB Verzekeringen hebben lopen, dienen geïnformeerd te worden bij een rentedaling nu dit mogelijk financieel voordeel kan opleveren.'* (Aretz, et al., 2016). Deze aanbeveling is gecommuniceerd naar de betreffende afdeling hypotheeken/leven, maar hier is verder niets mee gedaan. Zonder dat de benodigde informatie goed gedocumenteerd is, kan ook aan deze aanbeveling geen goede invulling worden gegeven.

De aanleiding van dit onderzoek bestaat dus uit zowel externe als interne factoren. De externe factoren bestaan uit de Wft eisen en de klant eisen. Wanneer BSB niet voldoet aan de wettelijke eisen loopt zij het risico dat de AFM haar maatregelen oplegt. Wanneer niet wordt voldaan aan de eisen van de klanten loopt BSB het risico dat ontevredenheid ontstaat onder de klanten. Hierdoor kan BSB in een negatief daglicht komen te staan en wellicht klanten verliezen. De interne factoren bestaan uit het feit dat geen eenduidige werkwijze bestaat over het verlenen van nazorg en dat de benodigde informatie vaak niet betrouwbaar is.

Het probleem dat hieruit voortkomt, is dat de hypotheekadviseurs iets aan nazorg zouden moeten doen. Zij worden in de huidige situatie echter niet voldoende gefaciliteerd om hier een goede invulling aan te geven.

Dit onderzoek zal zich focussen op de processen van BSB, en specifiek het nazorgtraject van hypotheeken. Het wegvallen van de extra hulp zal dus niet onderzocht worden, mede omdat BSB hier geen extra personeel voor wil aannemen.

1.2. Doelstelling & doelgroep

Met dit onderzoek wil BSB gedurende de periode van 13 februari tot en met 30 juni een nazorgtraject ontwikkelen dat voldoet aan de eisen van al haar stakeholders. Dit houdt in dat een procesbeschrijving zal worden gemaakt voor het nazorgtraject dat moet voldoen aan de eisen van BSB, haar klanten en de wet – en regelgeving. Daarnaast zal ook beschreven worden hoe dit nazorgtraject geïmplementeerd kan worden binnen BSB. Het doel van dit onderzoek voor BSB is dat zij na dit onderzoek hun klanten betere nazorg kunnen verlenen, waardoor een nog betere relatie zal ontstaan tussen BSB en haar klanten.

Uit de hierboven beschreven doelstelling kunnen twee doelgroepen worden afgeleid. De eerste doelgroep is BSB zelf. Om preciezer te zijn zullen de hypotheekadviseurs, die deel uitmaken van de commerciële buitendienst, het meest te maken krijgen met het nazorgtraject. De tweede doelgroep die uit de doelstelling kan worden afgeleid zijn de klanten van BSB. Het nazorgtraject wordt namelijk opgezet om de klanten beter van dienst te kunnen zijn en is dan ook gericht op de klanten. Van deze twee doelgroepen zullen de klanten alleen in aanraking komen met het nazorgtraject terwijl BSB in aanraking zal komen met zowel het nazorgtraject als deze scriptie. Tot slot is er nog een derde partij, die alleen in aanraking zal komen met deze scriptie en dat is Zuyd Hogeschool.

1.3. Centrale vraagstelling en deelvragen

De probleemstelling, zoals die in paragraaf 1.1 is benoemd, is dat de hypotheekadviseurs geen goede nazorg kunnen verlenen aan hun klanten doordat de informatie die hiervoor nodig is vaak niet beschikbaar of juist is. De adviseurs beschikken dus niet over de juiste tools om nazorg te verlenen.

De centrale vraagstelling die uit de probleemstelling voortkomt, luidt als volgt: 'Op welke wijze kan een hypothecair nazorgtraject worden ontwikkeld en geïmplementeerd dat voldoet aan de eisen van alle stakeholders?'

De deelvragen die hierbij horen zijn de volgende:

1. Wat houdt hypothecaire nazorg in?
2. Welke stakeholders zijn er en wat zijn hun eisen betreffende het nazorgtraject?
3. Wat wordt momenteel gedaan aan nazorg?
4. Welke risico's zijn verbonden aan het huidige proces?
5. Welke beheersmaatregelen zijn voor deze risico's?
6. Waar moet een procesbeschrijving aan voldoen?
7. Op welke wijze kan het nazorgproces het best worden geïmplementeerd?

1.4. Onderzoeksopzet

Het onderzoek begint met het inwinnen van informatie over wat hypothecaire nazorg precies inhoudt. Het is namelijk van belang een beeld hiervan te creëren omdat dan pas goed verder onderzoek kan plaatsvinden. Wanneer niet bekend is wat hypothecaire nazorg inhoudt kan ook geen hypothecair nazorgtraject worden ontwikkeld.

Vervolgens worden de verschillende stakeholders en hun belangen in kaart gebracht. Niet alleen BSB heeft namelijk te maken met haar nazorgtraject. Er zijn meerdere 'stakeholders' die in aanraking komen of invloed hebben op het nazorgtraject van BSB. Het is van belang om deze stakeholders, en hun belangen/invloed, in kaart te brengen. Op deze manier wordt namelijk een kader ontwikkeld van eisen waar het nazorgtraject van BSB aan dient te voldoen. Dit kader is belangrijk om invulling te geven aan het nazorgtraject. Het in kaart brengen van de belangen zorgt ervoor dat de gewenste situatie in kaart wordt gebracht.

De derde stap is het in beeld brengen van de IST-situatie en zal worden gedaan door te onderzoeken wat BSB momenteel aan nazorg doet. Deze informatie wordt verzameld door middel van fieldresearch in de vorm van gesprekken met de hypotheekadviseurs en het hoofd van de afdeling leven/hypotheeken. Verder zullen dagelijkse observaties en het meewerken op deze afdeling informatie verschaffen die helpen bij het verkrijgen van inzicht in het huidige nazorgtraject.

De vierde stap is het onderzoeken van de risico's die zijn verbonden aan het huidige nazorgtraject. Deze risico's worden in beeld gebracht en per risico zal een afweging worden gemaakt of deze moet worden afgedekt, of dat deze geaccepteerd kan worden. Dit zal gebeuren door deskresearch. Eerder is namelijk al in kaart gebracht hoe het huidige nazorgtraject eruit (IST-situatie) ziet en welke eisen zijn gesteld aan het nazorgtraject (SOLL-situatie). Van hieruit wordt geanalyseerd waar zich tekortkomingen voordoen, welke risico's deze tekortkomingen met zich meebrengen en of deze risico's wel of niet afgedekt dienen te worden.

De vijfde stap bestaat uit het onderzoeken welke beheersmaatregelen gebruikt kunnen worden om de risico's uit stap vier af te dekken. Dit is van belang omdat deze beheersmaatregelen dan in de procesbeschrijving van het nieuwe nazorgtraject kunnen worden verwerkt waardoor de risico's worden afgedekt.

Vervolgens wordt onderzocht waar een procesbeschrijving aan dient te voldoen. Een goede procesbeschrijving zal namelijk moeten voldoen aan bepaalde eisen. De boeken *'De kern van de administratieve organisatie'* en *'Handen & voeten aan de administratieve organisatie'* zullen een

grote rol spelen in het onderzoek doen naar de eisen van een goede procesbeschrijving. Bij deze stap is namelijk al duidelijk waar het nazorgtraject aan dient te voldoen. Wel moet nog onderzocht worden hoe dit vertaald kan worden naar een duidelijke procesbeschrijving.

Ten slotte wordt gekeken naar de manier waarop het nazorgtraject geïmplementeerd kan worden. Bij de implementatie van een verandertraject of een nieuw project, zoals het nazorgtraject, is het van belang voldoende draagvlak te creëren binnen de organisatie. Hiervoor speelt de deelvraag *‘welke stakeholders zijn er omtrent het nazorgtraject van BSB’* een belangrijke rol. Hier is namelijk al onderzocht wie met het nazorgtraject te maken krijgt en bij deze personen moet het draagvlak dus worden gecreëerd.

Door beantwoording van de deelvragen ontstaat een kader bestaande uit wetten, regels en eisen waar het nazorgtraject aan dient te voldoen. Binnen dit kader kan dan het nieuwe nazorgtraject worden ontwikkeld. Verder kunnen de bestaande risico's uit het huidige nazorgtraject door middel van de beheersmaatregelen worden geweerd uit het nieuwe nazorgtraject.

1.5. Onderzoeksmethoden

Om goed onderzoek te kunnen verrichten dienen de deelvragen op een juiste manier te worden onderzocht. Dit betekent dat per deelvraag moet worden beschreven op welke manier deze onderzocht gaan worden. De belangrijkste manieren van onderzoek waar onderscheid tussen kan worden gemaakt zijn kwantitatief versus kwalitatief onderzoek en fieldresearch versus deskresearch. Allereerst zullen deze vormen van onderzoek worden toegelicht om vervolgens per deelvraag te beschrijven welke manieren gebruikt worden om tot beantwoording van de deelvraag te komen.

1.5.1. Kwalitatief versus kwantitatief

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft en waarom. Het geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de onderzoeksgroep (Claudia de Graauw, z.d.). Kwalitatieve onderzoekstijlen zijn meestal interpretatief. Het doel is niet zozeer om theorieën te testen, maar juist om inzicht te krijgen in de verschillende interpretaties en opvattingen die mensen hebben en de betekenis die ze toekennen aan bepaalde gebeurtenissen of verschijnselen. Kwalitatieve onderzoeksmethoden hebben de volgende kenmerken:

- De onderzoeker heeft meestal op voorhand geen duidelijk beeld van welke concepten en resultaten belangrijk zullen zijn.
- De onderzoeksopzet is vaak meer flexibel dan bij kwantitatieve studies.
- Onderzoek wordt uitgevoerd in ‘real-life’ settings.
- De constructie van theorie is belangrijker dan het testen van theorie.
- Hypothesen komen (bijna) nooit voor.

(Swaen, 2017)

Aan kwalitatief onderzoek zijn zowel voordelen als nadelen verbonden. Hieronder een overzicht van enkele voor- en nadelen.

Voordelen:

- De mogelijkheid om door te vragen naar het waarom of naar motieven. De respondent krijgt de gelegenheid zijn verhaal te vertellen.

- De vragenlijst is niet dwingend, maar richtinggevend waardoor kan worden ingegaan op onverwachte situaties.
- De resultaten zijn 'levensecht' doordat ze goed in een kader te plaatsen zijn.

Nadelen:

- De resultaten zijn hooguit indicatief, niet representatief.
- De opdrachtgever moet de resultaten zelf op waarde schatten.
- De manier van vragen is niet gestandaardiseerd, waardoor de antwoorden niet altijd eenduidig zijn.

(Rijksoverheid, z.d.)

Kwantitatief onderzoek is gericht op hoeveelheden. Het geeft cijfermatig inzicht over een bepaalde groep. Hierbij is het van belang ervoor te zorgen dat het onderzoek representatief is. Om de representativiteit te waarborgen zijn een minimaal aantal deelnemers nodig binnen de doelgroep. Dit heet de steekproef. Wanneer deze steekproef een bepaalde omvang en kenmerken heeft, kunnen uitspraken worden gegeneraliseerd naar de hele doelgroep (Claudia de Graauw, z.d.). Binnen kwantitatief onderzoek wordt data verzameld die kan worden gecategoriseerd of gerangschikt. Deze data wordt vaak gebruikt om grafieken of tabellen te maken. Kwantitatieve onderzoeken hebben meestal de volgende kenmerken:

- Data wordt verzameld door middel van gestandaardiseerde technieken.
- Er wordt gezocht naar correlaties en causale relaties tussen de variabelen.
- Data en analyses worden ingezet om te testen of de hypothesen kloppen.

(Swaen, 2017)

Ook aan kwantitatief onderzoek zitten voor- en nadelen verbonden. Hieronder een overzicht van enkele voor- en nadelen.

Voordelen:

- Het resultaat zegt iets over de mate waarin iets voorkomt binnen de doelgroep.
- Mogelijk om opvallende verschillen aan te geven.
- Toetsen van ideeën en uit te drukken in percentages.
- Het is mogelijk om diepgaande statistische analyses uit te voeren.
- De manier van vragen is erg standaard, waardoor eenduidige antwoorden worden gekregen.

Nadelen:

- De respondent kan zijn verhaal niet vrij vertellen, omdat de antwoorden grotendeels vooraf vast staan.
- Er kan niet worden ingegaan op vragen buiten de vragenlijst, omdat niet kan worden doorgevraagd.
- De onderzoeker moet precies weten wat hij wil om er naar te kunnen vragen.
- Vaak is maar ruimte voor een paar 'open' vragen.

(Rijksoverheid, z.d.)

1.5.2. Fieldresearch versus deskresearch

Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het gaat dus om gegevens waar de onderzoeker zelf onderzoek voor heeft verricht: zijn eigen waarnemingen als onderzoeker 'in het veld'. Daarom wordt het ook wel empirisch onderzoek genoemd. Veelgebruikte onderzoekstechnieken bij fieldresearch zijn:

- Interviews

- Enquêtes
- Observaties

(De afstudeerconsultant, z.d.)

Zoals elke onderzoeksmethode kent ook fieldresearch voor- en nadelen. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden bij de keuze voor onderzoeksmethode. Hieronder is een overzicht van enkele voor- en nadelen weergegeven.

Voordelen:

- De onderzoeker kan het onderzoek zo vormgeven dat het past bij de onderzoeksvraag.
- De onderzoeker kan duidelijk verantwoorden hoe het onderzoek is opgebouwd. Dit is goed voor de validiteit en betrouwbaarheid.

Nadelen:

- Fieldresearch kan erg tijdrovend zijn.
- Het kan lastig zijn om genoeg respondenten te vinden.

Onder deskresearch wordt verstaan het verzamelen en analyseren van secundaire data. Het gaat hier om gegevens die reeds beschikbaar zijn en dus door andere onderzoekers al verzameld zijn, zoals literatuur, voorgaande onderzoeken of databases. Specifieke voorbeelden zijn CBS-gegevens, jaarverslagen, bedrijfsadministratie, rapporten, databanken, boeken enzovoorts (De afstudeerconsultant, z.d.).

Deskresearch kent een aantal voor- en nadelen. Hieronder is een overzicht van een aantal voor- en nadelen.

Voordelen:

- Relatief goedkope vorm van onderzoek.

Nadelen:

- Informatie is vaak niet meer actueel.
- Vaak is het moeilijk om via deskresearch informatie te vinden die specifiek genoeg is om het probleem op te lossen.

(Zee, 2017)

1.5.3. Onderzoeksmethode per deelvraag

- *Wat houdt hypothecaire nazorg in?*

Deze deelvraag zal beantwoord worden door deskresearch. De keuze is gevallen op deskresearch omdat het voor de beantwoording van deze deelvraag belangrijk is om te kijken naar de definitie zoals de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de wetgever deze hebben geformuleerd. Het deskresearch zal dan ook voornamelijk gebeuren door in de wet te zoeken naar artikelen die helpen bij het beantwoorden van deze deelvraag. Daarnaast kan de website van de AFM en de overheid ook geraadpleegd worden.

- *Welke stakeholders zijn er en wat zijn hun eisen betreffende het nazorgtraject?*

Een combinatie van desk- en fieldresearch zal worden gebruikt om deze deelvraag te beantwoorden. Om te onderzoeken welke stakeholders er zijn zal deskresearch worden toegepast. De eisen die de verschillende stakeholders hebben zullen worden onderzocht door middel van desk- en fieldresearch. Het fieldresearch zal kwantitatief van aard zijn. Er zal namelijk een enquête worden gehouden onder de klanten van BSB. In deze enquête, die terug te vinden is in bijlage 5, zullen vragen gesteld worden die ertoe moeten leiden inzicht te krijgen in de wensen van de klanten van

BSB over nazorg. De vragen gaan voornamelijk over de frequentie van contact en de gewenste wijze van de klanten waarop zij benaderd willen worden. Zo gaan de eerste drie vragen over het contact in de huidige situatie. Hierin wordt gevraagd wanneer het laatste contact is geweest om te kijken hoeveel contact BSB de afgelopen jaren met haar klanten heeft gehad. Daarna wordt gevraagd hoe dit contact tot stand is gekomen. Deze vraag is gesteld om de stelling van BSB dat zij geen contact opnemen met de klant te verifiëren. De derde vraag gaat over de frequentie van contact over de hypotheek. Hoe vaak heeft de klant contact met BSB over zijn hypotheek. Deze vraag is gesteld om de huidige situatie in kaart te brengen en om vervolgens deze te kunnen vergelijken met de gewenste situatie. Deze gewenste situatie komt in de vierde vraag aan de orde. Hierin wordt namelijk gevraagd hoe vaak klanten contact zouden willen met BSB over hun hypotheek. Door de vragen drie en vier kan onderzocht worden of het ook vanuit het oogpunt van de klant wenselijk is iets aan het huidige nazorgtraject te veranderen. De vijfde vraag gaat over de manier waarop de klant benaderd wenst te worden door BSB. Deze vraag is gesteld met het oog op de vastlegging van communicatie tussen BSB en de klanten. De laatste vraag gaat over wat de klant doet wanneer hij vragen heeft over zijn hypotheek. Deze vraag is gesteld om erachter te komen of klanten zelf actief contact opnemen met BSB wanneer zij vragen hebben of dat zij de informatie op een andere plek zoeken.

- *Wat wordt momenteel gedaan aan nazorg?*

Voor beantwoording van deze deelvraag zal fieldresearch worden gedaan in de vorm van gesprekken met de hypotheekadviseurs binnen BSB. Daarnaast zal deskresearch plaatsvinden door beschikbare documenten, zoals mails, bestaande procesbeschrijvingen e.d. te onderzoeken. Voor deze combinatie van desk- en fieldresearch is gekozen omdat niet alle informatie vindbaar zal zijn via deskresearch. Door mee te draaien met dagelijkse werkzaamheden zal ook een meer helder beeld ontstaan van de huidige situatie bij BSB.

- *Welke risico's zijn verbonden aan het huidige proces?*

Deze deelvraag zal worden beantwoord door middel van deskresearch. Op het internet zal gezocht worden naar bestaande en bekende risico's van het niet hebben van een nazorgtraject of procesbeschrijving. Daarnaast zal in de literatuur gezocht worden naar de risico's die verbonden zijn aan het niet hebben van een procesbeschrijving. Ook zal de onderzoeker door kennis en ervaring en het meewerken in de organisatie risico's kunnen ontdekken. Met hulp van de adviseurs zullen bepaalde risico's ook in beeld worden gebracht.

- *Welke beheersmaatregelen zijn er voor deze risico's?*

Deze deelvraag zal beantwoord worden door middel van deskresearch. Nadat de risico's bekend zijn gemaakt zal in de literatuur en op het internet gezocht worden naar bestaande beheersmaatregelen voor de bestaande risico's. De literatuur die een rol zal spelen in het beantwoorden van deze deelvraag is 'De kern van de administratieve organisatie' door M.Paur.

- *Waar moet een procesbeschrijving aan voldoen?*

Door middel van deskresearch zal deze deelvraag worden beantwoord. Hiervoor zal gebruik worden gemaakt van de beschikbare literatuur en van informatie die op het internet te vinden is. Zo zal het boek 'De kern van de administratieve organisatie' van M. Paur worden geraadpleegd om informatie

te vinden over processen. Daarnaast zal het boek 'Handen en voeten aan de administratieve organisatie' van Jeroen van den Oever ook worden geraadpleegd.

- *Op welke wijze kan het nazorgproces het beste worden geïmplementeerd?*

Deze deelvraag kan het beste worden onderzocht door een combinatie van desk- en fieldresearch. In het gedeelte deskresearch zal onderzoek worden gedaan naar literatuur over draagvlak creëren. Ook zal gebruik worden gemaakt van het boek 'Handen & voeten aan de administratieve organisatie' van Jeroen van den Oever. In het fieldresearch gedeelte zal worden onderzocht of het personeel en management bepaalde voorkeuren heeft en wat deze voorkeuren dan precies inhouden.

1.6. Theoretisch kader

In deze paragraaf zal worden toegelicht van welke theorieën, modellen en technieken gebruik gemaakt kan worden om tot het ontwikkelen en implementeren te komen van een nazorgtraject dat voldoet aan de eisen van alle stakeholders. Verder wordt theoretische achtergrondinformatie gegeven over relevante begrippen die in dit onderzoek gebruikt zullen worden.

Cultuurtypologie van Handy

Een veelgebruikte methode om de cultuurtypologie te typeren is die van Handy. Handy onderscheidt twee cultuurdimensies: machtspreiding en samenwerkingsgraad. Op basis hiervan ontstaat de volgende 2 X 2 matrix.

machtspreiding <i>samenwerkingsgraad</i>	laag	hoog
<i>laag</i>	rolcultuur	personencultuur
<i>hoog</i>	machtscultuur	taakcultuur

Rolcultuur

Geringe macht spreiding, lage samenwerkingsgraad. In een rolcultuur ligt het accent op het handelen naar procedures en regels. Functies (rollen) staan centraal, niet de individuen. Daardoor wordt weliswaar objectief en onpersoonlijk handelen bevorderd, maar het ontbreekt dergelijke organisaties vaak aan flexibiliteit en innovatief vermogen. Deze organisatiecultuur bevordert routinematig werken. Het functioneren van de organisatie is belangrijker dan het resultaat. Belangrijke waarde is het voortbestaan van de organisatie.

Machtscultuur

Geringe macht spreiding, hoge samenwerkingsgraad. Dit is een cultuur waarbij sprake is van een sterke centrale machtsbron. Sleutelpersonen beslissen. De nadruk ligt vooral op resultaten en individuele prestaties. Belangrijke waarde is gehoorzaamheid. Medewerkers zijn sterk afhankelijk van die machtsbron. Je ziet deze cultuur veel bij eenvoudige organisatiestructuren. Er is weinig bureaucratie. Een dergelijke organisatie kan relatief snel reageren op veranderingen.

Personencultuur

Grote macht spreiding, lage samenwerkingsgraad. In een personencultuur staat het individu centraal. Zijn capaciteiten, behoeften en vaardigheden vormen het uitgangspunt voor de organisatie. De

organisatie bestaat in feite ten behoeve van de medewerkers en niet andersom. Het werk wordt dan ook verdeeld en georganiseerd op basis van persoonlijke voorkeuren en wensen. Het succes van de organisatie valt samen met het succes van het individu. Individuele vrijheid en ontplooiing zijn belangrijke waarden. Dit type cultuur vind je terug bij bijvoorbeeld universiteiten, advies- of onderzoeksinstituten. Dit type organisatiecultuur is moeilijk te sturen.

Taakcultuur

Grote macht spreiding, hoge samenwerkingsgraad. In een taakcultuur ligt het accent op taakgerichtheid en professionaliteit. De prestatie staat centraal. Deskundigheid is een belangrijke waarde. Sturing vindt vooral plaats op basis van resultaat. Alle aandacht is gericht op het uitvoeren van de taak. De organisatie bestaat uit een netwerk van los-vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Binnen dit type organisatiecultuur kan goed worden ingespeeld op een veranderende omgeving.

(Verhagen & van der Leeuw, 2010)

PDCA cyclus

Input, activiteiten, output, controle aan norm en bijsturing zijn de aspecten waaruit elk proces bestaat. Tezamen moeten deze aspecten het resultaat opleveren. Het belangrijkste hierbij is dat het resultaat (de output) moet voldoen aan de normen die eraan gesteld zijn. Wanneer blijkt dat het resultaat afwijkt van de vastgestelde norm zal moeten worden bijgestuurd om het gewenste resultaat te bereiken. Het kan echter ook zijn dat de norm die gesteld is niet realistisch is. In een dergelijk geval zal de norm moeten worden aangepast. Dit is een regelkringprincipe dat bewaakt dat de resultaten ook daadwerkelijk behaald worden. Een van de meest gebruikte regelkringprincipes is de PDCA-cyclus.

De PDCA cyclus bestaat uit de volgende vier stappen die steeds doorlopen worden:

1. Plan

In deze fase worden afspraken gemaakt over de te bereiken resultaten en de wijze waarop deze bereikt gaan worden. De resultaten die bereikt dienen te worden zullen nauwkeurig en in ieder geval meetbaar (SMART) moeten worden geformuleerd. Dit omdat achteraf vastgesteld moet kunnen worden of de resultaten overeenkomen met de gestelde normen.

2. Do

Deze stap is het realiseren van de output, ofwel zorgen dat het resultaat bereikt wordt. Hiervoor worden de activiteiten uitgevoerd die staan opgenomen in het projectplan uit de eerste fase. Tijdens de uitvoering van de activiteiten worden telkens de opgeleverde resultaten afgemeten aan de vastgestelde prestatie-indicatoren. Het is echter mogelijk dat de verschillende prestatie-indicatoren over verschillende (sub)processen verdeeld zijn. Van belang is om vast te stellen op welke wijze de metingen in dit geval plaatsvinden.

3. Check

De 'check'-stap is de controlerende stap. Hierbij worden de gemeten resultaten vergeleken met de normen die vooraf opgesteld zijn. Het is mogelijk dat bij de gestelde normen een boven- of ondergrens aanwezig is, zodat het resultaat enigszins mag afwijken van de norm. Deze toegestane

afwijking moet vooraf bepaald zijn. Het is natuurlijk niet zo dat in alle situaties een bepaalde normafwijking geaccepteerd wordt. Het is van belang dat de afwijkingen worden geanalyseerd en de oorzaken worden vastgesteld. Bij het controleren vindt ook een controle plaats met betrekking tot de volledigheid, betrouwbaarheid en de tijdigheid van de informatie.

4. Act

De 'act'-stap bestaat in feite uit twee momenten. Een moment als daadwerkelijke bijsturing op een check: de 're-act' en een ander moment als initiator van de PDCA: de 'pro-act'-stap.

Re-act

In deze stap wordt het proces bijgestuurd door de proceseigenaar. Dit wordt gedaan op basis van de resultaten op de prestatie-indicatoren uit de check-stap. In het geval dat het resultaat onder of boven de norm uitkomt, moet worden bijgestuurd. Deze bijsturing bestaat uit het bedenken van activiteiten die erop gericht zijn het oorspronkelijke resultaat alsnog te behalen.

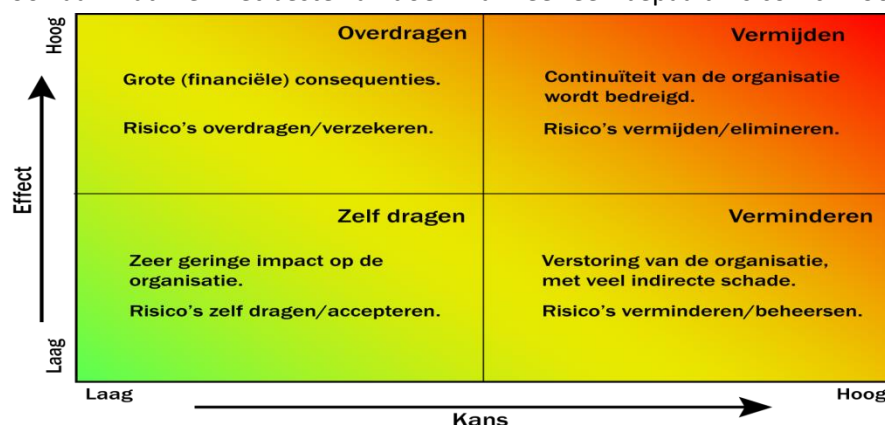
Pro-act

Deze stap kan gezien worden als een voorbereiding op de PDCA en is daarmee de initiator van het model. In deze stap wordt vastgesteld of mogelijk nieuwe resultaatgebieden of interventiestrategieën aanwezig zijn die gebruikt kunnen worden in de re-act stap of in de plan-stap. Deze stap wordt over het algemeen alleen in complexe besturende processen gebruikt.

Door gebruik te maken van de PDCA cyclus ontstaat een planmatige continue verbeterslag voor de onderneming in het realiseren van de gestelde doelen, in kortere tijd en met een hogere kwaliteit. Bij gebruik van de PDCA cyclus moet wel rekening worden gehouden dat het model uitsluitend werkt wanneer de prestatie-indicatoren overeenkomstig de SMART-formule zijn gedefinieerd. Wanneer geen meetbare resultaten ontstaan heeft het gebruik van de cirkel geen enkel nut meer. Men kan in zo een situatie namelijk niet weten of de doelen zijn bereikt. Wanneer men niet weet of de doelen zijn bereikt kan men ook niet bijsturen en stopt de PDCA cyclus dus (Mulders, 2010).

Risico matrix

Aan elke organisatie en ieder proces zijn bepaalde risico's verbonden. Deze risico's kunnen in kaart worden gebracht door gebruik te maken van de risico matrix. De risico's worden dan in een grafiek ingedeeld op basis van hun impact en kans dat het risico zich voordoet. Daarnaast geeft de matrix ook aan wat men het beste kan doen wanneer een bepaald risico zich voordoet.



Figuur 1: Risico matrix

Bron: Centraal Beheer Achmea

Een risico met een lage kans op voorkomen, gecombineerd met een geringe impact, betekent dat het risico veelal zal worden geaccepteerd. Dit is terug te zien in het kwadrant linksonder in de bovenstaande figuur 1. Dit wil zeggen dat het risico als zodanig wordt aanvaard, met alle gevolgen van dien. Wanneer de impact groter wordt zal de organisatie iets tegen dit risico willen doen (Paur, Boxel, & Leeftink, 2014).

ANVA

ANVA is een totaalleverancier op het gebied van software en ondersteuning voor onder andere financieel advieskantoren. De wensen, eisen en ervaringen van hun klanten staan aan de basis van hun producten. De ene intermediair is de andere niet en om die reden biedt ANVA drie verschillende pakketten aan. Op deze manier is voor elke intermediair, van klein tot groot, een softwarepakket dat past bij hen (ANVA, z.d.).

Administratieve organisatie (AO)

Administratieve organisatie houdt zich bezig met het functioneren van een organisatie, de informatie die hieruit voortkomt en het complex van maatregelen om het functioneren en informeren naar wens te laten verlopen. AO helpt organisaties de efficiëntie en resultaten van te leveren prestaties in hoge mate te verbeteren. De toepassing van een goede AO vormt een goede basis om operationele processen goed te laten verlopen, aan wet- en regelgeving te voldoen en om beoogde doelstellingen te behalen. Behalve operationele voordelen biedt een goed ingerichte AO bovendien voordelen op tactisch en strategisch gebied. Zo kunnen bedrijfsprocessen in relatie worden gebracht met risico's, intern beleid en externe wet- en regelgeving, waardoor AO tevens ondersteuning biedt op het vlak van risicomanagement, kwaliteitsmanagement en compliance (Mavim, z.d.).

Wet op het financieel toezicht (Wft)

De wet op het financieel toezicht is op 1 januari 2007 in werking getreden. Deze wet regelt het toezicht op de financiële sector in Nederland. Door de inwerkingtreding van de Wft zijn verschillende oude toezichtwetten, zoals de Wet financiële dienstverlener en de Wet toezicht krediet, komen te vervallen. Aanleiding voor het vervangen van deze toezichtwetten door de Wft was de reorganisatie van het financiële toezicht in 2002. De oorspronkelijke sectorale indeling van het toezicht is sindsdien gewijzigd in een functioneel toezichtmodel waarbij De Nederlandsche Bank (DNB) verantwoordelijk is voor het prudentieel toezicht en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) voor het gedragstoezicht (DNB, 2011). De AFM is door de overheid aangesteld om als toezichthouder op te treden. De AFM haalt haar bevoegdheden dan ook uit de wet.

Autoriteit Financiële Markten (AFM)

De AFM is de gedragstoezichthouder op de financiële markten in Nederland. De AFM is een zelfstandig bestuursorgaan met wettelijke taken en bevoegdheden. De minister van Financiën benoemt bestuursleden van de AFM en keurt de begroting en statutenwijzigingen van de AFM goed (AFM, z.d.). De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten. Als onafhankelijke gedragstoezichthouder draagt zij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland (AFM, z.d.).

2. Organisatieomschrijving & context

Dit hoofdstuk geeft de organisatieomschrijving van BSB weer. Eerst zal een korte algemene beschrijving worden gegeven van BSB. Vervolgens worden de missie en visie van BSB beschreven.

2.1. Algemene beschrijving BSB Verzekeringen

BSB is een financiële dienstverlener die voorziet in particuliere en zakelijke verzekeringen. Daarnaast treedt BSB ook op als intermediair voor hypotheekaanvragen. De zakelijke verzekeringen zijn gericht op het MKB. BSB valt uiteen in BSB Verzekeringen en BSB Volmachten. BSB Verzekeringen houdt zich bezig met het afsluiten van verzekeringen voor bestaande en nieuwe klanten.

BSB Verzekeringen werkt nauw samen met BSB Volmachten. BSB Volmachten is een financiële dienstverlener met volmachten van meerdere verzekeraars. Een volmacht is een afspraak waarmee de verzekeraar BSB Volmacht de bevoegdheid geeft om namens hem, en voor zijn rekening, verzekeringen te sluiten en andere handelingen te verrichten. Als gevolmachtigd agent neemt BSB Volmacht bijna alle werkzaamheden van de verzekeraars die haar een volmacht hebben verleend over (BSB Volmachten, z.d.). Dit onderzoek vindt echter plaats binnen BSB Verzekeringen, maar voor het gemak wordt dit afgekort tot 'BSB'.

In bijlage 3 is het organigram van BSB toegevoegd en in bijlage 4 het organigram van BSB Volmacht. Het valt op dat alleen de onderste laag verschilt in beide organigrammen. Zo zijn de directie, personeelszaken, receptie/algemene ondersteuning, financieel en ICT, namelijk hetzelfde in beide organigrammen.

2.2. Cultuuranalyse

Om de cultuur van BSB in beeld te brengen wordt gebruik gemaakt van de cultuurtypologie van Handy. Deze onderscheidt twee cultuurdimensies: machtsspreiding en samenwerkingsgraad. Wanneer deze tegen elkaar worden uitgezet ontstaat de volgende figuur.

machtsspreiding <i>samenwerkingsgraad</i>	laag	hoog
<i>laag</i>	rolcultuur	personencultuur
<i>hoog</i>	machtscultuur	taakcultuur

Figuur 1: Cultuurtypologie Handy

Bron: (Verhagen & van der Leeuw, 2010)

Bij BSB is de samenwerkingsgraad vrij hoog. Wanneer iemand vragen heeft, dan is altijd wel een collega bereid om hem of haar te helpen. Het is dus niet zo dat iedereen zich alleen met zijn eigen werk bezig houdt. Ook is binnen BSB de machtsspreiding relatief hoog. Het is namelijk niet zo dat een adviseur bijvoorbeeld voor het afsluiten van een nieuwe verzekering toestemming nodig heeft van zijn of haar leidinggevende. Daarnaast is het ook zo dat BSB vier eigenaren kent, waardoor de macht ook meer gespreid is.

Op basis hiervan wordt vastgesteld dat binnen BSB Verzekeringen een taakcultuur heerst. Wanneer wordt gekeken naar de omschrijving van een taakcultuur blijkt deze ook bij BSB Verzekeringen te passen. In de taakcultuur ligt het accent namelijk op taakgerichtheid en professionaliteit. De

prestatie staat hierbij centraal en deskundigheid is een belangrijke waarde. Alle aandacht is gericht op het uitvoeren van de taak. De organisatie bestaat uit een netwerk van eenheden, waarbij elke eenheid zijn eigen verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. (Verhagen & van der Leeuw, 2010). Bij BSB zijn verschillende afdelingen die duidelijk hun eigen verantwoordelijkheden hebben. Ook wordt bij de commerciële afdeling bijvoorbeeld gebruik gemaakt van bepaalde doelen. Deze doelen zijn echter geen harde targets die behaald moeten worden, maar meer richtlijnen en bedoeld om de voortgang te monitoren. Deskundigheid is in de financiële branche natuurlijk overal een belangrijke waarde en dat is bij BSB niet anders.

2.3. Missie & visie

De missie van BSB luidt als volgt: 'Het opbouwen van duurzame relaties met klanten waardoor continuïteit gewaarborgd wordt.'

Uit bovenstaande missie blijkt dat BSB het niet alleen belangrijk vindt om hun klanten eenmalig te helpen met het afsluiten van bijvoorbeeld een verzekering of hypotheek, maar het ook belangrijk vindt de klant hierna nog bij te staan. Door zich hieraan te houden kan BSB een duurzame relatie opbouwen met de klanten. Voor het waarborgen van de continuïteit van de organisatie is deze duurzame relatie met klanten van belang.

De visie van BSB luidt als volgt: 'Het verlenen van een zo breed mogelijk financieel dienstenpakket waarbij een duurzame relatie met de klant ontstaat. Deze relatie is gebaseerd op kennis, vertrouwen en wederzijds respect.'

Uit de visie zoals die hierboven is weergegeven is op te merken dat BSB hun klanten in zo veel mogelijk situaties wil kunnen helpen. Dit doen zij door een zo uitgebreid mogelijk dienstenpakket aan te bieden. Zo kunnen klanten niet alleen hypotheek afsluiten bij BSB, maar kunnen zij hier ook hun bijhorende verzekeringen afsluiten. Hierdoor zullen klanten eerder hun producten onderbrengen bij BSB waardoor de duurzame relatie die BSB nastreeft wordt versterkt.

3. Probleemomschrijving

Sinds 28 september 2006 heeft de wetgever de Wet op het financieel toezicht in werking laten treden (Overheid.nl, 2017). Hierdoor zijn de regels omtrent het verstrekken van hypotheek aangescherpt. Ook staan in deze wet regels betreffende nazorg. Een bemiddelaar in hypotheek, zoals BSB, is gebonden aan deze wet. Dit onderzoek zal zich beperken tot de regels die te maken hebben met nazorg.

Binnen BSB is intern opgemerkt dat het nazorgtraject niet van voldoende hoog niveau is. De kans is dan ook aanwezig dat het huidige traject niet voldoet aan de huidige regelgeving. BSB ziet de noodzaak hier wel van in en wil nu dan ook verandering in de huidige situatie brengen. BSB heeft het afgelopen jaar geprobeerd invulling te geven aan het nazorgtraject. Deze invulling is tot op heden echter nog niet gegeven. In het verleden hadden de adviseurs administratieve hulp die invulling gaf aan het nazorgtraject. Op het moment dat deze hulp is weggefallen is deze taak door niemand goed overgenomen. Hierdoor is het nazorgtraject enigszins verwaterd. Doordat geen eenduidige werkwijze bestaat hebben de hypotheekadviseurs geen handvat van waaruit zij te werk kunnen gaan.

Binnen BSB is nog niet getracht een concrete oplossing te vinden voor dit probleem. De enige oplossing die BSB heeft is de taak van nazorg, en de administratieve zaken die hierbij horen, aan het takenpakket van de hypotheekadviseurs toe te voegen. Uit het afgelopen jaar is gebleken dat deze aanpak niet werkt aangezien nog geen structurele invulling is gegeven aan het nazorgtraject. Nazorg vindt momenteel voornamelijk ad-hoc plaats en alleen mensen die zelf contact opnemen met BSB worden geholpen. Deze manier van handelen brengt echter de nodige risico's met zich mee. Hierbij valt te denken aan de maatregelen die de AFM kan nemen. Dit zal gebeuren wanneer de AFM een onderzoek instelt en concludeert dat BSB niet voldoet aan de wetgeving. BSB is zich hier van bewust en wil dan ook vorm geven aan haar nazorgtraject. Dit om er voor te zorgen dat deze risico's worden afgedekt.

BSB heeft ongeveer 1250 hypotheekrelaties en maar twee adviseurs die zich bezighouden met nazorg. Om die reden is een goede invulling van het nazorgtraject noodzakelijk. Een hypotheekadviseur heeft namelijk al veel taken in zijn takenpakket. Zo dient hij een kennismakingsgesprek te voeren, en vervolgens een inventarisatie te voeren waarin bepaalde kenmerken van de klant aan bod komen. Verder dient dit allemaal zeer zorgvuldig vast te worden gelegd in een klantdossier. Daarna gaat de hypotheekadviseur nog analyseren om vervolgens te kunnen adviseren. Het doorlopen van dit hele traject kan tot wel 40 uur in beslag nemen, afhankelijk van de complexiteit van de aanvraag. De hypotheekadviseurs houden zich, naast het afsluiten van hypotheek, ook bezig met particuliere verzekeringen die via BSB lopen. Door dit uitgebreide takenpakket hebben zij de tijd niet om invulling te geven aan een goed nazorgtraject. Hierdoor blijft dit probleem bestaan. De hypotheekadviseurs hebben wel tijd om bijvoorbeeld een onderhoudsgesprek te houden. Doordat nog nooit een structurele manier van nazorg en vastlegging van de hiervoor benodigde gegevens heeft plaatsgevonden weten zij echter niet aan wie zij nazorg moeten verlenen. Hier zelf achter komen is enorm tijdrovend en dus wordt dit niet gedaan en focussen zij zich meer op de korte termijn.

Wanneer het nazorgtraject niet wordt geoptimaliseerd zal dit verschillende gevolgen hebben op de korte en lange termijn. Op de korte termijn neemt het aantal hypotheekrelaties toe, waardoor het

aantal hypotheekrelaties dat nazorg nodig heeft ook toeneemt. In de huidige situatie wordt echter al geen structurele nazorg verleend. Door de toename in het aantal hypotheekrelaties zal dit op de lange termijn nog moeilijker worden zo lang een duidelijke invulling van het nazorgtraject achterwege blijft. Dit aantal zal op de korte termijn dus alleen maar toenemen wat gevolgen heeft voor de lange termijn. Op de lange termijn zullen wellicht steeds meer mensen ervaren dat zij, na het afsluiten van de hypotheek, niet voldoende aandacht krijgen. Dit kan tot gevolg hebben dat hypotheekrelaties ontevreden worden over BSB waardoor zij wellicht besluiten om geen gebruik meer te maken van de diensten van BSB. Op deze manier wordt de missie van BSB niet nageleefd. Dit zou namelijk negatieve gevolgen hebben voor de duurzame relatie met de klant die BSB nastreeft.

Een ander risico van een nazorgtraject van onvoldoende niveau is het verliezen van klanten aan de geldgever. Dit hoeft niet per se te gebeuren doordat de klanten ontevreden zijn, zoals in het hiervoor genoemde voorbeeld. Het is namelijk zo dat wanneer een klant een hypotheek afsluit via BSB en de rente vast zet voor bijvoorbeeld 10 jaar, deze klant minimaal drie maanden vóór einde van deze periode van de bank bericht moet krijgen met een aanbieding voor een volgende periode (Dukers & Baelemans, 2016). Het risico dat hierin schuilt voor bemiddelaars zoals BSB is dat zij vergeten worden wanneer zij zelf geen contact opnemen met de klant.

Nog een risico van een nazorgtraject van onvoldoende niveau is dat wanneer veranderingen plaatsvinden in de wet- en regelgeving of de markt de klant hiervan op de hoogte moet worden gesteld. Wanneer de financieel dienstverlener hierin nalatig is kan het zijn dat de klant hierdoor wellicht hogere hypotheekkosten heeft dan nodig zou zijn geweest wanneer hij wel op de hoogte was gesteld van de veranderingen. In dat geval is het mogelijk dat de klant de geleden schade via een civiele procedure vordert op de dienstverlener. Dit is in het verleden al vaker voorgekomen en heeft tot de nodige jurisprudentie geleid (ECLI:NL:RBDHA:2015:3453, 2015). Ook kan de Autoriteit Financiële Markten (AFM), die de toezichthouder is, maatregelen nemen wanneer zij mocht ontdekken dat bepaalde zaken niet op orde zijn.

4. Wat is hypothecaire nazorg?

Om een nazorgtraject te ontwikkelen is het van belang eerst een duidelijk beeld te krijgen van wat nazorg inhoudt. Om dit te beantwoorden wordt eerst gekeken naar hetgeen hieraan ten grondslag ligt, zijnde de zorgplicht. Nadat deze zorgplicht is toegelicht zal worden beschreven hoe de nazorg hieruit is voortgevloeid.

4.1. Zorgplicht

In de hedendaagse samenleving zijn consumenten in toenemende mate aangewezen op de dienstverlening van financiële dienstverleners. In de relatie tussen de financiële dienstverlener en de consument is sprake van ongelijkheid. Deze ongelijkheid doet zich voor op het gebied van kennis. In het algemeen heeft de financiële dienstverlener een kennisvoorsprong op de consument. Om de consument hiertegen te beschermen moet via het recht in een gelijkheidscompensatie worden voorzien. Dit is de afgelopen jaren in toenemende mate gebeurd, met als resultaat de zorgplicht. Deze zorgplicht valt uiteen in een privaatrechtelijke zorgplicht en een publiekrechtelijke zorgplicht (Pijls, 2011).

4.1.1. Privaatrechtelijke zorgplicht

De privaatrechtelijke zorgplicht zorgt ervoor dat de bovengenoemde ongelijkheid tussen consument en dienstverlener wordt gelijkgetrokken. Wanneer twee gelijkwaardige partijen tegenover elkaar staan is de zorgplicht van gering belang. Wanneer echter twee ongelijkwaardige partijen tegenover elkaar staan dan neemt het belang van de zorgplicht navenant toe.

Voor zover de dienstverleningsrelatie kwalificeert als een overeenkomst van opdracht wordt artikel 7:401 BW als grondslag van de zorgplicht worden benoemd. Een hypotheekadvies door een financieel dienstverlener is volgens artikel 7:400 lid 1 BW een overeenkomst van opdracht. Dit omdat de ene partij, de financiële dienstverlener, zich jegens de andere partij, de klant, verbindt anders dan op grond van een arbeidsovereenkomst werkzaamheden te verrichten die in iets anders bestaan dan het tot stand brengen van een werk van stoffelijke aard, het bewaren van zaken, het uitgeven van werken of het vervoeren of doen vervoeren van personen of zaken (Overheid.nl, 1990). Omdat het een overeenkomst van opdracht is krachtens artikel 7:400 lid 1 BW dient de financiële dienstverlener zich ook te houden aan artikel 7:401 BW waarin staat dat de opdrachtnemer, zijnde de financieel dienstverlener, bij zijn werkzaamheden de zorg van een goed opdrachtnemer in acht moet nemen (Overheid.nl, 1990). Wanneer wordt gecontroleerd of de opdrachtnemer zich daadwerkelijk als een goed opdrachtnemer heeft gedragen wordt gekeken of de opdrachtnemer in kwestie heeft gehandeld zoals een redelijk bekwaam en redelijk handelend vakgenoot zou hebben gehandeld. Een opdrachtnemer, in deze de financiële dienstverlener, moet bij zijn werkzaamheden dus de zorg van een goed opdrachtnemer in acht nemen, zoals staat beschreven in artikel 7:401 BW. Als een opdrachtnemer dit niet doet is hij aansprakelijk voor schade die de opdrachtgever daardoor heeft geleden (AMS advocaten, 2017).

De privaatrechtelijke zorgplicht staat dus beschreven in het burgerlijk wetboek. In het bijzonder boek zeven van het burgerlijk wetboek. Hierna wordt de publiekrechtelijke zorgplicht behandeld. Deze zorgplicht is vastgelegd als gevolg van mogelijke tekortkomingen in de privaatrechtelijke zorgplicht.

4.1.2. Publiekrechtelijke zorgplicht

De wet- en regelgeving omtrent de publiekrechtelijke zorgplicht heeft zich de afgelopen jaren enorm uitgebreid. De reden voor deze uitbreiding van de zorgplicht in het publiekrecht is tweeledig: enerzijds het beschermen van de afnemers van de financiële diensten en anderzijds het bevorderen van de adequate werking van de financiële markten en het handhaven van het vertrouwen in de financiële sector (Pijls, 2011).

In het huidige recht zijn de belangrijkste publiekrechtelijke regels voor zorgvuldige dienstverlening vastgelegd in afdeling 4.2.3 van de Wft. Deze regels zijn nader uitgewerkt in de Wft, het Besluit gedragstoezicht financiële ondernemingen (Bgfo) en in de Nadere regeling gedragstoezicht financiële ondernemingen (Nrgfo). Een aantal van deze publiekrechtelijke regels hebben overlap met het privaatrecht. Dit heeft de wetgever bewust gedaan omdat hij van mening was dat de privaatrechtelijke normen soms onvoldoende duidelijk zijn en dat de effectiviteit van het privaatrecht tekortschoot (Pijls, 2011). De wetgever heeft hierover de volgende uitspraak gedaan:

‘In principe kan het feit dat een bepaald gedrag ook reeds op grond van het civiele recht van een financiële onderneming wordt verlangd een reden zijn om het stellen van publiekrechtelijke regels achterwege te laten. Of dit wenselijk is hangt echter af van de vraag of het civiele recht het gedrag van financiële ondernemingen voldoende (duidelijk) normeert en of de effectiviteit daarvan publiek toezicht overbodig maakt. Het regelen van aspecten van de relatie tussen cliënt en financiële onderneming in publieke toezichtwetgeving biedt immers vergaande mogelijkheden om de naleving van regels af te dwingen. Bovendien biedt het publieke toezicht mogelijkheid om financiële ondernemingen die bijvoorbeeld de informatie- en adviesverplichtingen ernstig overtreden te beboeten of zelfs de toegang tot de markt te ontfemen. Financiële ondernemingen zullen dit waarschijnlijk ervaren als een sterke prikkel tot naleving van de wettelijke verplichtingen.’ (Zalm, 2005).

De wetgever vond in 2005 dus dat het inbrengen van een publiekrechtelijke zorgplicht afhankelijk is van of de privaatrechtelijke zorgplicht het gedrag van ondernemingen voldoende normeert en effectief is. De reden om alsnog een publiekrechtelijke zorgplicht in te brengen is omdat dit mogelijkheden biedt om de naleving van regels af te dwingen. Daarnaast biedt een publiekrechtelijke zorgplicht de mogelijkheid om financiële ondernemingen te beboeten wanneer zij in overtreding zijn. Het komt er dus op neer dat de publiekrechtelijke zorgplicht een aanvulling is op de privaatrechtelijke zorgplicht. Als gevolg hiervan is, de al eerder genoemde, Wet op het financieel toezicht in werking getreden op 28 september 2006 (Overheid.nl, 2017).

Naast de privaatrechtelijke zorgplicht heeft een hypotheekadviseur dus ook een publiekrechtelijke zorgplicht. De basis van deze publiekrechtelijke zorgplicht vloeit voort uit afdeling 4.2.3 van de Wft, en in het bijzonder artikel 4:23 Wft. Hierin is namelijk het ken-uw-klant-beginsel vastgelegd voor advies aan consumenten. Zo staat hierin dat een advies in beginsel uit drie fasen bestaat. Allereerst wordt informatie over de klant ingewonnen, daarna wordt advies gegeven dat aansluit op de verkregen informatie en tot slot wordt het advies en de overwegingen die ten grondslag liggen aan dit advies aan de klant toegelicht.

Het doel van de zorgplicht is dus om financieel dienstverleners te verplichten voldoende informatie van de klant in te winnen om tot een passend advies te komen. Daarnaast moet een financieel dienstverlener de klant ook informeren, zodat deze een weloverwogen beslissing kan maken. Dit alles ligt in het verlengde van bijvoorbeeld artikel 7:401 BW en artikel 4:23 BW. Het uiteindelijke doel van de zorgplicht is het inzichtelijk, marktgericht en doelgericht maken van financiële markten en producten waarbij het belang van de klant centraal staat (Banken.nl, z.d.).

4.2. Nazorg

Wanneer een bemiddelaar bemiddeld in een financieel product voor een klant, heeft deze bemiddelaar tijdens de looptijd van het product een doorlopende zorgplicht die voortvloeit uit de Wft-zorgplicht. Deze doorlopende zorgplicht gedurende de looptijd van het product heet nazorg (AFM, 2017). Nazorg is dus een product van de zorgplicht die financieel dienstverleners hebben tegenover hun klanten.

Op het moment dat een hypotheekadviseur een hypotheek adviseert voor een klant, past deze hypotheek natuurlijk bij deze klant. Na verloop van tijd kan het echter zijn dat bepaalde ontwikkelingen zich voordoen waardoor de situatie van de klant verandert. In deze situatie kan het gewenst of noodzakelijk zijn contact op te nemen met de klant om te controleren of de huidige hypotheekconstructie nog steeds de best passende voor deze klant is. Deze veranderingen kunnen zich onder andere voordoen in de persoonlijke en/of financiële situatie van de klant zijn, maar ook in de wet- en regelgeving of de hypotheekmarkt. In een dergelijke situatie moet de adviseur ervoor zorgen dat de klant een redelijke kans blijft houden op het behalen van zijn doelstellingen (AFM, 2009). Een doelstelling zou kunnen zijn dat de klant zijn hypotheek na 30 jaar volledig wil hebben afgelost.

Wettelijk gezien is maar zeer beperkt iets geregeld omtrent nazorg (Schravemade, 2015). Voornamelijk is hetgeen een klant van nazorg mag verwachten afhankelijk van wat is afgesproken tussen de klant en adviseur, en wat de klant redelijkerwijs mag verwachten van een adviseur. Wanneer dus bepaalde beloftes op papier staan en deze bekend zijn gemaakt bij de klant mag deze er van uit gaan dat deze beloftes ook worden nageleefd. Wat redelijkerwijs verwacht mag worden van een adviseur heeft te maken met de zorgplicht en staat hierboven uitgeschreven. Dit gaat over wat in de Wet- en regelgeving staat geschreven over de zorgplicht.

Wanneer echter niets geregeld is op het gebied van nazorg heeft een klant nog steeds recht op een zekere vorm van nazorg. Dit staat vastgelegd in artikel 4:20 Wft. Hierin staat beschreven dat een adviseur een klant tijdig moet informeren over wezenlijke wijzigingen in informatie, voor zover deze relevant zijn voor de desbetreffende klant. Ook zijn de artikelen omtrent de zorgplicht van toepassing op nazorg. Een hypotheekadviseur moet namelijk gedurende de hele looptijd de zorg van een goed opdrachtnemer in acht nemen. Hieronder valt namelijk ook de informatieplicht zoals beschreven in artikel 4:20 Wft.

4.3. Conclusie

In artikel 7:401 BW is de algemene zorgplicht omschreven waar een opdrachtnemer, volgens artikel 7:400 lid 2 BW zich aan dient te houden. Aangezien een hypotheekadvies volgens artikel 7:400 lid 1

BW een overeenkomst van opdracht is hoort een hypotheekadviseur zich aan deze algemene zorgplicht te houden. Naast deze algemene zorgplicht vond de wetgever echter dat de privaatrechtelijke normen soms onvoldoende duidelijk zijn en dat de effectiviteit van het privaatrecht tekortschoot. Om deze reden is op 28 september 2006 de publiekrechtelijke zorgplicht ingevoerd in de Wft. Hierin is het ken-uw-klant principe vastgelegd, wat de basis is voor de publiekrechtelijke zorgplicht.

Een adviseur moet zich niet alleen rondom de precontractuele fase, en tijdens het adviseren in en afsluiten van een hypotheek aan de zorgplicht houden. Gedurende de hele looptijd van de hypotheek moet hij zich aan deze zorgplicht houden. Om deze reden is een doorlopende zorgplicht ingevoerd, genaamd nazorg. Geconcludeerd kan worden dat nazorg een product is van de zorgplicht. Het houdt in dat een adviseur niet alleen een passieve service moet leveren voor het geval de klant vragen heeft, maar omvat ook een actieve signalerings- en informatiefunctie. Op deze manier wordt dankzij de nazorg die wordt geleverd ingespeeld op veranderingen in de persoonlijke situatie van de klant, hypotheekmarkt en wet- en regelgeving. Elke klant heeft namelijk potentieel nazorg nodig, maar de meeste klanten zijn zich hier niet van bewust. De klant weet namelijk niet, wat hij niet weet (Organisatie van Financiële Dienstverleners, 2013).

5. Welke stakeholders zijn er en wat zijn hun eisen betreffende het nazorgtraject?

Om tot een, voor BSB, goed nazorgtraject te komen is het van belang alle stakeholders en hun eisen over het nazorgtraject in kaart te brengen. In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke stakeholders BSB heeft als het gaat over het nazorgtraject en wat de eisen van de betreffende stakeholders zijn. Allereerst zal echter worden uitgelegd wat stakeholders zijn. Vervolgens zullen de stakeholders van BSB omtrent het nazorgtraject in kaart worden gebracht. Ten slotte worden de eisen die deze stakeholders hebben over het nazorgtraject in kaart gebracht. Op deze manier wordt een kader ontwikkeld met eisen waar het nazorgtraject aan dient te voldoen.

5.1. Wat zijn stakeholders?

Bij elke verandering in een bedrijf of organisatie zijn mensen, bedrijven of instanties betrokken die belang hebben bij die verandering en die invloed hebben op het veranderingstraject. Dit belang kan zowel positief als negatief zijn en dat geldt dus ook voor de invloed die wordt uitgeoefend. Deze belanghebbenden en mensen met invloed noemen we stakeholders (Redactie ISBW, 2016). Een stakeholder kan dus worden omschreven als iemand die op een gegeven moment invloed uitoefent op of beïnvloed wordt door het functioneren van de organisatie.

Er kan onderscheidt worden gemaakt tussen verschillende soorten stakeholders. Zo kunnen stakeholders in vijftien stakeholdergroepen worden ingedeeld (inclusief management zestien). Een visuele weergave in de vorm van een basale stakeholders map, waarin deze vijftien verschillende stakeholdergroepen zijn weergegeven, is te vinden in bijlage 5. Iedere groep heeft andere belangen of kan op een andere manier invloed uitoefenen op de organisatie. In deze basale stakeholder map worden de verschillende stakeholdergroepen ingedeeld in primaire en secundaire stakeholdergroepen. De primaire stakeholders zijn weergegeven in de binnenste cirkel en de secundaire stakeholders zijn weergegeven in de buitenste cirkel.

Stakeholders zijn cruciaal voor het succes en voortbestaan van elke organisatie. Dit omdat een organisatie zonder steun van bijvoorbeeld haar medewerkers, investeerders of leveranciers haar strategische doelen niet kan halen. Wanneer medewerkers gedemotiveerd raken, de klanten hun geld naar de concurrent brengen, investeerders hun aandelen dumpen of journalisten de organisatie in een kwaad daglicht zetten, verliest elke organisatie uiteindelijk haar bestaansgrond. Bovendien hebben stakeholders de belangrijkste immateriële asset van elke organisatie in handen: de reputatie. Reputatie is immers hoe anderen over de organisatie denken (Stakeholderslab, z.d.).

Om deze reden is het van belang allereerst de stakeholders van het nazorgtraject in kaart te brengen. Op deze manier kan namelijk een kader worden ontwikkeld van wensen en eisen waar het nazorgtraject aan dient te voldoen. Wanneer dit niet zou gebeuren is de kans groot dat een nazorgtraject wordt ontwikkeld waar een of meerdere stakeholdergroepen niet tevreden over zijn.

5.2. Welke stakeholders heeft BSB omtrent haar nazorgtraject?

Er zijn verschillende partijen die invloed kunnen uitoefenen op of beïnvloed worden door het nazorgtraject van BSB. Deze partijen zullen allen op een andere wijze in aanraking komen met het

nazorgtraject. Wie deze partijen zijn en hoe zij in aanraking komen met het nazorgtraject zal in deze paragraaf worden besproken.

5.2.1. Personeel BSB

De eerste stakeholdergroep is het personeel van BSB. Om erachter te komen welke afdelingen en/of personen binnen een afdeling het meeste te maken krijgen met het nazorgtraject wordt gekeken naar het organigram van BSB Verzekeringen dat te vinden is in bijlage 3. Allereerst zullen de hypotheekadviseurs, die onderdeel uitmaken van de commerciële buitendienst in aanraking komen met het nazorgtraject. Zij zijn namelijk de personen die de nazorg zullen moeten leveren aan de klanten. Het hoofd, en tevens een van de eigenaren van BSB, zal ook in aanraking komen met het nazorgtraject. Ook al zullen de twee hypotheekadviseurs zich het meest bezig houden met het nazorgtraject.

5.2.2. Hypotheekrelaties BSB

De tweede stakeholdergroep bestaat uit de klanten die via BSB een hypotheek hebben afgesloten. Dit is namelijk de groep waar het nazorgtraject, en nazorg in het algemeen, op gericht is. De klant staat in het nazorgverhaal namelijk centraal. Dit betekent dat de nazorg zodanig dient te worden ingericht dat deze zo veel mogelijk voldoet aan de eisen van de klant.

Uit het CRM systeem van BSB, ANVA, blijkt dat zij 1481 hypotheekrelaties heeft. Tijdens dit onderzoek is echter gebleken dat deze gegevens niet actueel en dus niet correct zijn. De onderzoeker heeft gedurende dit onderzoek gewerkt aan het actualiseren van dit klantenbestand. Dit werk is nog niet helemaal af, maar op maandag 15 juni 2017 waren er 1096 hypotheekrelaties geactualiseerd. De klantgegevens van een aantal geldverstrekkers moeten nog worden bijgewerkt, maar het aantal hypotheekrelaties is in ieder geval minder dan 1481. Dit aantal kan op 15 juni 2017 nog maximaal oplopen tot 1311. Aan de hand van deze gegevens wordt uitgegaan van 1250 hypotheekrelaties.

5.2.3. Toezichthouder & wetgever

De derde stakeholdergroep bestaat uit de toezichthouder en de wetgever. In de stakeholdermap uit bijlage 5 worden deze twee stakeholdergroepen apart genoemd, maar in dit onderzoek worden ze ingedeeld onder dezelfde stakeholdergroep. Dit omdat alle bevoegdheden van de toezichthouder voortvloeien uit de wet, die door de wetgever wordt opgesteld.

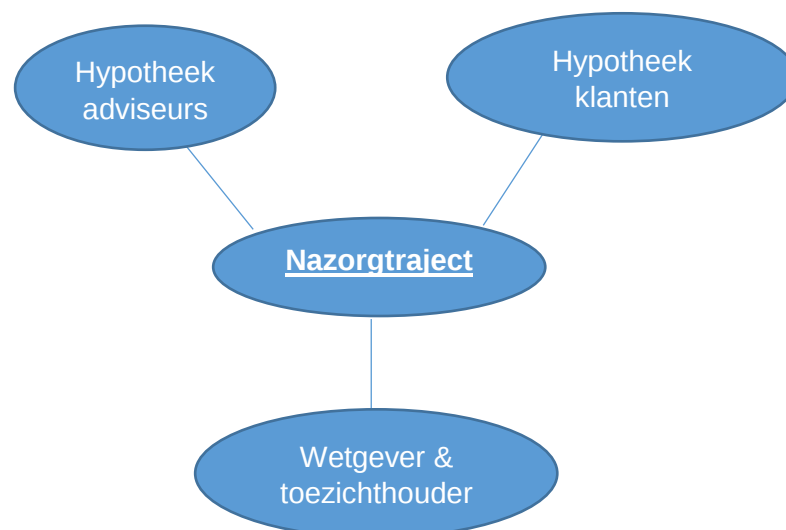
Zoals in hoofdstuk 1.1 is aangegeven is de AFM de gedragstoezichthouder. Dit houdt in dat deze onder andere toezicht houdt op nazorg. Artikel 1:25 Wft vermeldt de volgende taakomschrijving van de AFM: ten eerste houdt de AFM gedragstoezicht wat gericht is op ordelijke en transparante financiële marktprocessen, zuivere verhoudingen tussen marktpartijen en zorgvuldige behandeling van cliënten. Ten tweede heeft de AFM op grondslag van deze wet tot taak het gedragstoezicht op financiële markten uit te oefenen en te beslissen omtrent toelating van financiële ondernemingen tot die markten.

De minister van Financiën is verantwoordelijk voor het functioneren van het financiële bestel, voor het beleid en de wetgeving op het gebied van financiële markten. De minister benoemt het bestuur van de AFM, keurt de begroting goed en stelt heffingen vast. Als zelfstandig bestuursorgaan draagt

de AFM onafhankelijk de verantwoordelijkheid voor de concrete uitoefening van het toezicht, dus voor beslissingen in individuele gevallen. De AFM houdt toezicht op de naleving van wettelijke regels en adviseert betrokken ministeries bij het ontwikkelen van nieuwe wet- en regelgeving (AFM, z.d.).

Hieruit is op te maken dat deze twee groepen dezelfde belangen hebben. Om deze reden zijn de toezichthouder en de wetgever in dit rapport gerekend tot dezelfde stakeholdergroep. Deze stakeholdergroep kan invloed uitoefenen op het nazorgtraject. Zo heeft deze groep de beginselen bepaald waar het nazorgtraject op gebaseerd is. De wetgever kan regels en/of wetten opstellen die van invloed kunnen zijn op het nazorgtraject. De AFM kan de wetgever op zijn beurt weer adviseren om bepaalde regels of wetten in te voeren, of andere aanpassingen te maken betreffende het toezicht op de financiële markt. Zo heeft de AFM bijvoorbeeld herhaaldelijk gepleit voor wettelijke, publiekrechtelijke, verankering van de algemene zorgplicht, waarna de wetgever dit vervolgens op 1 januari 2014 heeft gedaan (AFM, 2013).

Deze stakeholdergroep is van belang omdat zij dus de wetten omtrent dit thema maken en toezien op de naleving ervan. Wanneer de wetgever bijvoorbeeld zegt dat een klant minimaal eens per twee jaar dient te worden benaderd voor een onderhoudsgesprek is dit iets wat in het nazorgtraject geïmplementeerd moet worden.



Figuur 3: Stakeholdermap nazorgtraject BSB

5.3. Welke eisen hebben de stakeholders?

Allereerst is gekeken naar wat stakeholders zijn, zodat vervolgens de stakeholders van het nazorgtraject van BSB in kaart gebracht konden worden, zoals hierboven is te zien in figuur 3. Nu dit is gedaan is het mogelijk om te gaan kijken naar de eisen van deze verschillende stakeholders.

5.3.1. Eisen hypotheekadviseurs BSB

Allereerst worden de eisen van de hypotheekadviseurs in kaart gebracht. De hypotheekadviseurs hebben duidelijk gemaakt dat het aantal onderhoudsgesprekken per week een belangrijk punt is. Tijd is namelijk een belangrijke factor en dus zal een maximum moeten worden toegewezen aan het aantal onderhoudsgesprekken per week. De hypotheekadviseurs hebben aangegeven samen ongeveer zes gesprekken per week te kunnen voeren. Dit houdt in dat ongeveer tien tot twaalf

mensen per week benaderd mogen worden, aangezien niet iedereen die benaderd wordt behoefte heeft aan een onderhoudsgesprek. Hierbij is er van uitgegaan dat ongeveer de helft van de mensen wel behoefte heeft aan een gesprek.

De hypotheekadviseurs hebben deze eis gesteld omdat zij kwaliteit voorop kwantiteit stellen. Zij willen liever elke week ieder drie goede onderhoudsgesprekken voeren in plaats van tien slechte onderhoudsgesprekken. Dit werkt ook in het voordeel van de klant. Daarnaast hebben de hypotheekadviseurs ook tijd nodig om nieuwe klanten te helpen die een hypotheek willen afsluiten. Dit is allemaal in het kader van de missie van BSB om een duurzame relatie op te bouwen met de klant. Deze duurzame relatie kan alleen worden opgebouwd wanneer structureel contact met de klant wordt gemaakt. Bij de start van het nazorgtraject willen de adviseurs eerst mensen benaderen die het langst een hypotheek hebben bij BSB.

Ten tweede is het belangrijk invulling te geven aan de manier waarop alles gedocumenteerd gaat worden. Dit in verband met de bewijslast zodat BSB aan de AFM kan aantonen dat klanten benaderd zijn. Dit is dus een belangrijk punt wat alle mogelijke scenario's dient af te dekken. Mogelijke scenario's zijn dat een onderhoudsgesprek heeft plaatsgevonden, of dat de klant niet geïnteresseerd is in een onderhoudsgesprek. Hoe moet bijvoorbeeld worden vastgelegd dat een klant geen interesse heeft in een onderhoudsgesprek wanneer hij dit telefonisch heeft toegelicht? Het is namelijk de mening van menig professional dat een professionele dienstverlener niet alleen mag afgaan op zijn geheugen. Hij moet een deugdelijke administratie voeren waaruit blijkt welke essentiële informatie de klant hem heeft verschaft en hoe hij daarop heeft gereageerd (Velzen, 2017).

Concluderend zijn de eisen van de adviseurs dat zij niet meer dan tien tot twaalf klanten per week willen benaderen. Daarnaast is het belangrijk dat de gegevens op een goede manier vastgelegd kunnen worden. Tot slot willen zij klanten die het langst een hypotheek hebben lopen het eerst benaderd worden.

5.3.2. Eisen klanten

De tweede stakeholdergroep is de groep die bestaat uit de klanten die een hypotheek hebben afgesloten via BSB. Deze groep gaat namelijk direct in aanraking komen met dit nieuwe nazorgtraject. Het nazorgtraject wordt namelijk ontwikkeld om de klanten beter van dienst te kunnen zijn.

Om erachter te komen welke eisen de klanten stellen aan het nazorgtraject is een enquête gehouden onder de klanten die een hypotheek via BSB hebben afgesloten. De vragen voor deze enquête zijn opgesteld door de onderzoeker en zijn terug te vinden in bijlage 6. De resultaten die uit te enquête naar voren zijn gekomen zijn terug te vinden in bijlage 7. Uit deze resultaten komen de eisen die de hypotheekrelaties stellen aan het nazorgtraject naar voren. De antwoorden op de twee belangrijkste vragen zullen hieronder worden weergegeven.

Hoe vaak zou u contact willen met BSB?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Een keer per 1 of 2 jaar	36,8%	57
Een keer per 3 of 4 jaar	5,2%	8
Een keer per 5 jaar of minder	1,3%	2
Incidenteel (alleen bij wijzigingen)	37,4%	58
Geen voorkeur	19,4%	30
answered question		155
skipped question		628

Figuur 4: resultaat vraag 4 enquête

Op welke manier wenst u benaderd te worden door BSB?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Per mail	66,9%	103
Per post	6,5%	10
Per telefoon	20,8%	32
via een andere manier, namelijk:	5,8%	9
answered question		154
skipped question		629

Figuur 5: resultaat vraag 5 enquête

Hieruit blijkt dat de hypotheekrelaties van BSB het liefst eens per één of twee jaar contact hebben, of alleen wanneer zich wijzigingen voordoen. 57 (36,8%) respondenten geeft namelijk aan eens per één of twee jaar contact te willen en 58 (37,4%) respondenten geeft aan alleen bij wijzigingen contact te willen. Het tweede belangrijke gegeven is de manier waarop de klanten benaderd willen worden door BSB. Hierbij geven 103 (66,9%) respondenten aan dat zij per mail benaderd willen worden door BSB en 32 (20,8%) van de respondenten geven aan per telefoon benaderd te willen worden. Dit zijn dus de belangrijkste manieren om de klanten te benaderen, waarbij per mail duidelijk de voorkeur heeft.

5.3.3. Eisen toezichthouder en wetgever

De derde stakeholdergroep bestaat uit de toezichthouder (AFM) en de wetgever. Om achter de eisen te komen die de wetgever en toezichthouder stellen is contact geweest met de AFM via mail. Deze correspondentie is terug te vinden bijlage 8. De wetgever stelt wetten op waar een financieel dienstverlener aan moet voldoen wanneer het gaat om nazorg. Hierbij speelt de zorgplicht een grote rol. Daarnaast houdt de AFM toezicht op de naleving van deze wetten in de financiële markt. Op grond van het publiekrecht, de Wft, heeft de toezichthouder bepaalde bevoegdheden gekregen van de wetgever om zelfstandig op te treden.

Wanneer het gaat om nazorg moet worden gekeken naar verschillende bronnen. Of en in welke mate een financieel dienstverlener verplicht is tot het leveren van nazorg is afhankelijk van de volgende zaken:

1. Welke afspraken de financiële dienstverlener heeft gemaakt met de klant over het leveren van nazorg.
2. Wanneer niets is afgesproken, welke verplichtingen vloeien voort uit de wet- en regelgeving.

De bovenstaande punten zullen hieronder elk afzonderlijk behandeld worden.

1. *‘Welke afspraken de financiële dienstverlener heeft gemaakt met de klant over het leveren van nazorg.’*

De wetgever heeft regels opgesteld omtrent het leveren van nazorg door financieel dienstverleners. In eerste instantie is de nazorg die een financieel dienstverlener dient te leveren afhankelijk van wat is afgesproken tussen de dienstverlener en de klant. Hetgeen dat is afgesproken staat beschreven in het dienstverleningsdocument (Barbara van der Est, z.d.). Het dienstverleningsdocument geeft informatie over de dienstverlening, onafhankelijkheid en kosten van de adviseur. Wel gelden voor een financieel dienstverlener, ook als iets is afgesproken over nazorg, een minimale verplichting waar hij aan moet voldoen. Wanneer wel iets is afgesproken moet de dienstverlener ook voldoen aan de eisen die voortvloeien uit de wet. Deze staan hieronder, in punt 2, beschreven.

In het dienstverleningsdocument van BSB, dat terug te vinden is in bijlage 9, is niets specifiek opgenomen over het verlenen van nazorg. In de opdracht tot dienstverlening is in artikel 6 wel iets geregeld over nazorg, en wel het volgende: *‘In het kader van onze wettelijke zorgplicht informeren wij u over belangrijke wijzigingen in wet- en regelgeving en productvoorwaarden. Wijzigingen in uw persoonlijke en financiële situatie verzoeken wij u zelf aan ons door te geven.’* Hieruit is af te leiden dat BSB haar klanten enige vorm van nazorg aanbiedt. Hetgeen zij aanbieden is echter alleen wat wettelijk verplicht is. Ze spreken op basis van deze overeenkomst met hun klanten af om enige vorm van nazorg te leveren. Wanneer een wijziging zich voordoet in de wet- en regelgeving of productvoorwaarden en BSB verzuimt dit te doen, kan de klant zich op deze overeenkomst beroepen.

2. *‘Wanneer niets is afgesproken, welke verplichtingen vloeien voort uit de wet- en regelgeving?’*

In het geval niets is overeengekomen tussen de dienstverlener en de klant moet de dienstverlener toch bepaalde handelingen uitvoeren in het belang van de klant. Een financieel adviseur heeft tijdens de looptijd van een financieel product, zoals een hypotheek, namelijk een doorlopende verplichting tot het verlenen van nazorg (Fledderus, 2017). Deze doorlopende plicht vloeit enerzijds voort uit artikel 4:20 Wft en anderzijds uit artikel 7:401 BW. In artikel 4:20 lid 3 Wft staat beschreven dat een financieel dienstverlener een klant tijdig dient te informeren over wezenlijke wijzigingen in informatie die redelijkerwijs relevant zijn voor de klant. In artikel 7:401 BW staat dat de opdrachtnemer bij zijn werkzaamheden de zorg van een goed opdrachtnemer in acht moet nemen. Dit wil zeggen dat een financieel dienstverlener gedurende de looptijd van een hypotheek ook gebonden is aan dit artikel.

Naast de verplichtingen die gelden omtrent nazorg, heeft de wetgever ook eisen opgesteld over dossiervorming (SVC Compliance BV, 2011). Voor het nazorgtraject is dit ook van belang, want alle relevante informatie moet volgens artikel 4:15 Wft worden vastgelegd. Hierin staat dat een financiële dienstverlener de bedrijfsvoering zodanig moet inrichten dat deze een beheerste en integere uitoefening van zijn bedrijf waarborgt. Dit houdt in dat de dienstverlener er zorg voor moet dragen

dat zijn dossiers de juiste informatie bevatten om informatieverstrekking aan, en zorgvuldige behandeling van cliënten en consumenten te waarborgen.

Concreet is de verplichting die hieruit voortvloeit voor BSB dat zij haar klanten tijdig op de hoogte moeten stellen van de veranderingen in de wet- en regelgeving en/of de hypotheekmarkt wanneer deze redelijkerwijs relevant zijn voor de klant. Dit houdt ook in dat BSB goed op de hoogte moet zijn van de actuele wet- en regelgeving en de ontwikkelingen op de hypotheekmarkt.

5.4. Conclusie

Het nazorgtraject van BSB heeft een drietal stakeholders. Dit zijn achtereenvolgens:

1. De hypotheekadviseurs en het hoofd Hypotheken / Leven van BSB
2. De klanten die een hypotheek hebben afgesloten via BSB
3. De wetgever en toezichthouder

De eerste groep die in aanraking komt met het nazorgtraject zijn de hypotheekadviseurs en het hoofd van de afdeling Hypotheken / Leven van BSB. De hypotheekadviseurs vinden het belangrijk dat het uitvoeren van de werkzaamheden omtrent het nazorgtraject niet onnodig veel tijd in beslag nemen. Zij hebben aangegeven maximaal drie onderhoudsgesprekken per persoon en per week te kunnen voeren. Dit betekent dat zij samen ongeveer tien tot twaalf mensen per week kunnen benaderen. Ook is voor hen de manier waarop alles wordt vastgelegd van belang. Dit moet gebeuren op een manier zodat duidelijk is wanneer met welke klant contact is geweest.

De klanten zijn de tweede groep die in aanraking komen met het nazorgtraject. De klanten willen het liefst eens per één of twee jaar benaderd worden of alleen bij wijzigingen. Daarnaast worden de klanten het liefst benaderd via e-mail.

De derde groep bestaat uit de wetgever en toezichthouder. Zij stellen dat het belang van de klant altijd centraal gesteld moet worden. Daarnaast stellen zij dat de financiële dienstverlener de klant tijdig hoort te informeren over wijzigingen die relevant voor de klant kunnen zijn. Ook moet de dienstverlener zich aan de afspraken houden die in het dienstverleningsdocument zijn opgenomen.

6. Wat wordt momenteel gedaan aan nazorg?

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de manier waarop momenteel nazorg wordt verleend aan de bestaande hypotheekrelaties van BSB. Op deze manier wordt de huidige situatie in kaart gebracht. Dit is van belang om in het volgende hoofdstuk, *welke risico's zijn verbonden aan het huidige proces*, de risico's die zijn verbonden aan het huidige traject in kaart te kunnen brengen.

In de huidige situatie vindt nazorg voornamelijk ad-hoc plaats. Dit wil zeggen dat de hypotheekadviseurs nazorg verlenen aan klanten die zelf contact opnemen met BSB wanneer zij vragen hebben over hun hypotheek. De resultaten uit de enquête verifiëren dit. Wanneer namelijk wordt gekeken naar de resultaten van vraag 2 uit bijlage 7, blijkt dat 83,2% van de klanten het laatste contact zelf heeft geïnitieerd. De een week kan het zijn dat geen enkele klant contact opneemt en de andere week kan het zijn dat vijf klanten contact opnemen. Deze manier van nazorg is dus niet gestructureerd en ook niet uitgeschreven in de procesbeschrijving van een hypotheekaanvraag. Door het gebrek hieraan worden zaken die zijn besproken in een onderhoudsgesprek vaak nog niet voldoende vastgelegd in de behorende systemen, zoals te zien is in bijlage 2. Hier staat namelijk dat de wijzigingsdatum op een later tijdstip heeft plaatsgevonden dan het einde van de rentevaste periode. Dit houdt in dat er contact is geweest, maar de rentevaste periode niet is aangepast.

Wel heeft BSB een nieuwsbrief die zij maandelijks naar haar klanten sturen. In deze nieuwsbrief staat ook regelmatig informatie over de hypotheekmarkt en de regelgeving. Een voorbeeld van een dergelijk artikel over hypotheeken uit de nieuwsbrief van BSB is te vinden in bijlage 14. Dit is weliswaar niet echt een manier van actief nazorg verlenen, maar de klanten worden hierdoor wel geïnformeerd.

Zoals in de aanleiding al is aangegeven, en te zien is in bijlage 1, stopt de procesbeschrijving van een hypotheekaanvraag met het kopje 'nazorg'. In de procesbeschrijving is geen aandacht gegeven aan een verdere uitwerking van de manier waarop deze nazorg geleverd moet worden. In de huidige procesbeschrijving staat in de rechterkolom alleen het volgende ter verduidelijking van stap 2.26 'periodieke nazorg': *'De Hypotheek gaat vervolgens het 'traject' Periode nazorg in. Periodieke controle door BSB of incidentele melding (live events) door klant inzake eventuele wijzigingen welke gevolgen kunnen hebben voor de reeds afgesloten hypothecaire lening.'*

Deze omschrijving van nazorg is veel te beknopt en te algemeen. Zo is deze omschrijving niet duidelijk en specifieke genoeg en voldoet hij niet aan de voorwaarden waar een goede procesbeschrijving aan moet voldoen. Hierdoor kan onduidelijkheid ontstaan bij het personeel dat zich bezig houdt met het nazorgtraject over wat men wanneer moet doen. In dit hoofdstuk zal niet verder worden ingegaan op de voorwaarden van een procesbeschrijving, aangezien deze in hoofdstuk 9 uitgebreid behandeld zullen worden. Wel kan al gezegd worden dat doordat geen duidelijke procesbeschrijving bestaat van het nazorgtraject, onduidelijkheid is ontstaan bij de hypotheekadviseurs over wat zij moeten doen wanneer het neerkomt op nazorg.

BSB is reeds begonnen met het benaderen van haar klanten door middel van het versturen van een brief. In deze brief, die terug te vinden is in bijlage 10, wordt de klant gevraagd of hij interesse heeft in een onderhoudsgesprek waarin de adviseurs eventuele vragen van de klant zullen beantwoorden. In een dergelijk gesprek komen onder andere zaken aan de orde zoals tussentijdse aflossing van de

hypotheek, hypotheeklasten na pensionering. Dit is een vorm van nazorg die BSB nu levert. Gezegd kan worden dat deze manier lang niet optimaal is. Ook dit initiatief is namelijk redelijk ad hoc. Deze vorm van nazorg betreft ook maar één gedeelte van nazorg. Het betreft namelijk alleen de situatie van de klant, en of deze veranderd is of niet. Nazorg is echter meer dan de klant vragen of zijn/haar situatie veranderd is. Zo moet ook contact worden opgenomen met de klant wanneer er veranderingen plaatsvinden in de hypotheekmarkt of wet- en regelgeving. Ook hiervoor is binnen de huidige procesbeschrijving nog niets geregeld, terwijl dit een heel belangrijk gedeelte is van nazorg. De tussenpersoon moet er namelijk voor zorgen dat de hypotheek van de klant de best passende is.

Het is de onderzoeker tijdens het verrichten van zijn werkzaamheden opgevallen dat meerdere dossiers al jaren lang niet zijn ingezien. Dit is te zien aan het feit dat in sommige dossiers het einde van de rentevaste periode was gesteld op een datum die al (lang) is verstreken. Een voorbeeld van een dergelijk dossier is terug te vinden in bijlage 2. Na het einde van deze rentevaste periode is dus geen contact meer geweest tussen BSB en deze klant. BSB weet nu dus niet wat de rente van de klant is en wanneer de volgende rentevast periode afloopt. Deze informatie is weliswaar opvraagbaar bij de geldverstrekker, maar gezien meerdere dossiers jaren niet zijn geopend kost het veel tijd om al deze dossiers handmatig te actualiseren. Het is efficiënter wanneer dit actualiseren direct gebeurt nadat een gesprek heeft plaatsgevonden. Op die manier wordt het risico dat BSB dossiers heeft die niet meer actueel zijn verminderd. Ook staat bij sommige dossiers dat deze al heel lang niet meer zijn gewijzigd. Ook hiervan is bijlage 2 een voorbeeld.

7. Welke risico's zijn verbonden aan het huidige proces?

Een risico kan worden omschreven als de kans dat een gebeurtenis zich voordoet, vermenigvuldigd met de impact die deze gebeurtenis heeft. Wanneer het gaat over risico's kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende soorten risico's. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Businessrisico: het risico dat de onderneming haar bedrijfsdoelstellingen zoals omzet, marktaandeel en winst niet behaalt.
- Compliance risico: dit is het risico dat tot gevolg heeft dat een bedrijf niet voldoet aan externe wet- en regelgeving. Daarnaast slaat het begrip compliance risico ook op het intern naleven van vastgestelde bedrijfsregels en procedures.
- AO-risico: dit is het risico dat informatie niet betrouwbaar is en waarden (goederen, geld) onterecht uit de organisatie verdwijnen.

(M. Paur, 2014)

Binnen het nazorgtraject kunnen zich verschillende risico's voordoen die elk ingedeeld kunnen worden in een van de bovenstaande categorieën risico's. Niet alle soorten risico's zullen in dezelfde mate voorkomen in het nazorgtraject.

7.1. Businessrisico's

Zoals hierboven al genoemd zijn businessrisico's risico's die het bereiken van de organisatiedoelstellingen in de weg staan. De organisatiedoelstellingen van BSB zijn af te leiden uit de missie, zoals die in hoofdstuk 2 staat weergegeven. Deze luidt als volgt: *'Het opbouwen van duurzame relaties met klanten waardoor continuïteit gewaarborgd wordt'*. Verder heeft BSB nog een tweetal doelstellingen opgesteld voor de afdeling hypotheek / leven voor 2017. Deze doelstellingen zijn:

- 1 nieuwe hypotheek per week afsluiten.
- In 2017 een omzet uit hypotheek realiseren van € 145.000,-.

Uit de missie is af te leiden dat het opbouwen van een duurzame relatie met de klant een doelstelling is voor BSB. Hiervoor is echter structureel contact noodzakelijk. Door de huidige manier waarop nazorg wordt verleend komt dit structurele contact vaak minder frequent voor dan de klant zou willen. De oorzaak hiervan ligt onder andere in het feit dat de hypotheekadviseurs niet weten wie zij als eerste moeten benaderen. Dit komt doordat de informatie die beschikbaar is voor de adviseurs vaak niet betrouwbaar is. Het feit dat er minder frequent contact is met de klant dan gewenst door de klant, blijkt uit de enquête die gehouden is onder de hypotheekrelaties van BSB. Door de vragen 3 en 4 uit bijlage 7 met elkaar te vergelijken wordt geconstateerd dat 36,8% van de respondenten graag eens per één of twee jaar contact wil. Dit terwijl in de huidige situatie 19,4% van de respondenten eens per één of twee jaar contact heeft. Door dit verschil kunnen klanten ontevreden raken over de dienstverlening die BSB levert. Dit is een risico dat het opbouwen van een duurzame relatie met de klant in de weg kan staan en ervoor kan zorgen dat bepaalde organisatiedoelstellingen, zoals het realiseren van een omzet van € 145.000, - niet behaald worden.

Een tweede businessrisico dat ervoor kan zorgen dat bepaalde organisatiedoelstellingen niet gehaald worden is wanneer de rentevaste periode afloopt zonder dat BSB de klant hierover heeft geïnformeerd. Bij dit risico ligt de oorzaak ook weer in de informatievoorziening van BSB. In het

systeem staat namelijk vaak helemaal geen of een onjuiste einddatum van de rentevaste periode. De adviseurs zijn vaak dus helemaal niet op de hoogte van het einde van de rentevaste periode. Minimaal drie maanden voor het einde van de rentevaste periode krijgt de klant wel bericht van de geldverstrekker. In dit bericht staat een aanbod voor een nieuwe rente en rentevast periode (Dukers & Baelemans, 2016). Wanneer de klant op dit verzoek in gaat zonder eerst BSB te benaderen kan het zijn dat BSB een klant 'verliest' aan de geldverstrekker. De klant kan namelijk vergeten contact op te nemen met BSB om hem te adviseren over een nieuwe rente en rentevast periode. Dit heeft als gevolg dat BSB niet op de hoogte is van de nieuwe rente en rentevast periode. Hierdoor kan BSB de klant niet benaderen wanneer de nieuwe rentevast periode afloopt.

Het is belangrijk te benoemen dat in een dergelijk gesprek de hele situatie van de klant zal worden besproken. Hier zal niet alleen aandacht worden besteed aan de nieuwe rente, maar ook aan mogelijke veranderingen in de situatie van de klant en andere zaken. De kans bestaat dat uit dit gesprek adviserende werkzaamheden voortkomen. Voor deze adviserende werkzaamheden mag BSB een vergoeding vragen. Wanneer BSB dit gesprek niet kan voeren met de klant omdat deze niet benaderd is, loopt zij deze potentiële inkomsten in ieder geval mis.

7.2. Compliance risico

Compliance risico is het risico dat tot gevolg heeft dat een bedrijf niet voldoet aan externe wet- en regelgeving. Dit kunnen algemene wetten zijn, zoals het overeenkomstenrecht, maar ook branche specifieke wetten, zoals de Wft. Verder slaat het begrip compliance ook op het intern naleven van de vastgestelde bedrijfsregels en procedures (M. Paur, 2014).

Zoals besproken is in hoofdstuk 6, *wat wordt momenteel gedaan aan nazorg*, bestaat het huidige nazorgtraject voornamelijk uit ad-hoc werkzaamheden die ontstaan doordat klanten BSB benaderen. Dit komt mede doordat de adviseurs geen houvast hebben omdat geen procesbeschrijving bestaat van het nazorgtraject. Het ontbreken van een procesbeschrijving over het nazorgtraject is het eerste interne compliance risico. Het gevolg van dit risico is dat structureel werken bemoeilijkt wordt. Hierdoor wordt het werk niet optimaal efficiënt verricht. Het is mogelijk dat de klant hierdoor gedupeerd wordt. Bij BSB kan men niet met 100% zekerheid uitsluiten dat dit bij geen enkele klant het geval is.

Een tweede compliance risico doet zich voor wanneer de AFM een controle uitvoert binnen BSB. Bij een dergelijke controle kijkt de AFM naar een aantal klantdossiers. Wanneer zij constateren dat een groot gedeelte van deze dossiers niet actueel zijn kan het zijn dat zij maatregelen neemt. Zo heeft de AFM in 2013 onderzoek gedaan naar de dienstverlening inzake rentederivaten door banken aan MKB ondernemingen. Uit dit onderzoek bleek dat de ABN AMRO in 80% van de onderzochte dossiers onvoldoende gegevens bij heeft gehouden over de dienstverlening, wat een overtreding is van artikel 35 lid 1 Bgfo. De AFM heeft de ABN AMRO toen een bestuurlijke boete opgelegd van €2.000.000, - (AFM, 2015). Nu is een hypotheek geen rentederivaat, maar de AFM controleert ook bij hypotheek de klantdossiers. Zo moet een dienstverlener voldoen aan de in hoofdstuk 5 genoemde wettelijke eisen over dossiervorming. Zoals al eerder is genoemd is de informatie die in het systeem van BSB staat vaak niet betrouwbaar. Met deze informatie wordt de informatie uit de klantdossiers bedoeld. Hiervan is bijlage 2 een voorbeeld. Ook bij een controle van klantdossiers waarin een hypotheek is afgesloten kan door de AFM een boete worden opgelegd (AMweb, 2016). Zij zal dan een grondig

onderzoek doen waarbij zij rekening houdt met bepaalde belangen. Een aantal van deze belangen zijn:

- In welke mate zijn consumenten benadeeld door de overtreding en zo ja, zijn zij door de overtreder gecompenseerd?
- Wat is de duur van de overtreding?
- In welke mate is de overtreding verwijtbaar?
- Is sprake van een overtreding bij herhaling?

(AFM, z.d.)

7.3. AO-risico

De doelstelling van AO is om betrouwbare informatie te leveren. Wanneer geen procesbeschrijving bestaat voor een bepaald proces kan deze doelstelling al snel in het gedrang komen. Dit omdat medewerkers dan niet weten welke informatie zij wel en niet moeten vastleggen en hoe dit gedaan moet worden. Medewerker A doet dit wellicht op een andere manier dan medewerker B. Dit staat de doelstelling van het leveren van betrouwbare informatie in de weg. Het AO-risico is dan ook het risico dat informatie niet betrouwbaar is en dat waarden, zoals goederen of geld, onterecht uit de organisatie verdwijnen (M. Paur, 2014). Binnen dit onderzoek zal niet worden onderzocht of waarden onterecht uit de organisatie verdwijnen. Wel wordt gekeken of de informatie die geleverd wordt binnen het huidige nazorgtraject betrouwbaar is.

Tijdens het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden van de onderzoeker is ontdekt dat de informatie die geleverd wordt vaak niet betrouwbaar is. Dit is opgemerkt doordat in het CRM systeem waar BSB mee werkt, ANVA, nog een groot deel van de hypotheekdossiers niet geactualiseerd is. Een voorbeeld van een dergelijk dossier is terug te vinden in bijlage 2. Dit zorgt ervoor dat de informatie die de adviseurs hebben vaak niet correct is op het moment dat zij deze willen opvragen. Hierbij valt te denken aan het risico dat de rentevaste periode afloopt zonder dat BSB hiervan op de hoogte is, zoals in paragraaf 7.1 is besproken.

7.4. Risicoanalyse

Een risicoanalyse is kort gezegd een overzicht van alle mogelijke risico's die het projectresultaat, het nazorgtraject, kunnen beïnvloeden waarin voor elk risico wordt aangegeven wat het gevolg zou zijn als het risico zich voordoet. De analyse wordt gebruikt als preventiemiddel en als evaluatiemiddel. Indien risico's namelijk in een vroeg stadium worden herkend, kunnen deze beter beheerst of zelfs voorkomen worden (ToornendPartners, 2017).

In de paragrafen 7.1 tot en met 7.3 is aangegeven welke risico's zich kunnen voordoen per risicocategorie. In deze paragraaf zullen deze risico's in een duidelijk overzicht worden gezet, met daarbij per risico wat het gevolg zou zijn als het risico zich voordoet. Vervolgens wordt de risico matrix gebruikt om per risico in kaart te brengen hoe groot de kans en de impact is van het desbetreffende risico.

Risico	Gevolg
1) Klanten worden niet regelmatig benaderd	Klanten worden ontevreden over de service en BSB is niet op de hoogte van nieuwste situatie van de klant
2) Rentevast periode eindigt zonder weten BSB	Klant gaat direct zaken doen met de bank BSB is niet op de hoogte van nieuwe rente
3) Geen houvast door ontbreken beschrijving	Niet alle benodigde gegevens worden vastgelegd
4) BSB krijgt een externe audit	AFM neemt maatregelen
5) Geen vastlegging contactmomenten	Lastig te bewijzen dat contact is geweest
6) Onvolledige vastlegging informatie	Klant is moeilijker op te zoeken in CRM systeem

Tabel 1: Risicoanalyse

kans	zeer groot	5		1 & 3		
	groot		6		2	
	middel					
	klein					
	zeer klein		4			
		zeer klein	klein	middel	groot	zeer groot
impact						

Figuur 6: Risicomatrix

Geconcludeerd kan worden dat de risico's die verbonden zijn aan het huidige nazorgtraject veelal te maken hebben met onjuiste of incomplete vastlegging van gegevens. Wanneer de gegevens namelijk correct zouden zijn dan zouden de adviseurs wel weten wie zij moeten benaderen. Ook zou de AFM bij een controle dan geen dossiers aantreffen waarin onjuiste informatie staat.

Uit de risicomatrix is af te lezen dat bij de meeste risico's de kans dat deze zich voordoen redelijk groot is. Dit komt doordat de meeste risico's zich voordoen op het gebied van vastlegging van gegevens. In de huidige situatie worden deze gegevens vaak niet goed vastgelegd. Zolang een concreet nazorgtraject uitblijft, is de kans klein dat de gegevens in de nabije toekomst goed zullen worden vastgelegd. Zolang geen verandering komt in de wijze waarop de gegevens worden vastgelegd kan niet verzekerd worden dat de informatie betrouwbaar is. Wanneer de juiste gegevens op het juiste moment worden vastgelegd zou een eerste stap zijn gezet in het afdekken van deze risico's.

8. Welke beheersmaatregelen zijn er voor deze risico's?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beheersmaatregelen die gebruikt kunnen worden om de risico's uit het vorige hoofdstuk af te dekken. Hiervoor speelt het begrip 'interne controle' een grote rol. "Interne controle omvat alle maatregelen binnen de administratieve organisatie die ervoor moeten zorgen dat de informatie aan de kwaliteitseisen voldoet en vooral betrouwbaar is" (M. Paur, 2014).

Zoals hierboven aangegeven gaat het bij interne controle om maatregelen die ervoor moeten zorgen dat informatie betrouwbaar is en aan kwaliteitseisen voldoet. Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat de betrouwbaarheid van de informatie een grote rol speelt binnen BSB en hier zullen de beheersmaatregelen dan ook voornamelijk op gericht zijn.

8.1 Interne controle

Beheersmaatregelen worden ingedeeld in twee verschillende categorieën. Er wordt hierbij onderscheidt gemaakt tussen preventieve en repressieve maatregelen (Paur, Boxel, & Leeftink, 2014). Preventieve beheersmaatregelen zijn maatregelen die worden genomen om risico's die zich kunnen voordoen te voorkomen of vroegtijdig te stoppen en zo ongewenste gevolgen te beperken. Repressieve maatregelen zijn maatregelen die daadwerkelijk het risico bestrijden en tot doel hebben dit risico te beëindigen en schade zo veel mogelijk te beperken.

Er bestaan vier categorieën beheersmaatregelen die een goede interne controle moeten waarborgen:

- Functiescheiding
- Automatisering
- Begroting
- Richtlijnen

Functiescheiding

De eerste beheersmaatregel is functiescheiding. Dit is een belangrijke preventieve beheersmaatregel die binnen het nazorgtraject kan worden toegepast. Hoe kleiner de organisatie, hoe moeilijker het is functiescheiding toe te passen. Bij functiescheiding gaat het er namelijk om dat verschillende functionarissen bij een gebeurtenis betrokken zijn. Op deze manier controleren de verschillende functionarissen elkaar. Bij een eenmanszaak is het dus onmogelijk functiescheiding toe te passen. Binnen functiescheiding wordt onderscheid gemaakt tussen vijf soorten functies:

1. *Beschikkende functie*: Deze functionaris beslist over activa van de organisatie. Een voorbeeld is de inkoper die beslist dat goederen ingekocht worden en dus schulden worden aangegaan. Deze persoon kan echter niet echt bij de activa (of passiva).
2. *Bewarende functie*: Dit is de functionaris die beschikt over de activa, maar mag er niets mee doen zonder een beslissing van een andere functionaris.
3. *Uitvoerende functie*: Dit is de persoon die de genomen beslissingen uitvoert.
4. *Registrerende functie*: Deze houdt de administratie bij.
5. *Controlerende functie*: Dit is de persoon die de administratie controleert op de juistheid ervan.

Automatisering

Zonder een goede automatisering kan een moderne organisatie niet functioneren. Informatie wordt verzameld, vastgelegd en verwerkt. Deze laatste twee stappen vinden bijna altijd plaats in een computersysteem. Binnen BSB wordt al gebruik gemaakt van de systemen die nodig zijn bij het uitvoeren van nazorg. Binnen deze systemen kunnen echter nog veranderingen worden aangebracht. Het is dan ook verstandig hier gebruik van te maken en de systemen zodanig in te richten dat deze het de adviseurs optimaal faciliteren bij het verlenen van nazorg.

Begroting

Een begroting is een overzicht van de te verwachten inkomsten en uitgaven over een bepaald jaar. Deze begroting is afgeleid van de organisatiedoelstellingen. Voor het nazorgtraject zijn alleen de doelstellingen van de afdeling hypotheek / leven van belang. Deze zijn genoemd in hoofdstuk 7.1.

Richtlijnen

Dit is de laatste beheersmaatregel. Het is belangrijk richtlijnen niet te verwarren met processen. De richtlijnen zijn spelregels waar de medewerkers zich bij het uitvoeren van de procedures aan moeten houden. Een richtlijn is bijvoorbeeld dat bij een inkoop van meer dan €5.000,- goedkeuring van het hoofd inkoop nodig is (M. Paur, 2014).

8.2 Beheersmaatregelen

Zoals uit hoofdstuk 7 is gebleken zijn de risico's die verbonden zijn aan het huidige nazorgtraject een gevolg van een foutieve manier van de informatievoorziening en informatievastlegging. Dit betekent dat de informatie momenteel vaak niet betrouwbaar is en dit is dus het gebied waarop de beheersmaatregelen gericht moeten zijn. Aan deze doelstelling 'betrouwbaarheid' worden de volgende aspecten onderkend:

- Juistheid: hierbij gaat het er om of de informatie een juist beeld geeft van de werkelijkheid en of het controleerbaar is of het informatieproduct juist tot stand is gekomen.
- Volledigheid: dit is de mate waarin alle gegevens zijn opgenomen in het informatieproduct.
- Nauwkeurigheid: hoe exact de informatie wordt weergegeven. Hierbij moet worden gedacht aan afrondingen en benadering van getallen.

(van den Oever & Noordam, Het verbeteren van de organisatie, 2005)

Karakteristieken die de betrouwbaarheid bepalen

Beheersmaatregelen die werken ter bevordering van de betrouwbaarheid kunnen betrekking hebben op de inrichting van een proces, de structuur en de taakverdeling. Wanneer het gaat over taakverdeling moet voornamelijk worden gedacht aan de functiescheiding zoals deze hierboven is besproken. Ook de structuur van een organisatie kan de betrouwbaarheid bevorderen. Door organisaties functioneel in te richten kan invulling worden gegeven aan betrouwbaarheid. Dit omdat bij functioneel ingerichte organisaties een grotere mogelijkheid tot functiescheiding bestaat. Betrouwbaarheid bij de inrichting van een proces krijgt vooral invulling met behulp van de interne controle maatregelen. Hierbij wordt het eerdergenoemde onderscheid gemaakt tussen preventieve en repressieve maatregelen.

In de onderstaande tabel zijn maatregelen die de betrouwbaarheid kunnen waarborgen weergegeven en gecategoriseerd naar inrichtingselement.

Inrichtingselement	Maatregel
Procesinrichting	- inventarisaties - totaalcontroles: totaalverbandscontrole, job-shop time, wetten Starreveld, urencontrole, formele controle, resultaatcontrole, negatieve controle - detailcontroles: accuratessecontrole, afloopcontrole, beleidscontrole, bestaanbaarheidscontrole - cijferbeoordelingen - bevestigingen bij derden/externen - afloopcontrole - bevoegdheidscontrole - normcontroles - gebruik maken van werkwijzen met minder betrouwbaarheidsrisico's - structurele beveiligingsmaatregelen invoeren
Organisatiestructuur	- toekennen van afgebakende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden - vastleggen van procedures, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden - gescheiden bewaren van bestanddelen en waardevolle zaken - gebruik maken van natuurlijk tegengestelde belangen m.b.v. functiescheiding - vier ogen principe - functionele structuur
Sturing & beheersing	- aanwezigheidscontroles - controle op verantwoording in de juiste periode - vastleggen van de doelstellingen - gebruik maken van budgetten - regelmatig direct functioneel toezicht houden - evalueren van interne controle

Tabel 2: beheersmaatregelen

Niet alle maatregelen uit bovenstaande tabel kunnen in het nazorgtraject worden geïmplementeerd. Bovenstaande tabel geeft wel een indicatie van de maatregelen die genomen kunnen worden om de betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen. Hieronder zullen de beheersmaatregelen worden toegelicht die het best gebruikt kunnen worden binnen het nazorgtraject.

1. *Inventarisaties maken*: hierbij wordt een lijst met bepaalde gegevens gemaakt over iets. Bijvoorbeeld een inventarisatie maken van mensen die in het afgelopen jaar benaderd zijn.
2. *Formele controle / accuratessecontrole*: een formele controle betreft de controle op de juiste verwerking van de informatie. Hierbij valt ook te denken aan een accuratessecontrole (Slegers, z.d.).
3. *Bevestigen bij derden*: dit houdt in dat bijvoorbeeld aan de klanten wordt gevraagd wat zij vinden van de nazorg.

4. *Toekennen van afgebakende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden*: dit houdt in principe in dat functiescheiding wordt toegepast.
5. *Vastleggen van procedures, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden*: hiermee wordt bedoeld dat de eerdergenoemde toegekende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd.
6. *Vier ogen principe*: dit is een meer softe vorm van controle waarbij door een andere functionaris met eigen ogen wordt vastgesteld of de informatie juist en betrouwbaar is (Huizing, 2013).

Door gebruik te maken van een aantal van bovenstaande beheersmaatregelen wordt functiescheiding toegepast. Zo behoort de controlerende functie namelijk bij iemand anders dan de hypotheekadviseurs. Bij een succesvol proces is het van belang functiescheiding toe te passen, mede daarom is gekozen voor de bovenstaande beheersmaatregelen.

9. Waar moet een procesbeschrijving aan voldoen?

Het kader waarbinnen het nazorgtraject ontwikkeld kan worden is bijna af. Allereerst zijn de wensen en eisen van de stakeholders beschreven in hoofdstuk vijf. Daarna is in hoofdstuk zes het huidige nazorgtraject beschreven. Op basis hiervan zijn in hoofdstuk zeven de risico's die aan dit huidige nazorgtraject zijn verbonden weergegeven, met in hoofdstuk 8 de beheersmaatregelen om deze risico's te beperken. Het enige wat nog beschreven moet worden om een goed nazorgtraject te ontwikkelen is waar een procesbeschrijving aan moet voldoen. In dit hoofdstuk zal de laatste deelvraag worden beantwoord en wel; waar moet een procesomschrijving aan voldoen? Allereerst wordt beschreven waarom een procesbeschrijving van belang is. Daarna worden de voorwaarden van een procesbeschrijving behandeld.

9.1. Waarom procesbeschrijving?

Elke organisatie streeft naar meer efficiënte, effectieve en flexibele processen, betere kwaliteit en meer service aan de klant. Dat is ook nodig om de concurrentie voor te blijven. Procesmanagement is de meest effectieve manier om processen te verbeteren. Daarbij wordt bij voorkeur een procesgerichte aanpak gehanteerd. Processen beschrijven, het proces 'in kaart brengen', is een van de eerste activiteiten op het pad naar betere prestaties. Het beschrijven van processen dient vooral om overzicht en inzicht te verschaffen aan betrokkenen, het bevordert de communicatie over het proces en maakt het eenvoudiger veranderingen aan te brengen (Mavim B.V., z.d.).

Voor de betrokkenen zorgt een procesbeschrijving voor overzicht van en inzicht in de processen. Daarnaast heeft het maken van een procesbeschrijving nog meerdere voordelen. Zo kan een procesbeschrijving, gezien deze zorgt voor inzicht en overzicht, mede zorgen voor het behalen of zelfs verbeteren van bedrijfsresultaten. Er zullen namelijk minder fouten worden gemaakt door het personeel en bepaalde handelingen zullen minder snel bijvoorbeeld dubbel worden uitgevoerd. Dit omdat werknemers dankzij een procesbeschrijving weten wanneer zij iets moeten doen, wat zij moeten doen, wie dit moet doen, waarom dit gedaan moet worden, waar de informatie ten behoeve van het uitvoeren ervan vandaan komt en welke hulpmiddelen daarbij ter beschikking staan. In dit onderzoek is het ook van belang om te voldoen aan wet- en regelgeving. Deze eisen die voortvloeien uit de wet- en regelgeving kunnen in een procesbeschrijving worden verwerkt.

9.2. Voorwaarden procesbeschrijving

Om tot een goede procesbeschrijving te komen moet het doel centraal staan. Het doel is namelijk hetgeen dat door de organisatie moet worden bereikt, en de procesbeschrijving moet er dan ook voor zorgen dat dit gebeurt. Om tot een goede procesbeschrijving te komen kan gebruik worden gemaakt van controlevragen. Deze controlevragen zijn hieronder weergegeven in tabel 3.

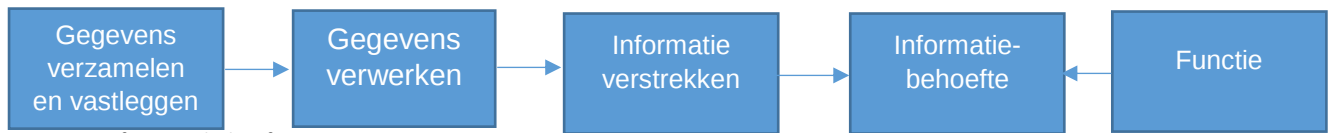
Vraag	Toelichting
Heb ik de start van het proces aangegeven?	De 'trigger' van het proces moet helder zijn aangegeven.
Heb ik alle activiteiten benoemd?	Alle activiteiten/stappen in het proces zijn opgenomen in de beschrijving.
Zijn alle gegevens per processtap benoemd?	Beschrijving van de gegevens per processtap (in/uitgaand) en de instrumenten die hierbij

	worden gebruikt (documenten, formulieren, rapportages etc.)
Is het proces niet te groot of te klein?	Het proces is een logisch geheel en evenredig van omvang aan andere processen. Wanneer een proces in meerdere logische gehelen kan worden opgesplitst kan overwogen worden dit te doen. De mate van detaillering is relevant voor de onderhoudsgevoeligheid van het proces.
Heb ik geen 'mooi weer'-scenario beschreven?	Naast de beschrijving van de realistische situatie zijn ook uitzonderingen benoemd en is aangegeven hoe hiermee om dient te worden gegaan.
Zijn alle documenten benoemd?	Alle documentatie gerelateerd aan het proces moet zijn benoemd.
Worden documenten aan het eind van het proces gearchiveerd of verdwijnen ze?	Voor alle documenten in het proces moet duidelijkheid bestaan of en welke documenten worden gearchiveerd of wellicht vernietigd.
Zijn alle in het proces gebruikte systemen benoemd?	Alle systemen waarbij een relatie wordt gelegd met het proces moeten zijn benoemd.
Zijn verwijzingen naar vervolprocessen benoemd?	Voor alle processen dient duidelijk te zijn of een ander proces wordt opgestart bij het eindigen van het proces.
Is de herkomst van de input aangegeven?	Duidelijk moet zijn waar de verschillende input vandaan komt.
Zijn de noodzakelijke interne controles aangegeven?	Voor de besturing van de organisatie is het van belang interne controles aan te geven.
Is per activiteit de 'actor' benoemd?	Duidelijk moet zijn wie welke activiteit uitvoert voor een juiste uitvoering van de take die aansluiten bij de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitvoerende.
Zijn de diverse symbolen éénduidig toegepast?	Voor eenduidigheid, uniformiteit en leesbaarheid is een eenduidige vastlegging van symbolen relevant.

Tabel 3: controlevragen procesbeschrijving
ontwerpen van de AO, 2005)

bron: (van den Oever & Noordam, Het

De controlevragen uit tabel 3 zijn vragen die men zich bij het ontwikkelen van een procesbeschrijving kan stellen. Dit om een zo volledig mogelijke, en daarmee zo goed mogelijke, procesbeschrijving te krijgen. Naast deze controlevragen, en dat de procesbeschrijving het doel centraal moet stellen, zijn nog andere zaken waar een goede procesbeschrijving aan dient te voldoen. Zo moet de informatie die in een procesbeschrijving voorkomt relevant zijn voor de 'actor'. Wanneer deze niet relevant is, is er geen sprake van informatie. Er is dan hooguit sprake van een gegeven, de beschrijving van een feit. Informatie heeft namelijk twee kenmerken, het moet een eindproduct zijn en moet (voor iemand) betekenis hebben (Paur, Boxel, & Leefink, 2014). Hieronder is grafisch weergegeven hoe informatie tot stand komt.



Figuur 7: Informatiebehoefte

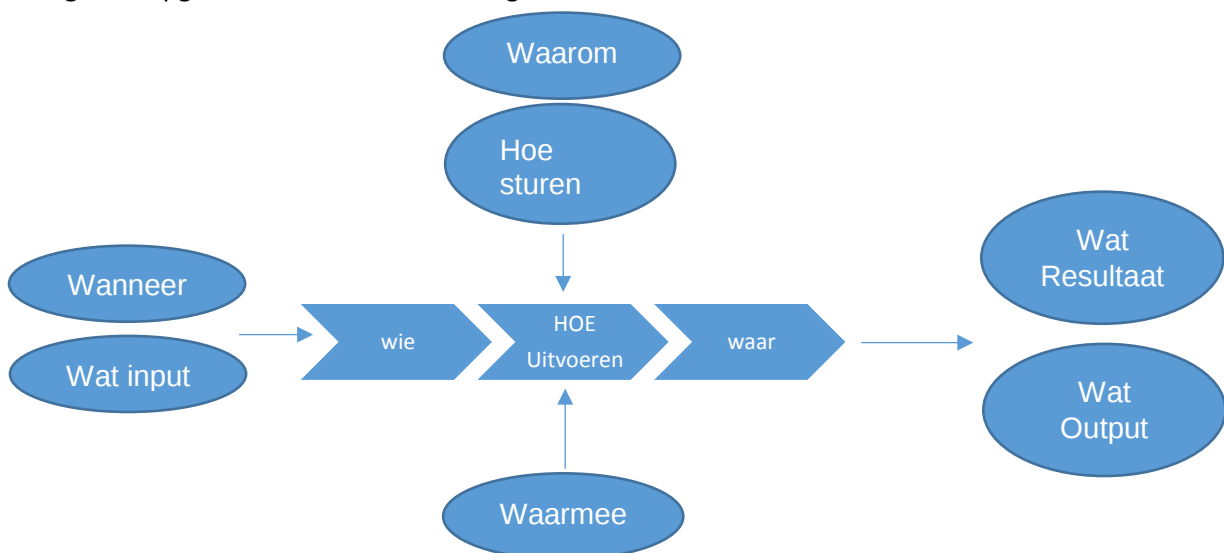
Om ervoor te zorgen dat de informatie betrouwbaar is moet het proces slim worden ingericht. Een goede manier om dit waar te maken is door de functiescheiding die in hoofdstuk 8 is besproken in te voeren. Normaal gezien houdt dit in dat verschillende functionarissen bij een gebeurtenis zijn betrokken. Op deze manier ontstaat een systeem waarin de verschillende functionarissen elkaar, soms onbewust, controleren. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid van de informatie gewaarborgd. Een functiescheiding wordt zo gecreëerd dat verschillende functies van elkaar gescheiden worden: beschikken, bewaren, registreren, uitvoeren en controleren. Dit is misschien wel de belangrijkste maatregel van interne controle die ingebouwd zit in de processen (M. Paur, 2014). Of dit ook mogelijk en praktisch is voor het nazorgtraject van BSB valt te betwijfelen. Het zou handiger zijn wanneer een structurele controle plaatsvindt door het hoofd “leven / hypotheek”. Hier kan een van de beheersmaatregelen genoemd in hoofdstuk 8 een mogelijke oplossing bieden.

Een proces is een keten van activiteiten, waarbij verschillende medewerkers, afdelingen of bedrijven betrokken kunnen zijn. Om deze reden is het dan ook van belang om bij de procesbeschrijving rekening te houden met de verschillende aspecten van een procesbeschrijving. Deze aspecten bestaan uit de 6 W's:

- Wat: dit is een specificatie van de acties of handelingen en vormt de kern van een procesbeschrijving.
- Wie: door welke actor wordt de actie of handeling uitgevoerd?
- Waarom: het proces wordt uitgevoerd om te voldoen aan eisen van stakeholders. In het proces moeten maatregelen zijn genomen om aan deze eisen te kunnen voldoen.
- Waarmee: welke input moet geleverd worden en welke hulpmiddelen worden gebruikt?
- Wanneer: wanneer wordt het proces uitgevoerd? Wat is de trigger?
- Waar: waar wordt het proces uitgevoerd?

(Algra Consult, 2009)

Hieronder in figuur 8 zijn de 6W's grafisch weergegeven. In tabel 4 zijn de verschillende onderdelen uit figuur 8 opgenomen en worden ze toegelicht.



Figuur 8: 6 W's grafisch

Wat Input	Wat wordt bewerkt?	Input: - Data - Formulieren	Wat Output	Wat wordt geproduceerd?	Output: - producten - Business Services
Wanneer	Op welk moment worden de activiteiten uitgevoerd?	- Events - Triggers	Wat Resultaat	Wat wordt bereikt?	Effect vanuit het procesdoel
Hoe Sturen	Wat is nodig om het proces te besturen?	- Meetpunten - Beheersmaatregelen	Hoe Uitvoeren	Wat gebeurt er om het resultaat voor de klant te leveren?	- Proces(stappen) - Keuzemomenten - Bedrijfsfuncties
Wie	Wie doet wat?	- Actoren (intern, extern)	Waarmee	Waarmee doen ze dat?	- Applicaties - IT-services - Hulpmiddelen
			Waar	Waar worden de activiteiten uitgevoerd?	- Fysieke locaties

Tabel 4: 6 W's

9.3. Hoe dient een proces ontwikkeld te worden?

“Procesontwerpen is het vormgeven van de hoofdstroom van het proces door met behulp van ontwerpcriteria processtappen te onderscheiden, alsmede de volgorde waarin, de voorwaarden waaronder en de actoren door wie deze processtappen uitgevoerd zullen worden” (Tolsma & Wit, 2009).

Zoals uit bovenstaand citaat is op te merken worden bij procesontwerpen met behulp van ontwerpcriteria processtappen onderscheiden. In dit onderzoek zijn deze ontwerpcriteria de aandachtspunten die uit de verschillende hoofdstukken naar voren zijn gekomen, zoals de wensen van de klanten, de wet- en regelgeving en de wensen van BSB. Zoals al vaker gezegd vormen deze aandachtspunten een kader waarbinnen het nazorgtraject en de procesbeschrijving ontwikkeld wordt. Verder wordt bij procesontwerpen vormgegeven aan de volgorde waarin, de voorwaarden waaronder en de actoren door wie deze processtappen worden uitgevoerd. Het is dus zaak dat de processtappen in de juiste volgorde worden gezet en de juiste actoren en middelen hierbij worden benoemd.

Voor het ontwikkelen van de procesbeschrijving van het nazorgtraject worden de 6 W's toegepast. Allereerst moet de trigger van het proces bekend zijn. Daarna worden alle processtappen van begin tot einde in kaart gebracht, om vervolgens per stap te kunnen kijken door welke actor deze dient te worden uitgevoerd. Ten slotte wordt voor elke actie bepaald waarmee en waar deze uitgevoerd wordt. Het 'waarom' geeft het doel weer en alle stappen van het proces dienen het doel. Het doel van de procesbeschrijving is namelijk er voor te zorgen dat de klanten structureel benaderd worden door BSB. In bijlage 11 is de procesbeschrijving van het nazorgtraject te vinden. Voor het ontwikkelen van deze beschrijving is rekening gehouden met de bevindingen en resultaten uit de voorgaande hoofdstukken van deze scriptie.

10. Op welke wijze kan het nazorgproces het best worden geïmplementeerd?

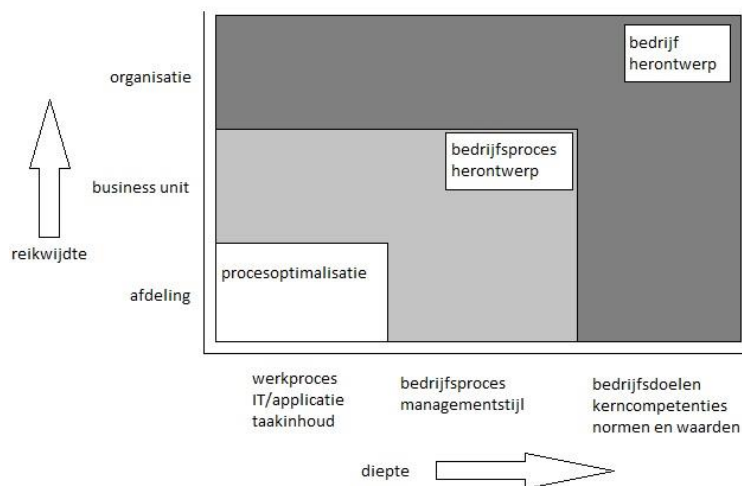
Het implementeren van een nieuw proces veroorzaakt in meer of mindere mate een verandering in de organisatie. De mate waarin aandacht dient te worden geschonken aan de verandering hangt af van de impact van het nieuw ontworpen proces op de organisatie (van den Oever & Noordam, Het verbeteren van de organisatie, 2005). Hoe groot de impact van de implementatie van het nieuwe nazorgtraject is zal hieronder worden toegelicht.

10.1. Acceptatie van het nieuwe nazorgtraject

Volgens Oever & Noordam (van den Oever & Noordam, Het verbeteren van de organisatie, 2005) moet voor het bepalen van de impact van een nieuwe werkwijze aan twee aspecten nadrukkelijk aandacht worden besteed:

- De reikwijdte van de verandering: met de reikwijdte wordt bedoeld welke onderdelen van een organisatie in aanraking komen met de verandering. Wanneer een verandering invloed heeft op de hele organisatie zal de impact dan ook groter zijn dan wanneer de verandering maar invloed heeft op één afdeling.
- De diepte van de verandering: hiermee wordt de mate waarin de verandering ingrijpt op het functioneren van de medewerkers in de organisatie bedoeld.

In de onderstaande figuur 9 worden deze twee kenmerken grafisch weergegeven. De reikwijdte geeft aan hoe groot het aantal organisatieonderdelen is dat beïnvloed wordt door de verandering. De diepte van de verandering heeft te maken met de aard van de verandering.



Figuur 9: impact van de verandering
vastgelegde AO, 2005)

Bron: (van den Oever & Noordam, Het implementeren van de

De boodschap achter figuur 9 is dat naarmate de reikwijdte en de diepte van de verandering groter zijn, er meer aandacht moet worden besteed aan het managen van de verandering.

De reikwijdte en diepte van het ontwikkelen en implementeren van het nazorgtraject binnen BSB zijn niet groot. De reikwijdte van de verandering is niet groot omdat de verandering alleen invloed heeft op de afdeling leven / hypotheek. Verder is het nazorgtraject maar een onderdeel van het hypotheekproces en omvat geen erg ingrijpende veranderingen voor de adviseurs. Dit omdat zij in de

huidige situatie ook wel nazorg verlenen, maar alleen wanneer de klant hier zelf om vraagt. De implementatie van het nazorgtraject moet er voor zorgen dat een pro actieve rol wordt ingenomen door de adviseurs wanneer het gaat over het verlenen van nazorg. Het is dus niet zo dat de werkzaamheden van de adviseurs drastisch zullen veranderen. De voornaamste verandering is dat de werkzaamheden met meer regelmaat en structuur uitgevoerd zullen worden. De implementatie van het nieuwe nazorgtraject heeft ook niet veel diepte. Dit omdat het voornamelijk de werkprocessen beïnvloed. Zoals al eerder is genoemd is nazorg een deel van een groter proces; het hypotheekproces. Dit hypotheekproces is een bedrijfsproces van BSB en het nazorgtraject is een werkproces binnen dit hypotheekproces.

De reikwijdte en diepte zijn echter niet de enige aspecten waar rekening mee moet worden gehouden. Wanneer het gaat om het aanbrengen van veranderingen binnen een organisatie zijn nog andere factoren van invloed. Zo zijn de cultuur, de rol van het management, het bestaan van weerstand en het succes van eerdere projecten van belang (van den Oever & Noordam, Het verbeteren van de organisatie, 2005).

De bedrijfscultuur

Een veelgebruikte definitie van bedrijfscultuur is: *“De wijze waarop de leden van de organisatie zich intern in hun onderlinge relaties en extern in hun relaties met klanten en leveranciers gedragen (Managementsite, z.d.).”*

Uit deze definitie blijkt dat bedrijfscultuur te maken heeft met relationele aspecten, zoals normen, waarden en gedragsuitingen. Bedrijfscultuur is een verzameling van deze aspecten die worden gedeeld door de werknemers van een organisatie. Bedrijfscultuur is op die manier een middel om werknemers, en ook externen, te binden aan een organisatie.

Er zijn veel verschillende soorten bedrijfsculturen, van bureaucratisch tot open en dynamisch. Van sterk hiërarchisch tot juist erg op samenwerking gerichte netwerkorganisaties. Van sterk formeel en gericht op de beschreven procedures, tot informeel en erg afhankelijk van de gesprekken in de wandelgangen. Opgemerkt kan worden dat bij sterk bureaucratische, hiërarchische en formele organisaties veel aandacht moet worden besteed aan het verandertraject. Terwijl bij meer informele, lopen en netwerkachtige organisaties meer aandacht moet worden besteed aan het “borgingstraject”, omdat medewerkers van dit soort organisaties vaak de neiging hebben om snel af te wijken van eenmaal afgesproken richtlijnen en procedures (van den Oever & Noordam, Het verbeteren van de organisatie, 2005).

Uit de organisatieanalyse is gebleken dat BSB gekenmerkt kan worden als een informele organisatie met een taakcultuur. Om deze reden zal ook aandacht moeten worden besteed aan het borgen van de verandering. Voor het borgen van de verandering kan gebruik worden gemaakt van een aantal van de beheersmaatregelen.

Betrokkenheid van het management bij de verandering

De betrokkenheid van het management is een belangrijk aspect bij het doorvoeren van een verandering. Wanneer het management namelijk niet achter de verandering staat is het verstandig om de verandering niet door te voeren. Het is dan aan te bevelen eerst het management op een lijn te krijgen alvorens de verandering door te voeren. De managers dienen namelijk een actieve rol in

het veranderingsproces te spelen, en dit zal niet gebeuren wanneer zij niet achter de verandering staan. Bij BSB staat het management helemaal achter de verandering. Zij hebben de verandering zelfs geïnitieerd. Het management zal echter geen grote rol spelen in het veranderingsproces aangezien de verandering maar een klein deel van de organisatie zal raken. Hooguit zal het hoofd van de afdeling Leven / Hypotheken zich bezighouden met het nazorgtraject.

Omgaan met weerstanden

Bij het implementeren van een verandering zal altijd met weerstand rekening moeten worden gehouden. Weerstand is te onderscheiden in rationele en irrationele weerstand. Rationele weerstand kenmerkt zich door gefundeerde kritiek en laat zich het best oplossen met logische argumenten. De irrationele weerstand wordt veroorzaakt door persoonlijkheden van mensen of oorzaken in het verleden. Deze weerstand laat zich het best oplossen door het winnen van het vertrouwen (van den Oever & Noordam, Het implementeren van de vastgelegde AO, 2005).

Naarmate een verandering een grotere reikwijdte of meer diepte heeft, en dus ingrijpender is voor de organisatie of de betrokken medewerker, zal de weerstand toenemen. Het implementeren van het nazorgtraject is, zoals al eerder genoemd, een verandering met een kleine reikwijdte en niet veel diepte. Hierdoor zal de weerstand die ervaren wordt erg meevallen. Ook is tijdens het ontwikkelen van het traject rekening gehouden met de wensen van de adviseurs zelf, waardoor ook minder snel weerstand zal ontstaan over het resultaat, zijnde het nieuwe nazorgtraject.

Het succes van eerdere projecten

Wanneer eerdere projecten succesvol zijn afgerond en ook voor het gewenste resultaat hebben gezorgd zullen nieuwe projecten makkelijker worden geaccepteerd. Binnen BSB zijn al eerder projecten en projectgroepen opgezet. Uit een interne mail die te vinden is in bijlage 12 blijkt dat verschillende projecten succesvol zijn geweest.

10.2. De implementatie

Voor procesimplementatie bestaan geen draaiboeken, want elk proces en elke organisatie waarbinnen dit geïmplementeerd wordt is anders. Processen zijn in principe geen op zichzelf staande zaken, maar maken onderdeel uit van een veel breder kader van kwaliteitsmaatregelen. Wanneer dit betrokken wordt op dit onderzoek zijn de kwaliteitsmaatregelen de eisen en wensen van de stakeholders, het beheren van de risico's en de voorwaarden waar de procesbeschrijving aan dient te voldoen. Het gaat niet om een eenmalige implementatie, maar om een duurzame ontwikkeling waarin proces denken als onderdeel van een algemeen kwaliteitsdenken de standaardmanier van werken wordt (Nieuwenhuis, 2010). Onderstaand worden een aantal regels gegeven waarmee volgens van den Oever en Noordam de kans op succesvolle implementatie kan worden vergroot.

1. Communicatie van beleid en plan

Een belangrijk onderdeel van de implementatie is de communicatie met de mensen waar het om gaat. Belangrijk is om deze mensen, de betrokkenen, vanaf het begin van het traject erbij te betrekken. Hierbij is het verstandig om ruimte te laten voor voorstellen die de betrokkenen kunnen doen. Dit is voor aanvang van het traject ook gedaan in de vorm van een gesprek met de adviseurs en het hoofd van de afdeling. Zij hebben in dit gesprek hun wensen en ideeën over het nazorgtraject duidelijk gemaakt.

2. Betrek iedereen vanaf het begin

Bij veel procesimplementatie projecten zijn de processen geschreven voor de werkvloer en is vervolgens getracht deze te 'verkopen' aan de werkvloer. Het is verstandig om de werknemers die het nieuwe proces moeten gaan uitvoeren te betrekken bij het beschrijven van de processen. Dit is tijdens dit onderzoek gedeeltelijk gedaan door de adviseurs te vragen of zij voorkeuren en wensen hebben. Dit zijn de voorkeuren en wensen die in hoofdstuk 5 zijn onderzocht.

3. Leg het beheer daar waar de werkwijze kan worden beïnvloed

Zo veel mogelijk werkzaamheden moeten worden uitbesteed aan de medewerkers die dieper in de lijn van de organisatie zitten, en dus dichterbij het proces staan. Dit omdat deze medewerkers de activiteiten uit het proces ook daadwerkelijk uit gaan voeren en dus beter inzicht hebben op wat mogelijk aangepast moet worden.

4. Stem tussentijds veelvuldig af

Tijdens het ontwerpen moet veelvuldig worden afgestemd met de gebruikers van het proces. Het is echter ook verstandig om na de implementatie veelvuldig af te stemmen met de gebruikers.

5. Doe een projectevaluatie

Van den Oever & Noordam stellen dat het aan te bevelen is om ongeveer twee maanden na afloop van het implementeren een projectevaluatie uit te voeren. Tijdens deze evaluatie kan worden besproken in welke mate de oorspronkelijke doelen zijn bereikt. Daarnaast kunnen de gebruikers hun ervaring met de nieuwe werkwijze bekend maken.

Door rekening te houden met de hier boven genoemde regels kan de kans op een succesvolle implementatie worden vergroot.

Bij het implementeren van een verandering is het belangrijk een implementatiestrategie te kiezen. Het hanteren van een implementatiestrategie wordt namelijk beschouwd als een belangrijke succesfactor bij implementatieprojecten. Vier basis implementatiestrategieën zijn:

- De vormgevingsstrategie
- De groeistrategie
- De uitvoeringsstrategie
- De participatiestrategie

Eenvoudig gezegd onderscheiden deze implementatiestrategieën zich van elkaar doordat ze in meer of mindere mate rekening houden met weerstand binnen de organisatie en al dan niet uitgaan van een helder beschreven gewenst resultaat. In onderstaande matrix zijn de verschillende duidelijk weergegeven (Kultifa, z.d.).

	Weinig verwachte weerstand	veel verwachte weerstand
Helder beeld van eindresultaat	Uitvoeringsstrategie	Participatiestrategie
Nauwelijks beeld van eindresultaat	Vormgevingsstrategie	Groeistrategie

De *uitvoeringsstrategie* kenmerkt zich doordat het beoogde resultaat helder is en er bij de implementatie nauwelijks weerstand van gebruikers wordt verwacht. 'Gewoon doen' is hier het motto, waarbij de nadruk ligt op plannen en sturen.

De *participatiestrategie* kenmerkt zich doordat het beoogde resultaat helder is, maar er bij de implementatie relatief veel weerstand van gebruikers wordt verwacht. Het creëren van betrokkenheid en draagvlak zijn dan ook de centrale thema's bij deze strategie. Het accent ligt op het leertraject. Communicatie is belangrijk evenals een actieve inbreng en feedback van medewerkers.

De *vormgevingsstrategie* kenmerkt zich doordat het beoogde resultaat niet helder is, maar er bij de implementatie nauwelijks weerstand van de gebruikers wordt verwacht. De nadruk ligt bij deze strategie op het formuleren van de heldere doelen en resultaatverwachtingen.

De *groeistrategie* kenmerkt zich doordat het beoogde resultaat niet helder is en er bij de implementatie veel weerstand van gebruikers wordt verwacht. De focus richt zich hier op het samen groeien naar een eindresultaat. De focus richt zich hier op het samen groeien naar een eindresultaat. Strak projectmanagement maakt plaats voor visionair en inspirerend leiderschap.

De strategie die het best gebruikt kan worden voor BSB is de uitvoeringsstrategie. De reden hiervoor is omdat geen grote verandering zal plaatsvinden. Hierdoor zal sprake zijn van minimale weerstand. Bij BSB is dit het geval omdat namelijk geen geheel nieuw en onbekend proces wordt geïmplementeerd. De hypotheekadviseurs weten wat nazorg inhoudt en wat het belang van goede nazorg is. Hetgeen dat zal veranderen is dat zij nu een handvat krijgen bij het uitvoeren van de werkzaamheden die samen de nazorg vormen.

Verder is het eindresultaat van de verandering duidelijk, namelijk dat een nazorgtraject zal worden geïmplementeerd. Hierdoor is de uitvoeringsstrategie de best passende strategie voor de implementatie. 'Gewoon doen' is het motto bij deze strategie, waarbij de nadruk ligt op plannen en sturen. Zo kan namelijk een weekplanning worden gemaakt, SMART-doelen geformuleerd en inzet van mensen gedefinieerd. Dit alles kan in informatie sessies worden toegelicht en de stand van zaken kan in een commercieel plan worden verduidelijkt. Bij BSB houdt de commerciële afdeling iedere maandag ochtend een 'stand-up' van ongeveer tien minuten waar de stand van zaken wordt besproken. Tijdens deze stand-up kan de gang van zaken over het nazorgtraject ook worden besproken. De valkuil bij deze implementatiestrategie is dat deze te instrumenteel wordt aangepakt en er onvoldoende oog is voor de facetten communiceren, opleiden en verankeren. Het facet opleiden is maar gering van toepassing op het nazorgtraject aangezien er geen gebruik zal worden gemaakt van nieuwe systemen en de adviseurs bekend zijn met de werking van het huidige systeem. Wel zal de nieuwe werkwijze moeten worden toegelicht aan de adviseurs. Het enige wat wellicht nodig is, is een korte uitleg over de stappen die genomen moeten worden in het nazorgtraject. De valkuil 'communiceren' kan worden weggenomen door tijdens de stand-up sessies ook de resultaten van het nazorgtraject te bespreken. Op deze manier worden betrokkenen voldoende geïnformeerd over de voortgang. De laatste valkuil, verankeren, is eigenlijk al weggenomen door de verandering zelf. De verandering zal namelijk een procesbeschrijving tot gevolg hebben. Deze procesbeschrijving zal volgen op de procesbeschrijving van een hypotheekaanvraag.

11. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling beantwoord aan de hand van de resultaten uit het onderzoek. Bij aanvang van het onderzoek is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd: *‘Op welke wijze kan een hypotheek nazorgtraject worden ontwikkeld en geïmplementeerd dat voldoet aan de eisen van alle stakeholders?’*. Om tot beantwoording van de centrale vraagstelling te komen is gebruik gemaakt van deelvragen. Uit deze deelvragen is gebleken dat rekening moet worden gehouden met verschillende aspecten. Deze aspecten zijn:

- De eisen van de wetgever en toezichthouder, de hypotheekrelaties van BSB, de hypotheekadviseurs en het hoofd ‘hypotheeken’ van BSB;
- voorwaarden voor het ontwikkelen van een goede procesbeschrijving;
- beheersmaatregelen;
- richtlijnen voor een goede implementatie.

Hieronder worden de conclusies van de bovenstaande vier aspecten besproken.

Eisen stakeholders

In dit onderzoek zijn drie stakeholders waar rekening mee moet worden gehouden. Ten eerste stelt de wetgever / toezichthouder dat een bemiddelaar zich moet houden aan artikel 4:20 Wft. Hierin staat dat de bemiddelaar een klant tijdig moet informeren over wijzigingen die van belang voor de klant kunnen zijn. Daarnaast moet de bemiddelaar voldoen aan artikel 4:15. Hierin staat dat een financiële dienstverlener de bedrijfsvoering zodanig moet inrichten dat deze een beheerste en integere uitoefening van zijn bedrijf waarborgt. Dit houdt in dat de dienstverlener zorg moet dragen voor de dossiervorming en de inhoud hiervan. De informatie uit de dossiers moet juist en volledig zijn om een zorgvuldige behandeling van cliënten en consumenten te waarborgen.

Ten tweede hebben de hypotheekrelaties van BSB ook wensen betreffende het nazorgtraject. Zo is uit de enquête gebleken dat de hypotheekrelaties van BSB in de huidige situatie minder vaak benaderd worden dan zij zouden willen. De meeste mensen willen eens per 1 of 2 jaar worden benaderd (36% van de respondenten), of alleen bij wijzigingen (37% van de respondenten). Dit terwijl in de huidige situatie 19,4% van de klanten maar een keer per 1 tot 2 jaar contact heeft.

De derde en laatste stakeholdergroep bestaat uit de hypotheekadviseurs en het hoofd ‘hypotheeken’ van BSB. Zij vinden het belangrijk dat het nazorgtraject niet te veel tijd in beslag neemt. Zo willen de adviseurs samen niet meer dan 10 tot 12 mensen per week benaderen met de vraag of zij interesse hebben in een onderhoudsgesprek. Ook vinden zij de manier van vastlegging belangrijk. Het belangrijkste punt hieruit is de frequentie van contact.

Voorwaarden procesbeschrijving

Hieruit kan geconcludeerd worden dat een goede procesbeschrijving het doel centraal stelt. Het doel is namelijk hetgeen door de organisatie moet worden bereikt. De procesbeschrijving moet er voor zorgen dat dit gebeurt. Verder is het in een goede procesbeschrijving duidelijk welke stappen doorlopen moeten worden en wie verantwoordelijk is voor welke stap. Daarnaast moet beschreven zijn welke input geleverd moet worden en de benodigde hulpmiddelen die de verantwoordelijke tot zijn beschikking heeft bij het uitvoeren van de stap. Ook moet duidelijk zijn waarom het proces wordt uitgevoerd. Dit is om te voldoen aan de eisen van de stakeholders en in het proces moeten dan ook maatregelen genomen zijn om aan deze eisen te voldoen. Ten slotte is het belangrijk te weten

wanneer het proces uitgevoerd moet worden. Hiervoor moet de trigger van het proces duidelijk omschreven zijn.

Beheersmaatregelen

Aan de huidige situatie zijn verschillende risico's verbonden. Deze risico's hebben voornamelijk te maken met de vastlegging van gegevens. Geconcludeerd kan worden dat er veel beheersmaatregelen bestaan om deze risico's uit te bannen. Deze kunnen echter niet allemaal in het nazorgtraject gebruikt worden. De belangrijkste beheersmaatregelen die in het nazorgtraject gebruikt kunnen worden zijn de volgende:

- Gebruik maken van inventarisaties;
- Formele controle / accuratessecontrole
- Bevestigen bij derden
- Toekennen van afgebakende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Vastleggen van procedures, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Vier ogen principe

Richtlijnen implementatie

Het vierde aspect gaat over richtlijnen die de kans op een succesvolle implementatie vergroten. Deze richtlijnen zijn:

- Communicatie van beleid en plan: belangrijk is om de betrokkenen vanaf het begin van het traject erbij te betrekken. Hierbij is het tevens verstandig om ruimte te laten voor voorstellen die de betrokkenen kunnen doen.
- Betrek iedereen vanaf het begin: het is verstandig werknemers die het nieuwe proces moeten gaan uitvoeren te betrekken bij het beschrijven van de processen.
- Leg het beheer daar waar de werkwijze kan worden beïnvloed: werkzaamheden moeten worden uitbesteed aan de medewerkers die dieper in de lijn van de organisatie zitten en dus dichterbij het proces staan.
- Stem tussentijds veelvuldig af: tijdens het ontwerpen moet veelvuldig worden afgestemd met de gebruikers van het proces.
- Doe een projectevaluatie: doe ongeveer twee maanden na afloop van het implementeren een projectevaluatie.

Ook kan geconcludeerd worden dat de best passende strategie voor de implementatie van het nazorgtraject de uitvoeringsstrategie is. De reden hiervoor is omdat geen grote verandering zal plaatsvinden. Hierdoor zal sprake zijn van minimale weerstand, zoals blijkt uit figuur 9 van hoofdstuk 10.1. Bij BSB is dit het geval omdat namelijk geen geheel nieuw en onbekend proces wordt geïmplementeerd. De hypotheekadviseurs weten wat nazorg inhoudt en wat het belang van goede nazorg is. Hetgeen dat zal veranderen is dat zij nu een handvat krijgen bij het uitvoeren van de werkzaamheden die samen de nazorg vormen.

12. Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft er toe geleid dat een procesbeschrijving tot stand is gekomen waarin rekening is gehouden met de wensen en eisen van de verschillende stakeholders. Het wordt dan ook geadviseerd deze procesbeschrijving, die in bijlage 11 staat, te gebruiken om in de toekomst nazorg te verlenen. Deze verzekert namelijk dat klanten benaderd worden wanneer zich veranderingen in de hypotheekmarkt voordoen. Ook is in deze procesbeschrijving verzekerd dat de informatie uit de klantdossiers actueel blijft. Zo moeten bij verschillende stappen in het proces namelijk bepaalde essentiële gegevens worden opgeslagen. Door deze twee zekerheden uit de procesbeschrijving wordt voldaan aan de belangrijkste eisen die de wetgever stelt.

Om deze gegevens op te slaan in ANVA wordt geadviseerd gebruik te maken van een nieuw tabblad. Dit tabblad is tijdens het onderzoek geïmplementeerd in ANVA. Het tabblad ziet hetzelfde uit als het tabblad uit bijlage 13. De adviseurs moeten de gegevens van de onderhoudsgesprekken hierin opslaan. Het systeem maakt vervolgens automatisch een agenda aan voor het volgende contactmoment.

Daarnaast wordt geadviseerd klanten eens per drie jaar telefonisch te benaderen. Dit betekent dat het proces zich per klant elke drie jaar herhaalt. Hiervoor is gekozen omdat uit het onderzoek is gebleken dat de klanten het liefst een keer per één of twee jaar contact hebben, of alleen bij wijzigingen. De hypotheekadviseurs hebben echter aangegeven samen maar tien tot twaalf mensen per week te kunnen benaderen. De hypotheekadviseurs werken 46 weken per jaar. Gezien zij zich niet alleen met nazorg bezig kunnen houden wordt geadviseerd tien klanten per week te benaderen. Wanneer zij namelijk tien klanten per week benaderen zullen zij 460 (46x10) klanten per jaar benaderen. Op deze manier zijn zij 2,7 jaar (1250/460) bezig om alle klanten die zij nu hebben te benaderen. In deze 2,7 jaar komen daar echter nog klanten bij. Om deze reden is afgesproken iedere klant elke drie jaar te benaderen. Ook hebben de adviseurs een klein beetje speling wanneer gekozen wordt voor iedere drie jaar in plaats van bijvoorbeeld iedere 2,7 jaar. Op deze manier zal minder snel weerstand ontstaan omdat zij door deze speling meer tijd hebben om klanten te benaderen. Wanneer later blijkt dat zij meer klanten kunnen benaderen, dan kan dit worden aangepast.

De adviseurs willen van start gaan met het nazorgtraject door klanten die het langst een hypotheek hebben het eerst te benaderen. Een onderhoudsgesprek heeft voor deze mensen echter niet altijd veel toegevoegde waarde. Iemand waarvan de hypotheek nog maar twee jaar loopt kan niet meer veel geld besparen door bijvoorbeeld een lagere rente. Iemand waar de hypotheek nog tien jaar loopt kan meer geld besparen door een lagere rente. Het is echter systematisch gezien zeer moeilijk om erachter te komen hoe lang een hypotheek nog loopt. De eindtijd van de hypotheek staat namelijk vaak niet genoteerd in het systeem. De begintijd staat wel genoteerd. Dit is een van de redenen waarom geadviseerd wordt om inderdaad te beginnen met de mensen waarvan de hypotheek het langst loopt. Een andere reden, die tevens ook zeer belangrijk is, is dat mensen met een oude hypotheek vaak een aflossingsvrije hypotheek hebben. Mensen met een aflossingsvrije hypotheek komen aan het einde van de looptijd namelijk vaak in de problemen (Rob Schouten, 2015). Om deze reden hebben deze mensen vaak juist veel behoefte aan een onderhoudsgesprek.

Verder is het van belang er voor te zorgen dat de kwaliteit van het nazorgtraject gewaarborgd wordt. Hiervoor wordt geadviseerd een aantal beheersmaatregelen toe te passen. Om te waarborgen dat de

adviseurs de informatie goed opslaan wordt geadviseerd dat het hoofd van de afdeling regelmatig controleert of dit gebeurt. Hij kan dit doen door een inventarisatie van klanten die de afgelopen zes maanden benaderd zijn. Deze inventarisatie kan hij opvragen bij de afdeling ICT. Hij kan dan steekproefsgewijs dossiers controleren of de informatie ook echt is bijgewerkt. Door dit te doen is het vier ogen principe toegepast.

Het houden van een enquête onder de hypotheekrelaties is een tweede beheersmaatregel waarvan het gebruik wordt geadviseerd. Het wordt geadviseerd een keer per zes jaar een enquête onder de hypotheekrelaties te houden. Dit wordt geadviseerd omdat alle klanten pas na drie jaar zijn benaderd. Zes jaar is dan een goede frequentie aangezien de meeste klanten dan ook al twee keer benaderd zijn. Op deze manier wordt getoetst of het nazorgtraject nog voldoet aan de wensen van de klanten. Het is belangrijk dat in deze enquête ook gevraagd wordt naar verbeterpunten betreffende het nazorgtraject. Dit omdat BSB dan concreet weet wat zij moet verbeteren. Hier kan de PDCA cyclus worden toegepast. BSB moet dan een norm opstellen, dit is de 'Plan fase'. Dit kan zijn dat zij wil dat 80% van de klanten het nazorgtraject beoordeeld met een 8 of hoger. In de 'Do fase' wordt de enquête gehouden onder de klanten en de resultaten verzameld. In de 'Check fase' worden de resultaten tegenover de norm gezet. Zo wordt gecontroleerd of de gestelde norm behaald is. Mocht dit niet het geval zijn, dan wordt in de 'Act fase' maatregelen genomen om de norm wel te behalen. Vervolgens start de PDCA cyclus weer opnieuw voor BSB.

De laatste aanbevelingen hebben betrekking op de implementatie. Voor de daadwerkelijke implementatie wordt geadviseerd een gesprek met de adviseurs aan te gaan. Hierin wordt het nazorgtraject en proces toegelicht. Daarnaast wordt ook toegelicht wat van de adviseurs wordt verwacht. Verder verdient het aanbeveling het nazorgtraject te bespreken tijdens de wekelijkse stand-up op de commerciële afdeling. Hierdoor wordt de voortgang gemonitord waardoor het eenvoudiger is bij te houden of wordt voldaan aan de gestelde norm. Ten slotte wordt geadviseerd om een jaar na de implementatie een projectevaluatie te houden. Tijdens deze evaluatie wordt met de gebruikers van het proces, zijnde de hypotheekadviseurs, besproken wat hun ervaringen zijn met het proces.

Bibliografie

- AFM. (2009, december). Leidraad zorgvuldig adviseren over vermogensopbouw. *De klant centraal bij financieel dienstverleners*. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.
- AFM. (2013, mei 17). *Zorgplicht financiële dienstverleners wettelijk verankerd*. Opgeroepen op maart 10, 2017, van [www.afm.nl](http://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2013/mei/zorgplicht-fd): <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2013/mei/zorgplicht-fd>
- AFM. (2015, oktober 23). *Boete ABN AMRO voor onvoldoende bijhouden gegevens over werkzaamheden rentederivaten mkb*. Opgeroepen op april 7, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2015/okt/boete-abn-amro>
- AFM. (2017). *Nazorg voor adviseurs & bemiddelaars*. Opgeroepen op maart 16, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/doelgroepen/adviseurs-bemiddelaars/nazorg>
- AFM. (2017). *Vergunningen en regels*. Opgeroepen op maart 8, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/doelgroepen/adviseurs-bemiddelaars/advies-bemiddeling/vergunningen-regels>
- AFM. (z.d.). *Het bepalen van de maatregel*. Opgeroepen op maart 28, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/over-afm/werkzaamheden/maatregelen/maatregel-bepalen>
- AFM. (z.d.). *Missie, kernkwaliteiten en -waarden*. Opgeroepen op april 14, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/over-afm/werkzaamheden/strategische-doelstellingen>
- AFM. (z.d.). *Rol- en taakverdeling*. Opgeroepen op maart 15, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/over-afm/werkzaamheden/verantwoordelijkheden>
- AFM. (z.d.). *Veelgestelde vragen over financieel advies*. Opgeroepen op mei 17, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/consumenten/veelgestelde-vragen/advies>
- AFM. (z.d.). *Wat doen wij?* Opgeroepen op april 14, 2017, van www.afm.nl: <https://www.afm.nl/nl-nl/over-afm/werkzaamheden>
- Algra Consult. (2009, oktober 22). *Kennisbank - tools*. Opgeroepen op april 6, 2017, van www.algraconsult.nl: <http://www.algraconsult.nl/pdf/algra%20consult.%20procesmanagement%20waarom%20processen%20beschrijven.pdf>
- AMS advocaten. (2017). *Zorgplicht*. Opgeroepen op maart 8, 2017, van www.amsadvocaten.nl: <https://www.amsadvocaten.nl/woordenboek/verbintenissenrecht/zorgplicht/>
- AMweb. (2016, december 25). *Hypotheekadviseur Jos Koets krijgt AFM-controle*. Opgeroepen op april 7, 2017, van www.amweb.nl: <http://www.amweb.nl/archief/nieuws/2010/12/hypotheekadviseur-jos-koets-krijgt-afm-controle-10122499>
- ANVA. (z.d.). *ANVA voor financieel adviseurs*. Opgeroepen op maart 28, 2017, van www.anva.nl.

- Aretz, M., Bakkers, R., Damoiseaux, D., Dirks, H., Dore, M., Grapendaal, G., & Jongen, J. (2016, november 18). *Definitieve proces hypotheek*. Geleen, Limburg, Nederland. Opgeroepen op maart 8, 2017
- Banken.nl. (z.d.). *Zorgplicht*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van [www.banken.nl: http://www.banken.nl/bibliotheek/zorgplicht](http://www.banken.nl/bibliotheek/zorgplicht)
- Barbara van der Est. (z.d.). *Het dienstverleningsdocument*. Opgeroepen op maart 15, 2017, van [www.consumentenbond.nl: https://www.consumentenbond.nl/financieel-adviseur/het-dienstverleningsdocument#no2](https://www.consumentenbond.nl/financieel-adviseur/het-dienstverleningsdocument#no2)
- BKR. (z.d.). *Over BKR*. Opgeroepen op maart 29, 2017, van [www.bkr.nl: https://www.bkr.nl/over-bkr/over-bkr/](https://www.bkr.nl/over-bkr/over-bkr/)
- BSB Volmachten. (z.d.). *Wie zijn wij?* Opgeroepen op februari 21, 2017, van [www.bsbvolmachten.nl: http://www.bsbvolmachten.nl/](http://www.bsbvolmachten.nl/)
- CDFD. (z.d.). *Vakbekwaamheid*. Opgeroepen op maart 28, 2017, van [www.cdfd.nl: http://www.cdfd.nl/instituten/vakbekwaamheid#accept](http://www.cdfd.nl/instituten/vakbekwaamheid#accept)
- Claudia de Graauw. (z.d.). *Kwalitatief en kwantitatief onderzoek: wat is het?* Opgeroepen op mei 8, 2017, van [www.claudiadegraauw.nl: http://claudiadegraauw.nl/kwalitatief-en-quantitatief-onderzoek-wat-wat/](http://claudiadegraauw.nl/kwalitatief-en-quantitatief-onderzoek-wat-wat/)
- d'Ancona, M. (2016, maart 9). *Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie*. Opgeroepen op april 10, 2017, van [www.cfpb.nl: https://www.cfpb.nl/nieuws/effectiviteit-kwaliteit-x-acceptatie/](https://www.cfpb.nl/nieuws/effectiviteit-kwaliteit-x-acceptatie/)
- De afstudeerconsultant. (z.d.). *Fielresearch vs. deskresearch*. Opgeroepen op mei 15, 2017, van [www.deafstudeerconsultant.nl: http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/](http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/)
- DNB. (2011, september 1). *Wet op het financieel toezicht*. Opgeroepen op maart 29, 2017, van [www.toezicht.dnb.nl: http://www.toezicht.dnb.nl/4/6/50-204722.jsp](http://www.toezicht.dnb.nl/4/6/50-204722.jsp)
- Dukers & Baelemans. (2016). *Wft Hypothecair Krediet*. Vessel: Dukers & Baelemans. Opgeroepen op maart 29, 2017
- ECLI:NL:RBDHA:2015:3453, 402007 HA ZA 11-2323 ('s-Gravenhage februari 25, 2015). Opgeroepen op maart 3, 2017, van <http://jure.nl/ECLI:NL:RBDHA:2015:3453>
- Ellenbroek, R. (2016, oktober 14). *Het ontwerpen, modelleren & implementeren van processen*. Sittard, Limburg, Nederland. Opgeroepen op april 20, 2017
- Fledderus, C. (2017, februari 20). *De verplichting tot nazorg: mij een zorg?* Opgeroepen op maart 22, 2017, van [www.polisadvocaten.nl: https://www.polisadvocaten.nl/2017/verplichting-tot-nazorg-mij-een-zorg/](https://www.polisadvocaten.nl/2017/verplichting-tot-nazorg-mij-een-zorg/)
- Huizing, H. (2013, november 17). *Wanneer is de financiële informatie nu betrouwbaar?* Opgeroepen op mei 2, 2017, van [www.hhfinance.nl: http://hhfinance.nl/control/wanneer-is-de-financiele-informatie-nu-betrouwbaar](http://hhfinance.nl/control/wanneer-is-de-financiele-informatie-nu-betrouwbaar)
- Kultifa. (z.d.). *Onze publicaties*. Opgeroepen op april 10, 2017, van [www.kultifa.nl: http://www.kultifa.nl/Kiezen%20implementatiestrategie.pdf](http://www.kultifa.nl/Kiezen%20implementatiestrategie.pdf)
- LeanSixSigma. (z.d.). *Wat is Lean Six Sigma?* Opgeroepen op maart 6, 2017, van [sixsigma.nl: https://www.sixsigma.nl/wat-is-lean-six-sigma](https://www.sixsigma.nl/wat-is-lean-six-sigma)

- M. Paur, A. v. (2014). De kern van de administratieve organisatie. In A. v. M. Paur, *De kern van de administratieve organisatie* (pp. 45-47). Groningen: Noordhoff. Opgeroepen op maart 29, 2017
- Managementsite. (z.d.). *Organisatiecultuur*. (W. Mastenbroek, & G. Vergouw, Redacteuren) Opgeroepen op april 20, 2017, van www.managementsite.nl: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/organisatiecultuur>
- mavim B.V. (z.d.). *De zin en onzin van procesbeschrijvingen*. Opgeroepen op april 3, 2017, van www.mavim.nl: <http://www.mavim.nl/de-zin-en-onzin-van-procesbeschrijvingen>
- Mavim. (z.d.). *Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC)*. Opgeroepen op maart 29, 2017, van www.mavim.nl: <http://www.mavim.nl/administratieve-organisatie-en-interne-controle-ao-ic>
- Mulders, M. (2010). 101 Management Modellen. In M. Mulders, *101 Management Modellen* (pp. 103-105). Groningen: Noordhoff.
- Nazorg hypotheekadviseur nog steeds zwak. (2016, september 7). Opgeroepen op maart 3, 2017, van www.eigenhuis.nl: <https://www.eigenhuis.nl/actueel/pers/2016/09/07/06/15/nazorg-hypotheekadviseur-nog-steeds-zwak>
- Nieuwenhuis, M. (2010). *Hoe implementeer je processen?* Opgeroepen op april 21, 2017, van www.123management.nl: http://123management.nl/0/020_structuur/a223_structuur_01_operationeel_procesimplementatie.html
- Organisatie van Financiële Dienstverleners. (2013, januari 1). Documentatie Nazorg Hypotheken. Opgeroepen op maart 27, 2017
- Overheid.nl. (1990, februari 20). *Burgerlijk Wetboek Boek 7*. Opgeroepen op maart 27, 2017, van wetten.overheid.nl: http://wetten.overheid.nl/BWBR0005290/2017-03-10#Boek7_Titeldeel7
- Overheid.nl. (2005, oktober 27). Kamerstuk. *Regels met betrekking tot de financiële markten en het toezicht daarop*. Nederland. Opgeroepen op maart 21, 2017, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29708-19.html>
- Overheid.nl. (2017, januari 1). *Wet op het financieel toezicht*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van [www.wetten.overheid.nl](http://wetten.overheid.nl): <http://wetten.overheid.nl/BWBR0020368/2017-01-01>
- Paur, M., Boxel, A. v., & Leeftink, C. (2014). Risicomanagement. In M. Paur, A. v. Boxel, & C. Leeftink, *De kern van de administratieve organisatie* (pp. 32-33). Groningen: Noordhoff.
- Pijls, A. (2011, januari 1). *De bijzondere zorgplicht van de financiële dienstverlener*. Opgeroepen op maart 20, 2017, van repub.eur.nl: <https://repub.eur.nl/pub/31688>
- Putten, Y. v. (2016). *Rapport Vereniging Eigen Huis - Hypotheek onderzoek*. Maas Marktonderzoek. Opgeroepen op maart 4, 2017, van [https://www.eigenhuis.nl/docs/default-source/downloads/onderzoek-over-nazorg-hypotheek-\(2016\).pdf?sfvrsn=0](https://www.eigenhuis.nl/docs/default-source/downloads/onderzoek-over-nazorg-hypotheek-(2016).pdf?sfvrsn=0)
- Radar. (2017, juni 12). *Klanten met aflossingsvrije hypotheek mogelijk in de problemen*. Opgeroepen op juni 15, 2017, van www.radar.avrotros.nl:

<https://radar.avrotros.nl/nieuws/detail/klanten-met-aflossingsvrije-hypotheek-mogelijk-in-de-problemen/>

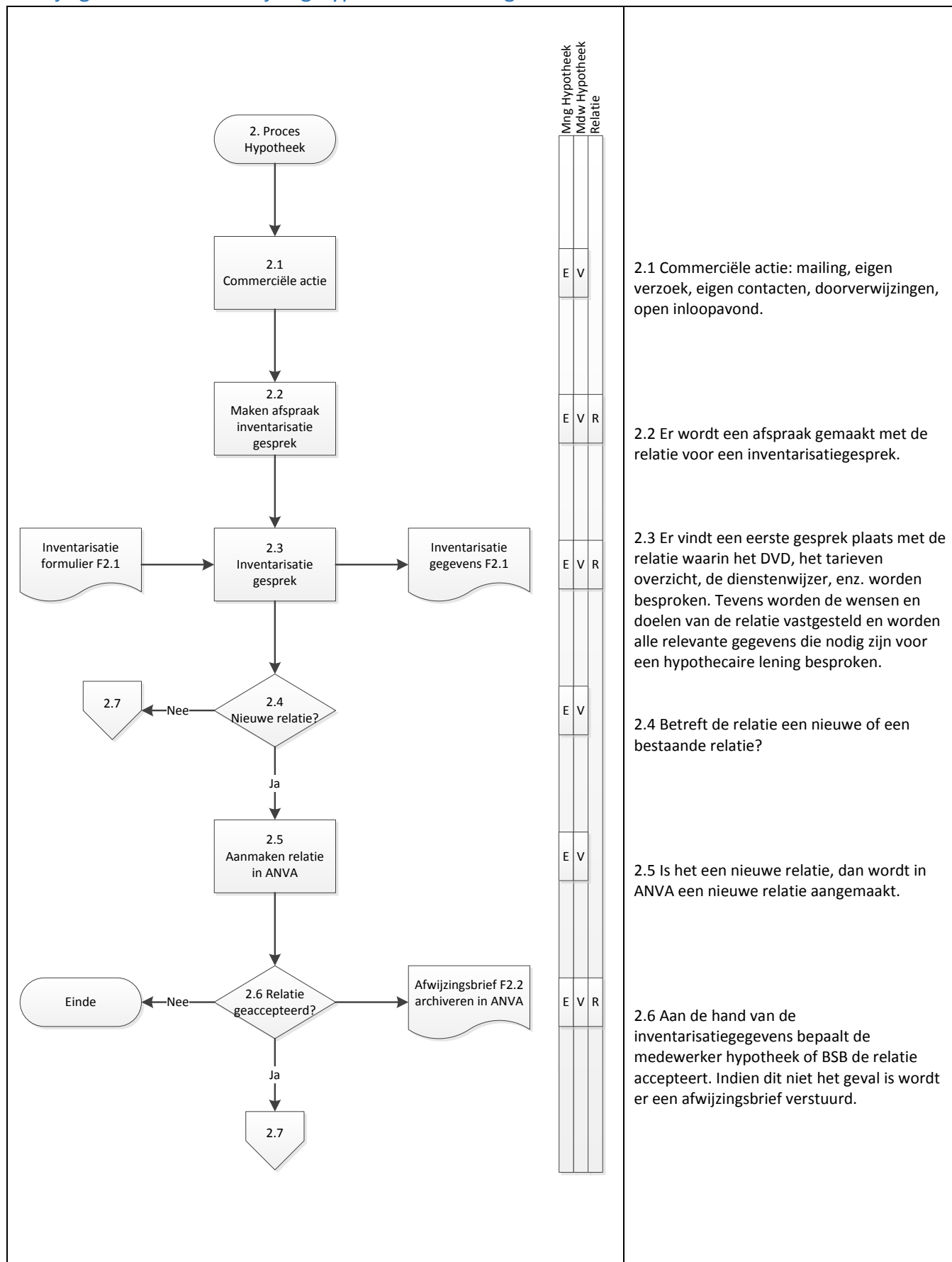
- Redactie ISBW. (2016, maart 14). *Wat zijn stakeholders en hoe krijg je hun steun?* Opgeroepen op maart 15, 2017, van www.isbw.nl: <https://www.isbw.nl/kenniscentrum/artikel/wat-zijn-stakeholders-en-hoe-krijg-je-hun-steun.htm>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Kwalitatief onderzoek*. Opgeroepen op mei 8, 2017, van www.communicatierijk.nl: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/k/kwalitatief-onderzoek/inhoud/kwalitatief-onderzoek-voordelen-en-nadelen>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Kwantitatief opinieonderzoek: voordelen en nadelen*. Opgeroepen op mei 15, 2017, van www.communicatierijk.nl: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/k/kwantitatief-opinieonderzoek/inhoud/kwantitatief-opinieonderzoek-voordelen-en-nadelen>
- Rob Schouten. (2015, januari 20). *Aflossingsvrije hypotheek, een tikkende tijdbom!* Opgeroepen op juni 16, 2017, van www.blog.helderhypotheek.nl: <http://blog.helderhypotheek.nl/hypotheek/tikkende-tijdbom/>
- Schravemade, S. (2015, juli 6). *Zorgplicht en nazorg bij je hypotheek: hoe zit dat?* Opgeroepen op februari 22, 2017, van www.independer.nl: <http://weblog.independer.nl/hypotheek/hypotheek-zorgplicht-en-nazorg/>
- SixSigma. (2017). *DMAIC: De start van een continu verbetercultuur*. Opgeroepen op maart 6, 2017, van [LeanSixSigma](http://www.sixsigma.nl): <https://www.sixsigma.nl/DMAIC>
- Slegers, P. (z.d.). *Administratieve organisatie*. Opgeroepen op mei 2, 2017, van www.tql.nl: <https://www.tql.nl/financieel-fiscaal/administratieve-organisatie/interne-controle/2663/wat-is-het-verschil-tussen-formele-en-materiele-controle.html>
- Stakeholderslab. (z.d.). *Wat zijn stakeholders en waarom zijn de belangrijk?* Opgeroepen op maart 14, 2017, van www.stakeholderslab.nl: http://www.stakeholderslab.nl/?page_id=2358
- SVC Compliance BV. (2011, september 19). *Goede dossiervorming*. Opgeroepen op april 24, 2017, van www.keurmerkfd.nl: <https://www.keurmerkfd.nl/index.php?page=nieuws-partners&alias=goede-dossiervorming-essentieel>
- Swaen, B. (2017, mei 4). *Wat is kwalitatief en kwantitatief onderzoek?* Opgeroepen op mei 8, 2017, van www.scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>
- Tavernemeun. (2014, januari 27). *Hoe goede processen uw onderneming verder brengen*. Opgeroepen op april 7, 2017, van www.tavernemeun.nl: <http://www.tavernemeun.nl/blogs/hoe-goede-processen-uw-onderneming-verder-brengen/>
- Tolsma, J., & Wit, D. d. (2009). *Effectief procesmanagement: procesgericht sturen met het BPM-Model* (2e ed.). Eburon. Opgeroepen op april 13, 2017
- ToornendPartners. (2017, maart 31). *Wat is een risicoanalyse?* Opgeroepen op maart 31, 2017, van www.risicoanalyse.nl: <http://www.risicoanalyse.nl/wat-een-risicoanalyse/>

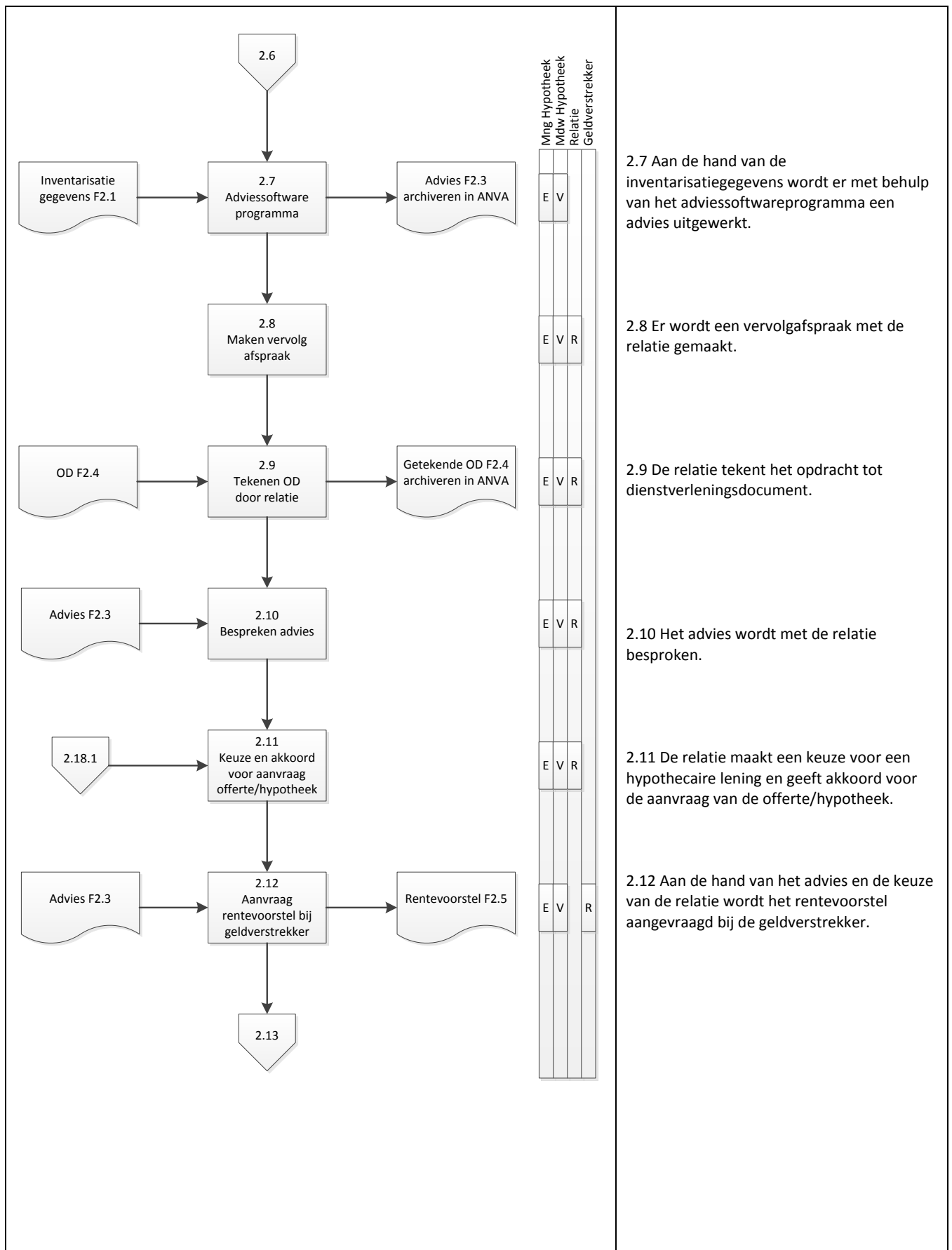
- van den Oever, J., & Noordam, P. (2005). Het implementeren van de vastgelegde AO. In J. van den Oever, & P. Noordam, *Handen & voeten aan de administratieve organisatie* (3e ed.). Amsterdam: 't Harde Pad. Opgeroepen op april 20, 2017
- van den Oever, J., & Noordam, P. (2005). Het ontwerpen van de AO. In J. van den Oever, & p. Noordam, *Handen & Voeten aan de Administratieve Organisatie* (3e ed., pp. 75-76). Amsterdam: 't Harde Pad. Opgeroepen op april 4, 2017
- van den Oever, J., & Noordam, P. (2005). Het verbeteren van de organisatie. In J. v. Oever, & P. Noordam, *Handen & voeten aan de administratieve organisatie* (pp. 46-49). Utrecht: 't Harde Pad. Opgeroepen op mei 1, 2017
- Velzen, D. v. (2017, maart 13). *Wie bewijst de zorgplicht?* Opgeroepen op maart 29, 2017, van www.nibesvv.nl: https://www.nibesvv.nl/NIBESVV-Nieuws/maart_2017/wie_bewijst_de_zorgplicht.html
- Verhagen, P., & van der Leeuw, W. (2010, juli). *Modellen om de organisatiecultuur te beschrijven en te typeren*. Opgeroepen op juni 14, 2017, van www.coutinho.nl: https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_organisatiecultuur.pdf
- Zalm, G. (2005, oktober 27). Regels met betrekking tot de financiële markten en het toezicht daarop [Kamerbrief]. Nederland. Opgeroepen op maart 21, 2017, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29708-19.html>
- Zee, F. v. (2017, mei 8). *Deskresearch / Bureau-onderzoek*. Opgeroepen op mei 15, 2017, van www.moaweb.nl: <http://www.moaweb.nl/marktonderzoek-woordenboek/item/deskresearch-bureau-onderzoek.html>

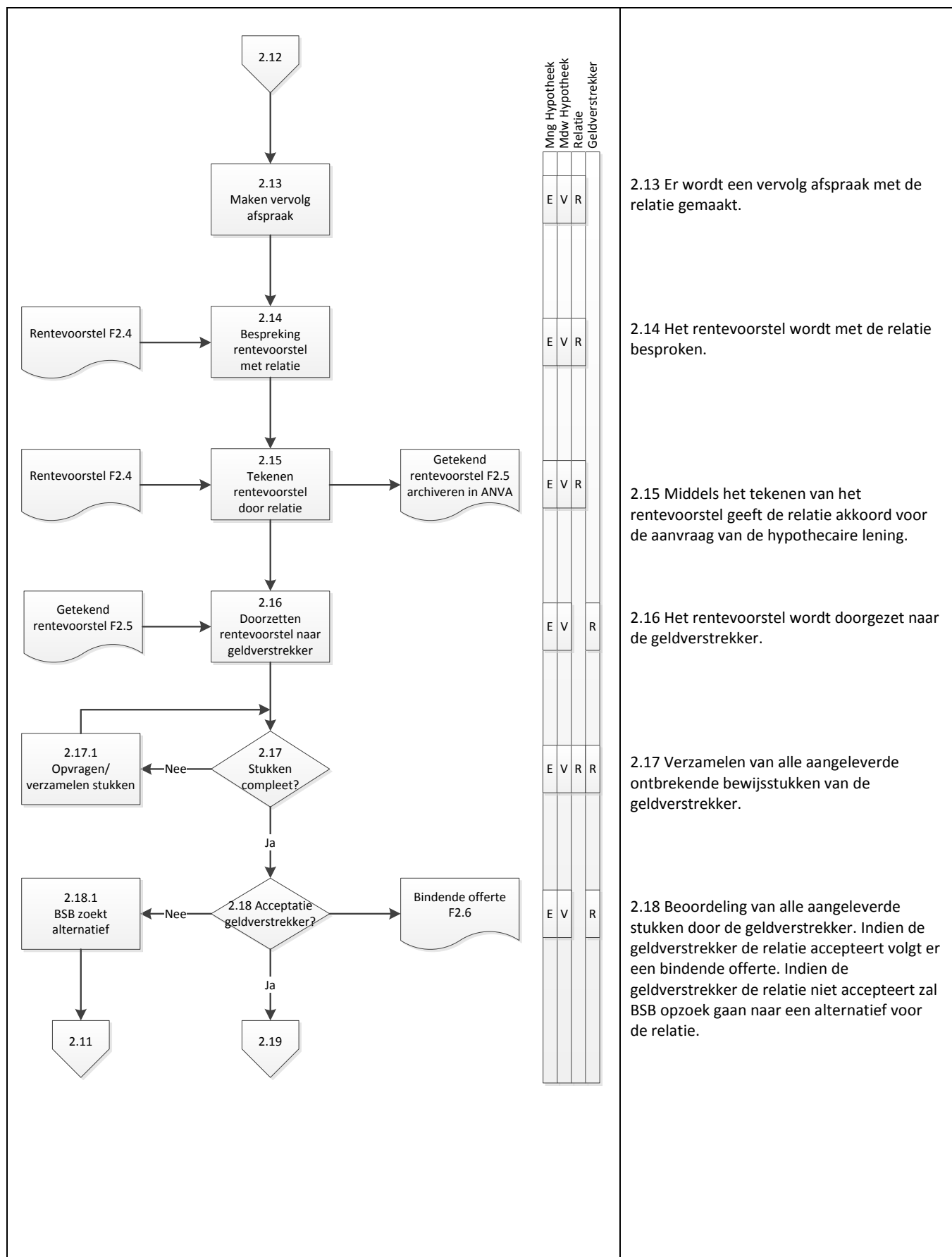
Bijlagenboek

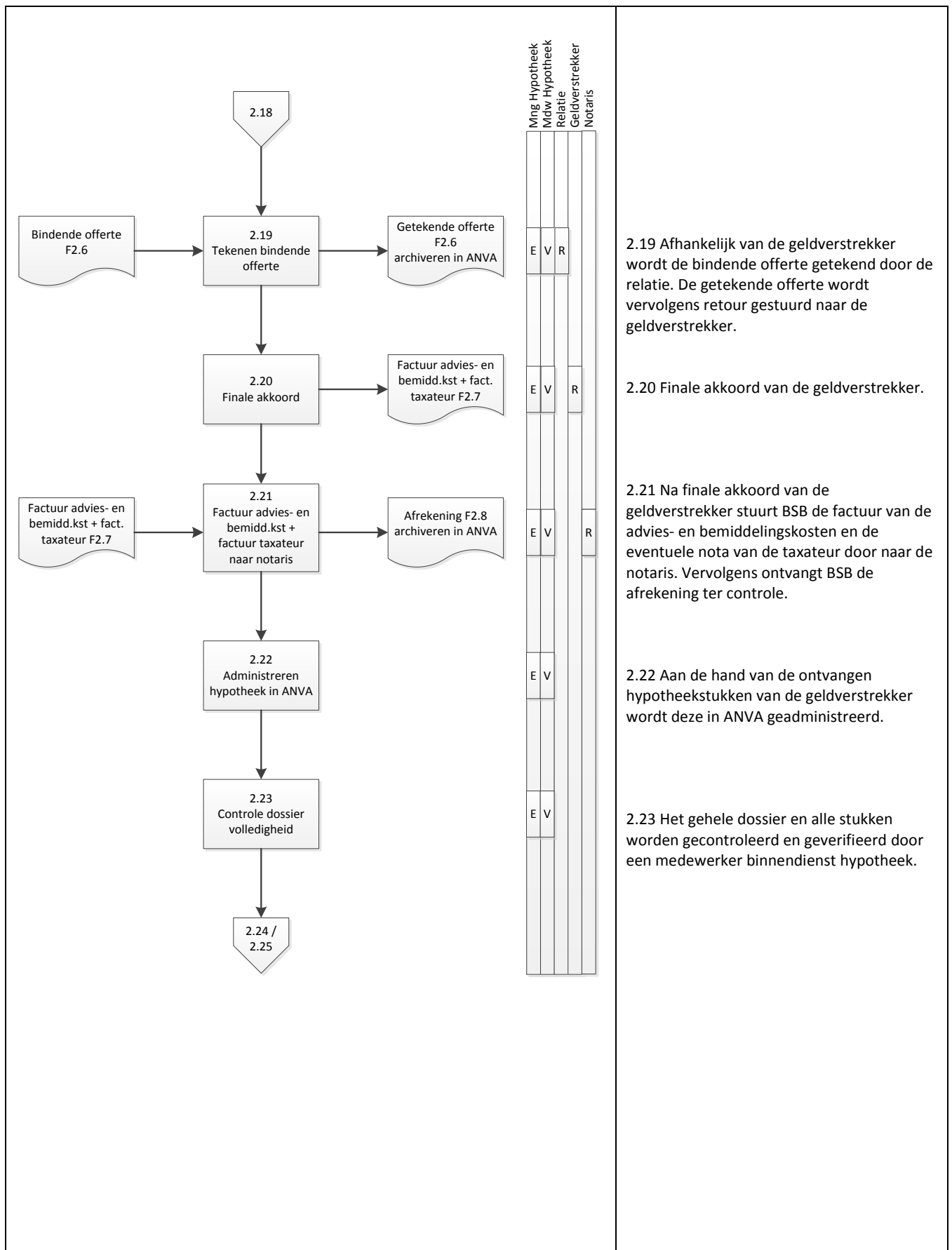
Bijlage 1 Procesbeschrijving hypotheekaanvraag.....	P. 64
Bijlage 2 Voorbeeld hypotheekoverzicht.....	P. 69
Bijlage 3 Organigram BSB Verzekeringen.....	P. 70
Bijlage 4 Organigram BSB Volmacht.....	P. 71
Bijlage 5 Stakeholder map.....	P. 72
Bijlage 6 Enquête.....	P. 73
Bijlage 7 Resultaten & analyse resultaten.....	P. 75
Bijlage 8 Mail AFM.....	P. 79
Bijlage 9 Opdracht tot dienstverlening BSB.....	P. 81
Bijlage 10 Brief hypotheek onderhoudsgesprek.....	P. 89
Bijlage 11 Procesbeschrijving nazorgtraject.....	P. 90
Bijlage 12 Interne mail projectgroepen.....	P. 92
Bijlage 13 Tabblad onderhoud.....	P. 93
Bijlage 14 Nieuwsbrief BSB.....	P. 94

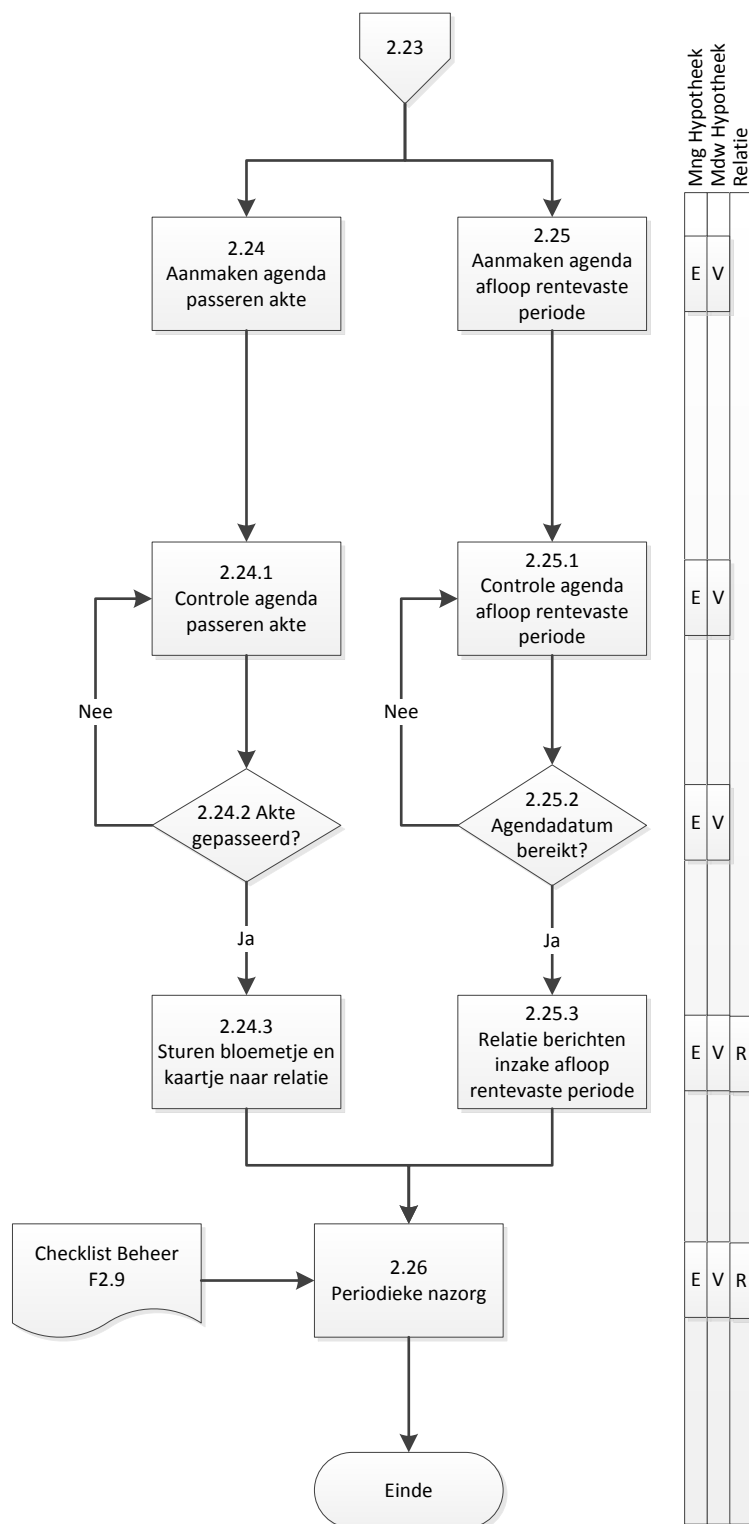
Bijlage 1 Procesbeschrijving hypotheekaanvraag











Mng Hypotheek	Mdw Hypotheek	Relatie
E	V	
E	V	
E	V	
E	V	R
E	V	R

2.24 Er wordt een agenda aangemaakt voor het passeren van de akte.

2.25 Er wordt een agenda aangemaakt voor afloop van de rentevaste periode. Deze datum dient voor de datum van de aankondiging te liggen. +/- 3 maanden voor afloop van de rentevaste periode ontvangt de relatie een aankondiging van de geldverstrekker. +/- 2 maanden van te voren ontvangen de relatie een nieuw rentevoorstel van de geldverstrekker.

2.24.1 Controle agenda in verband met datum passeren van de akte.

2.25.1 Controle agenda in verband met de afloop van de rente vaste periode.

2.24.2 Datum agenda passeren akte bereikt?

2.25.2 Datum agenda afloop rente vaste periode bereikt?

2.24.3 Er wordt een bloemetje en kaartje gestuurd naar relatie i.v.m. passeren van de akte.

2.25.3 Er wordt contact opgenomen met relatie inzake de afloop van de rentevaste periode.

2.26 De Hypotheek gaat vervolgens het 'traject' Periode nazorg in. Periodieke controle door BSB of incidentele melding (live events) door klant inzake eventuele wijzigingen welke gevolgen kunnen hebben voor de reeds afgesloten hypothecaire lening.

Bijlage 2 Voorbeeld hypotheekoverzicht

Overzicht polis Relatienr [REDACTED] Volgnr 70001 07-04-2017 Bladnr 1

[REDACTED]

Banknummer [REDACTED]

Postbanknr

Tel.privé	Factuur	0,00	Producent relatie
	Schade	0,00	Har Henssen
	Saldo	0,00	

Polis

Algemeen 1

Maatschappij	ABN AMRO
Hoofdbranche	Hypotheek
Branche	Hypotheek
Polisnummer	[REDACTED]
Wijzigingsreden	Niet prolongerend
Ingangsdatum	05-03-1999
Hoofdvervaldatum polis	05-03-2000
Medewerker	NANCY
	* H Harry Baggen
Laatste wijzigingsdatum	18-11-1999
Maatschappijsoort	Provinciaal
Volgnummer sub	70001
Relatienummer	[REDACTED]

Algemeen 2

Incassowijze	Maatschappij-incasso
Agent 1	BSB Verzekeringen
Producent	Har Henssen

Leningdelen

Hypotheekvorm 1	Andere vorm
Hypotheekbedrag 1	150.000
Einddatum rentevastperiode 1	01-03-2009
Hypotheekvorm 2	Aflossingsvrij
Hypotheekbedrag 2	110.000
Einddatum rentevastperiode 2	01-03-2009

Niet meer in gebruik

Rente deel 1 %	5.9
Rente deel 2 %	5.7

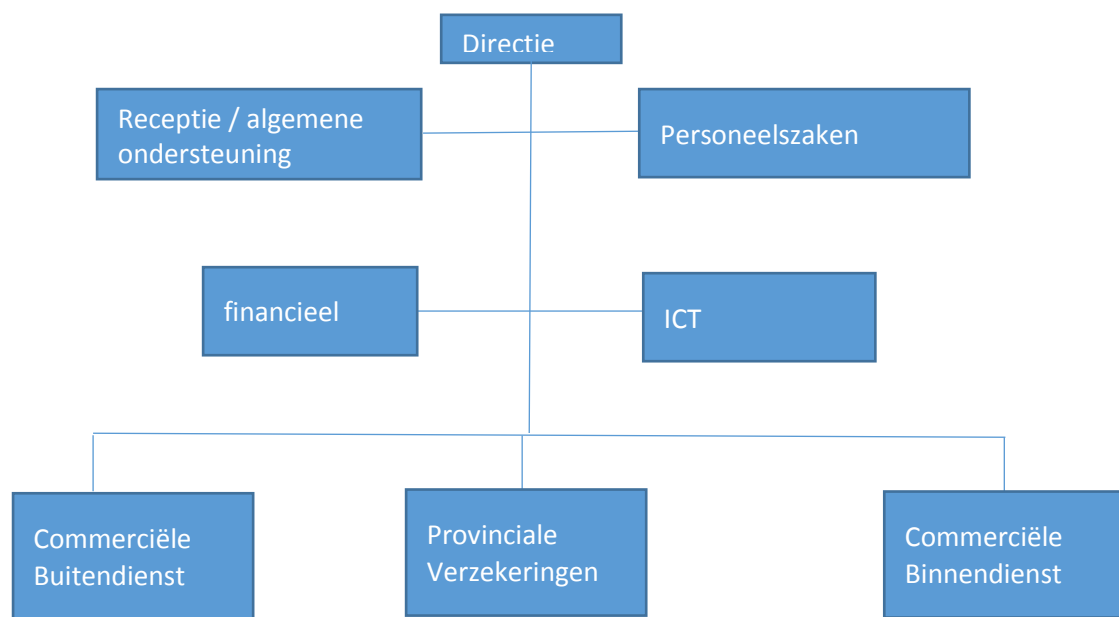
Dekking

Dekking Meegroeit hypotheek

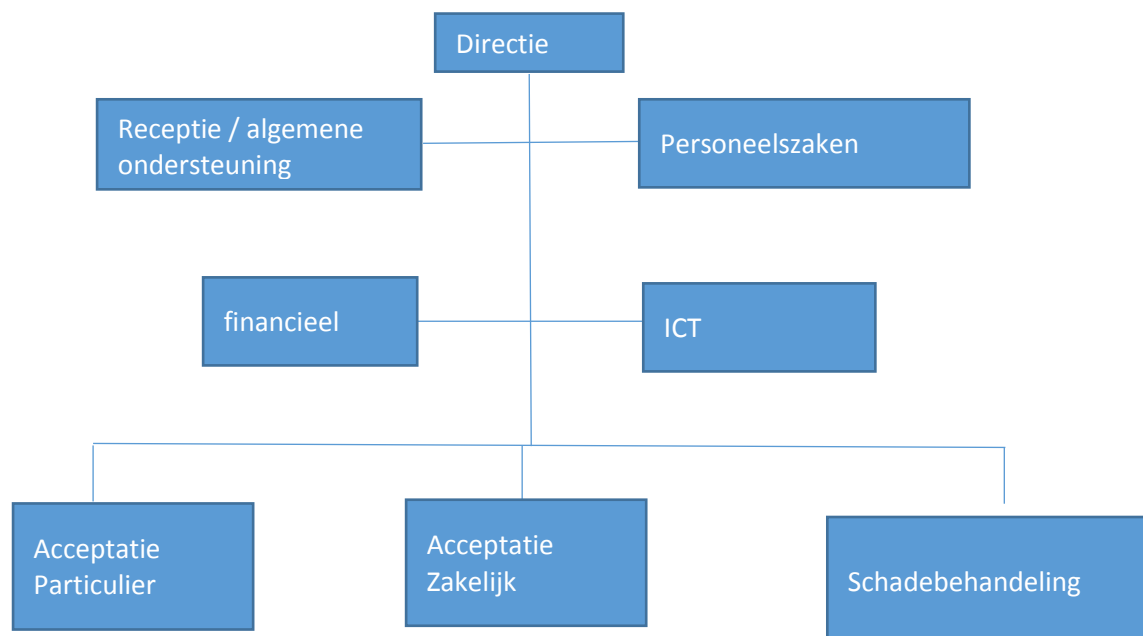
Verzekerd bedrag	117.983
------------------	---------

* = Op het scherm ingevoerde waarde.

Bijlage 3 Organigram BSB Verzekeringen



Bijlage 4 Organigram BSB Volmacht



BASALE STAKEHOLDER MAP



Bijlage 6 Enquête

De enquête bestaat uit twee delen. Het eerste deel van de enquête bestaat uit algemene vragen. Deze vragen zijn opgesteld zodat de respondenten in groepen kunnen worden ingedeeld. Aan de hand van de algemene vragen kunnen de respondenten namelijk worden verdeeld naar geslacht of leeftijd. Dit is gedaan om meer inzicht te krijgen in de waarde die de verschillende categorieën hechten aan nazorg. Zo kan uit de enquête blijken dat jongeren minder waarde hechten aan het aantal fysieke contactmomenten per jaar dan ouderen.

Het tweede deel van de enquête bestaat uit inhoudelijke vragen over het nazorgtraject van BSB en wat de wensen hierin zijn van de respondenten. Dit is het belangrijkste deel van de enquête want hieruit moet blijken hoeveel waarde de respondenten hechten aan nazorg. Wanneer dit bekend is kan er een nazorgtraject worden opgezet dat voldoet aan de wensen van de klanten.

Doordat BSB in dezelfde periode ook een enquête heeft gehouden onder haar klanten zijn bepaalde compromissen gemaakt geworden. Zo werd het verstandig geacht beide enquêtes samen te voegen zodat deze samen verstuurd konden worden en de klanten dus niet twee enquêtes zouden ontvangen in een korte periode. Dat zou namelijk de responsiviteit van de tweede enquête kunnen verlagen. Daarnaast is alleen het tweede, inhoudelijke, deel van deze enquête aan de klanten voorgelegd omdat de enquête van BSB dezelfde algemene vragen bevatte. Hierdoor kan echter niet achterhaald worden wat het geslacht, de leeftijd enzovoorts is van de respondenten die het inhoudelijke hypotheekgedeelte hebben ingevuld.

Algemeen deel

1. Wat is uw geslacht?
 - A. Man
 - B. Vrouw
2. In welke leeftijdscategorie hoort u?
 - A. 18 – 30
 - B. 31 – 50
 - C. 51 – 67
 - D. 68 >
3. Bent u gehuwd?
 - A. Ja
 - B. Nee
4. Heeft u kinderen?
 - A. Ja → vraag 5
 - B. Nee → vraag 6
5. Wonen uw kinderen nog thuis?
 - A. Ja
 - B. Nee
6. Wat voor een soort hypotheek heeft u?
 - A. Aflossingsvrijhypotheek
 - B. Spaarhypotheek
 - C. Beleggingshypotheek
 - D. Annuïteiten hypotheek
 - E. Lineaire hypotheek
 - F. Bankspaarhypotheek
 - G. Hybride hypotheek
7. Is uw huidige hypotheek uw eerste hypotheek?

- A. Ja
 - B. Nee
8. Wanneer is uw hypotheek afgesloten?
- A. Voor 2000
 - B. Tussen 2000 en 2010
 - C. Na 2010

Inhoudelijk deel

1. Wanneer heeft u voor het laatst contact gehad met uw adviseur van BSB over uw hypotheek?
 - A. Minder dan 6 maanden geleden
 - B. 6 maanden tot 1 jaar geleden
 - C. 1 tot 3 jaar geleden
 - D. 3 tot 5 jaar geleden
 - E. Meer dan 5 jaar geleden
2. Hoe is dit laatste contact tot stand gekomen?
 - A. BSB heeft mij benaderd
 - B. Ik heb BSB benaderd
3. Hoe vaak heeft u met uw hypotheekadviseur van BSB contact over uw hypotheek?
 - A. Een keer per 1 of 2 jaar
 - B. Een keer per 3 of 4 jaar
 - C. Incidenteel (alleen bij wijzigingen)
 - D. Na het afsluiten van de hypotheek is er geen contact meer geweest
4. Hoe vaak zou u contact willen met BSB?
 - A. Een keer per 1 of 2 jaar
 - B. Een keer per 3 of 4 jaar
 - C. Een keer per 5 jaar of minder
 - D. Incidenteel (alleen bij wijzigingen)
 - E. Geen voorkeur
5. Op welke manier wenst u benaderd te worden door BSB?
 - A. Per mail
 - B. Per post
 - C. Per telefoon
6. Wat doet u wanneer u vragen heeft over uw hypotheek?
 - A. Ik ga zelf op internet zoeken
 - B. Ik vraag kennissen en/of familie
 - C. Ik neem contact op met BSB
 - D. Ik neem contact op met uw bank
 - E. Ik doe niets

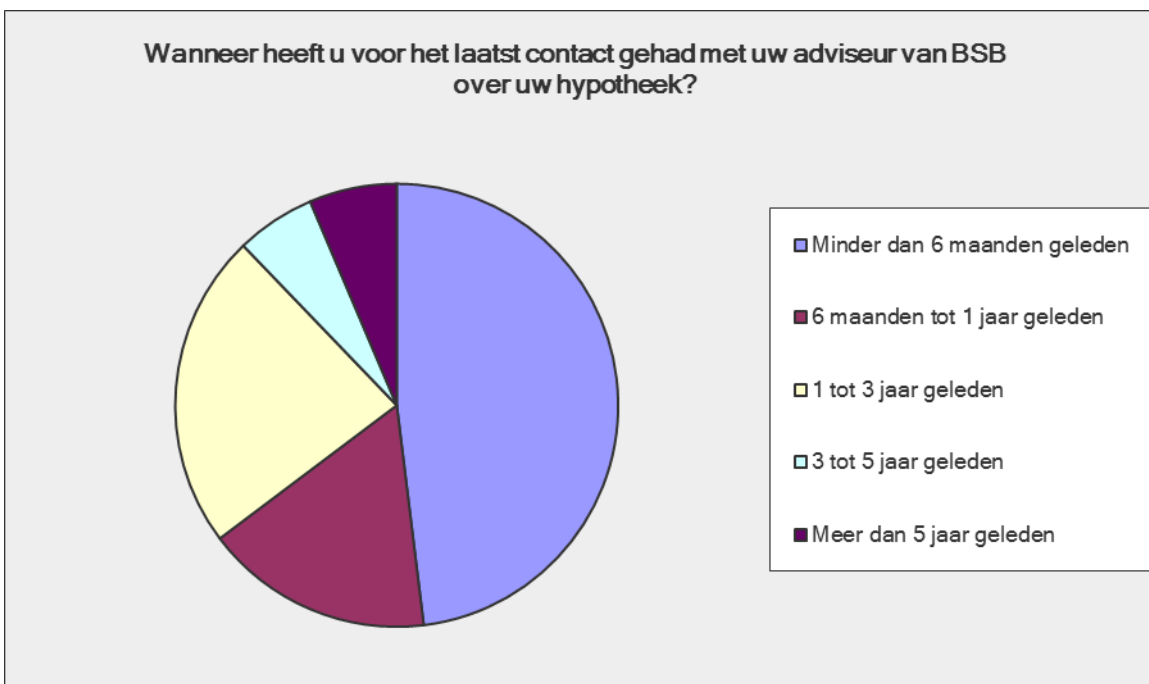
Bijlage 7 Resultaten & analyse resultaten enquête

Inhoudelijk deel

Vraag 1

Wanneer heeft u voor het laatst contact gehad met uw adviseur van BSB over uw hypotheek?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Minder dan 6 maanden geleden	48,1%	75
6 maanden tot 1 jaar geleden	16,7%	26
1 tot 3 jaar geleden	23,1%	36
3 tot 5 jaar geleden	5,8%	9
Meer dan 5 jaar geleden	6,4%	10
answered question		156
skipped question		627

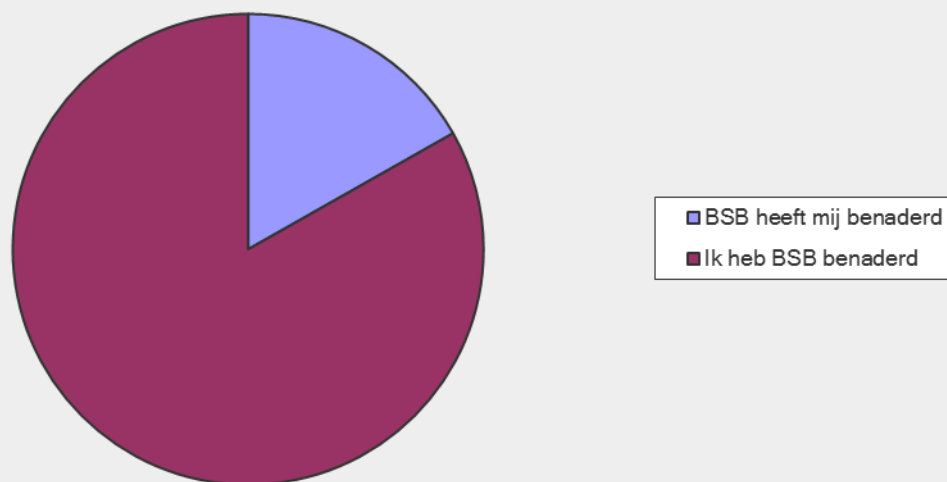


Vraag 2

Hoe is dit laatste contact tot stand gekomen?

Answer Options	Response Percent	Response Count
BSB heeft mij benaderd	16,8%	26
Ik heb BSB benaderd	83,2%	129
answered question		155
skipped question		628

Hoe is dit laatste contact tot stand gekomen?

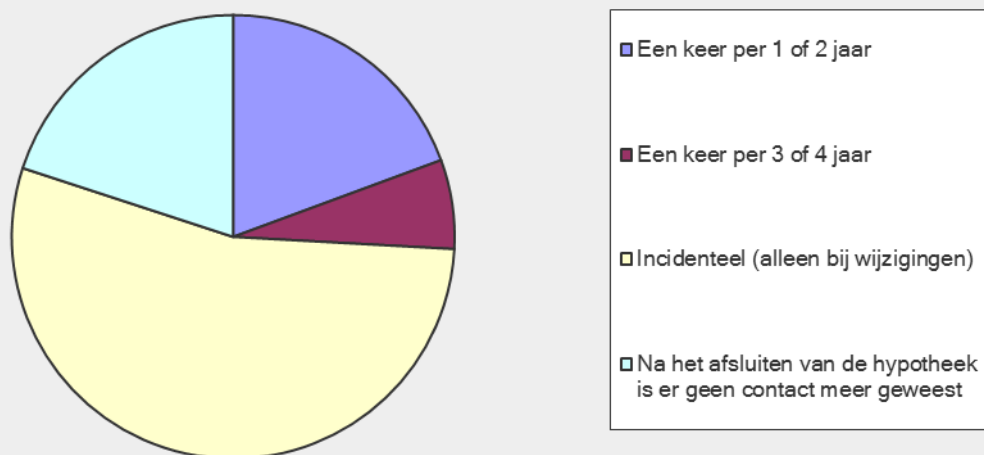


Vraag 3

Hoe vaak heeft u met uw hypotheekadviseur van BSB contact over uw hypotheek?

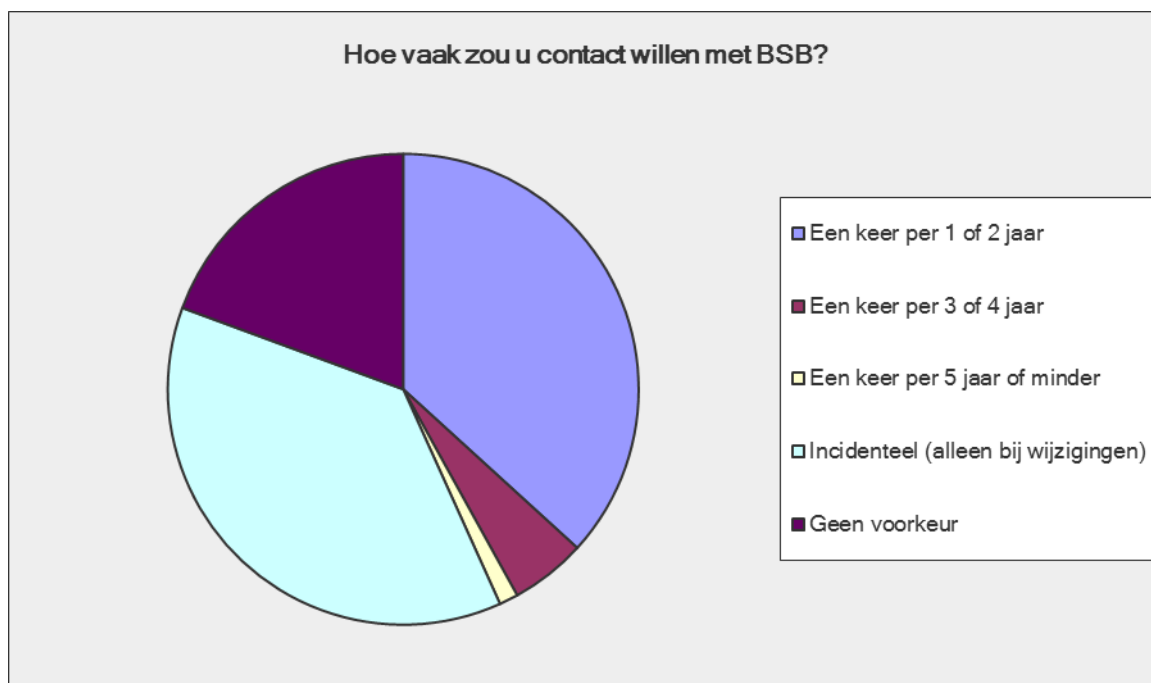
Answer Options	Response Percent	Response Count
Een keer per 1 of 2 jaar	19,4%	30
Een keer per 3 of 4 jaar	6,5%	10
Incidenteel (alleen bij wijzigingen)	54,2%	84
Na het afsluiten van de hypotheek is er geen contact	20,0%	31
answered question		155
skipped question		628

Hoe vaak heeft u met uw hypotheekadviseur van BSB contact over uw hypotheek?



Vraag 4

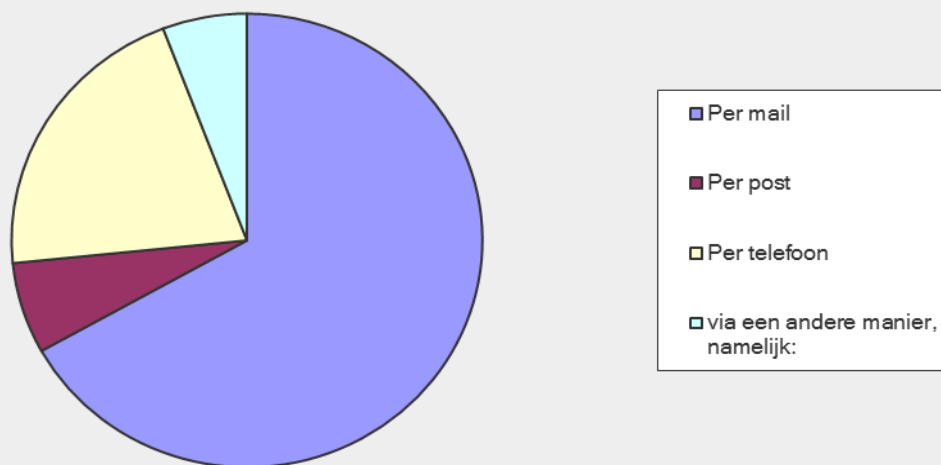
Hoe vaak zou u contact willen met BSB?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Een keer per 1 of 2 jaar	36,8%	57
Een keer per 3 of 4 jaar	5,2%	8
Een keer per 5 jaar of minder	1,3%	2
Incidenteel (alleen bij wijzigingen)	37,4%	58
Geen voorkeur	19,4%	30
answered question		155
skipped question		628



Vraag 5

Op welke manier wenst u benaderd te worden door BSB?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Per mail	66,9%	103
Per post	6,5%	10
Per telefoon	20,8%	32
via een andere manier, namelijk:	5,8%	9
answered question		154
skipped question		629

Op welke manier wenst u benaderd te worden door BSB?

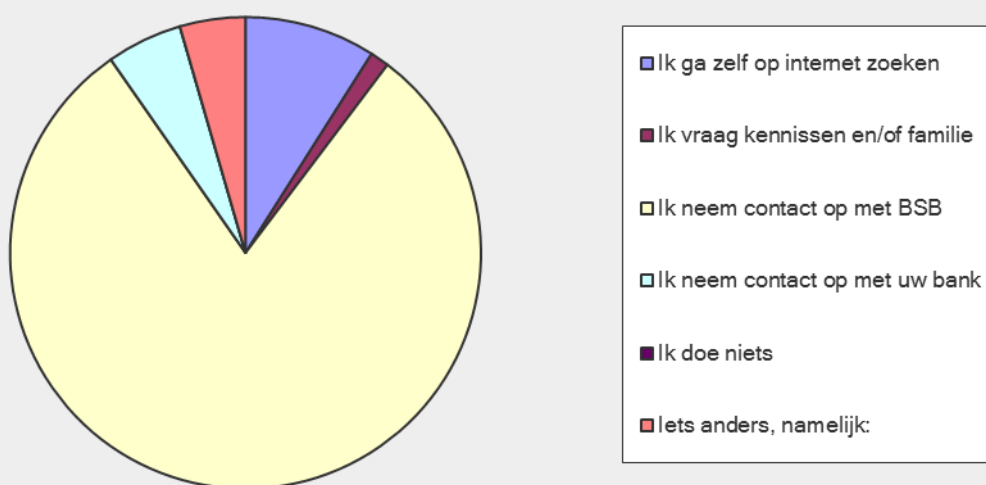


Vraag 6

Wat doet u wanneer u vragen heeft over uw hypotheek?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Ik ga zelf op internet zoeken	9,0%	14
Ik vraag kennissen en/of familie	1,3%	2
Ik neem contact op met BSB	80,0%	124
Ik neem contact op met uw bank	5,2%	8
Ik doe niets	0,0%	0
Iets anders, namelijk:	4,5%	7
answered question		155
skipped question		628

Wat doet u wanneer u vragen heeft over uw hypotheek?



Bijlage 8 Mail AFM

Beste Roy,

We kunnen je alleen wijzen op de informatie over dit onderwerp op onze website. Wellicht heb je de website al bekeken. De volgende informatie kan je mogelijk verder helpen:

[Nazorg voor adviseurs & bemiddelaars](#)

[Zorgplicht financiële dienstverleners wettelijk verankerd](#)

[Wft – zorgplicht van financiële ondernemingen](#)

[Meer aandacht nodig bij betalingsproblemen van hypotheekklanten](#)

We hopen dat je hier verder mee komt en wensen je veel succes met je afstudeerstage.

Met vriendelijke groet,

Monique Tesselaar
Senior Medewerker Contactcentrum & Eerstelijns Toezicht
Toezicht Service Centrum

Telefoon 0800 54 00 540 (gratis)
Email: monique.tesselaar@afm.nl

Autoriteit Financiële Markten
Bezoekadres: Vijzelgracht 50 - Amsterdam
Postadres: Postbus 11723 - 1001 GS Amsterdam
Telefoon (020) 797 2000 www.afm.nl

De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.

Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

-----Original Message-----

From: contactformulier@afm.nl [mailto:contactformulier@afm.nl] On Behalf Of roy_gijsen_1993@hotmail.com
Sent: maandag, maart 20, 2017 10:56
To: Consumentenvoorlichting AFM <consumentenvoorlichting@afm.nl>
Subject: Contactformulier

Ik ben = Consument
Naam = Gijsen
Tussenvoegsel =
Voorletters = R.N.G.
Geslacht = Man

E-mailadres = roy_gijsen_1993@hotmail.com Telefoonnummer = 0639690148 Ik wil = Ik wil een vraag stellen Instelling = Product = Toelichting = Beste meneer/mevrouw, Mijn naam is Roy Gijsen, ik ben vierdejaars student en ben momenteel bezig met mijn afstudeerstage. Hiervoor moet ik een

nazorgtraject van afgesloten hypotheek opzetten. Het uiteindelijke product van mijn opdracht zal een procesbeschrijving zijn. Deze procesbeschrijving dient echter te voldoen aan de wetten en regels die gelden hierover. Ik heb zelf al heel veel onderzoek gedaan naar deze regels en wetten, maar vroeg mij af of ik via u nog informatie zou kunnen krijgen. Ik zou graag willen weten waar nazorg op gebaseerd is, hoe het is ontstaan, welke regels en wetten hierop van toepassing zijn en waar deze te vinden zijn (Wft, BW, Bgfo, overige documenten). Hopelijk kunt u mij hiermee verder helpen.

Bij voorbaat dank,
Roy Gijsen

This e-mail and any attachments may contain confidential and privileged information. If you are not the intended recipient, please notify the sender immediately by return e-mail, delete this e-mail and destroy any copies. Any dissemination or use of this information by a person other than the intended recipient is unauthorized and may be illegal.

Bijlage 9 Opdracht tot dienstverlening BSB

Opdracht tot dienstverlening

De heer _____ en mevrouw _____,
wonende te _____ aan de _____.
hierna (tezamen) te noemen: "cliënt"

heeft (hebben) op: _____

aan: BSB Verzekeringen, gevestigd te Geleen, aan de Minister Ruysstraat 6 - 6162 XK, hierna te noemen "BSB Verzekeringen", een door ons kantoor aanvaarde opdracht verstrekt tot financiële dienstverlening.

Artikel 1 Aard van de opdracht

BSB Verzekeringen verricht de navolgende werkzaamheden voor cliënt:

- ☐ Advies en bemiddeling ☐ Alleen advies ☐ Alleen bemiddeling
- ☐ Voor de aankoop of (her)financiering van uw woning gelegen aan de _____.
- ☐ Voor een 2^e hypotheek of verhoging binnen de hypothecaire inschrijving.
- ☐ Oudedags- en/of nabestaandenvoorziening.
- ☐ Arbeidsongeschiktheidsvoorziening.
- ☐ Anders, nl: _____

Artikel 1.1 Duur van de opdracht

De overeenkomst tussen cliënt en BSB Verzekeringen wordt aangegaan tot afronding van de hierboven genoemde werkzaamheden.

Artikel 1.2 Te verrichten werkzaamheden

De te verrichten werkzaamheden zijn nader omschreven in de bijgevoegde bijlage welke een onlosmakelijk geheel vormt met deze overeenkomst.

Artikel 2 Beloning van onze dienstverlening

De beloning voor de dienstverlening van BSB Verzekeringen staat vermeld in het dienstverleningsdocument van BSB Verzekeringen. Voor de verrichte werkzaamheden door BSB Verzekeringen:

Ontvangt cliënt van BSB Verzekeringen een factuur voor het vaste tarief van € _____

Brengt BSB Verzekeringen cliënt een uurtarief in rekening van € _____

Artikel 2.1 Gespreide betaling

Voor de betaling van onze factuur maakt u gebruik van een gespreide betaling. U machtigt ons om bovenstaand bedrag in ____ termijnen bij u te incasseren van bankrekeningnummer _____ t.n.v. _____. De incasso vindt plaats maandelijks omstreeks de 1^e van iedere maand. (max. 24 termijnen)

Artikel 2.2 Annulering van de opdracht

Indien cliënt na ondertekening van deze opdracht tot dienstverlening alsnog besluit de opdracht te annuleren of geen gebruik wenst te maken van de aangeboden oplossingen dan wordt het uurtarief in rekening gebracht, welke cliënt dan aan BSB Verzekeringen verschuldigd is, met een minimum van € 500,-. Dit geldt eveneens als geldverstrekker of verzekeraar niet tot acceptatie van het risico wenst over te gaan in verband met onjuiste en/of onvolledige informatieverstrekking door cliënt..

Artikel 3 Algemene voorwaarden

Op de overeengekomen werkzaamheden zijn de Algemene leveringsvoorwaarden van BSB Verzekeringen van toepassing.

Artikel 4 Financieringsbehoud (in geval van aankoop woning)

Met betrekking tot de door u aan te kopen woning geldt blijkens de koopovereenkomst een financieringsvoorbehoud tot _____. Bijnaam doet haar uiterste best om voor het verstrijken van deze termijn duidelijkheid te hebben over het al dan niet positieve antwoord op uw financieringsaanvraag. Bijnaam heeft in dat kader een inspanningsverplichting, doch geen resultaatsverplichting.

Bijnaam is nimmer aansprakelijk in geval vóór het verstrijken van het financieringsvoorbehoud niet duidelijk is geworden of u de benodigde financiering wel of niet rond kunt krijgen.

Artikel 5 Execution only (in geval van alleen bemiddeling)

U heeft ervoor gekozen dat Bijnaam uitsluitend bemiddelt in het door u gevraagde financiële product. In dit kader maken wij voor u, indien gewenst, een premievergelijking van de voor ons beschikbare aanbieders van dit product. Op basis hiervan kunt u vervolgens zelf een keuze maken in een aanbieder waar u het product wenst af te sluiten.

U ontvangt van ons derhalve geen advies met betrekking tot de keuze van het product, dekking en looptijd in relatie met uw persoonlijke en financiële situatie en reeds gesloten financiële producten!

Artikel 6 Nazorg en beheer

Na afronding van onze werkzaamheden willen wij u graag van dienst blijven met service & beheer op de door u afgesloten financiële producten. In het kader van onze wettelijke zorgplicht informeren wij u over belangrijke wijzigingen in wet- en regeling en productvoorwaarden. Wijzigingen in uw persoonlijke en financiële situatie verzoeken wij u zelf aan ons door te geven. Daaruit voortvloeiende advieswerkzaamheden en beantwoording van overige adviesvragen worden in rekening gebracht tegen het dan geldende uurtarief.

Artikel 7 Slotbepalingen

BSB Verzekeringen is verzekerd voor schade aan personen en zaken alsook voor schade voortkomend uit zogenaamde beroepsfouten. BSB Verzekeringen kan voor niet meer worden aangesproken dan voor hetgeen zij op grond van de Wet Financieel Toezicht voor aansprakelijkheid verzekerd heeft. Middels ondertekening van deze overeenkomst verklaart cliënt de Tarievenoverzicht, het Dienstverleningsdocument en Algemene voorwaarden van BSB Verzekeringen te hebben ontvangen. Wijzigingen en aanvullingen van deze overeenkomst kunnen slechts schriftelijk, bij akte ondertekend door beide partijen, worden overeengekomen. Als akte geldt mede een ondertekende fax. Als akte geldt evenzo een bericht per e-mail dat over en weer door beantwoording wordt bevestigd.

Aldus overeengekomen en ondertekend te Geleen, op _____.

BSB Verzekeringen

“Cliënt(en)”

Aankoop of herfinanciering van uw woning

Informeren

- Wij informeren u over de dienstverlening van ons kantoor en de kosten van onze dienstverlening
- Wij bespreken uw wensen en doelstellingen.
- Daarnaast informeren wij u over de verschillende hypotheekvormen, levensverzekeringen, beleggingsproducten en andere financiële producten, voor zover voor uw situatie van toepassing.

Advies

1. Inventariseren

- Wij inventariseren uw financiële situatie, uw risicobereidheid, uw financiële ervaring en uw wensen en doelstellingen.
- Completeren gegevens, opstellen klantprofiel, adviesmotivatie en adviezen conform Wft, uitwerken risicoprofiel conform Wft en Nationaal Regime.

2. Analyseren

- Toetsingen en uitgebreide analyses maken in kader van haalbaarheid van uw wensen en afdekken van uw inkomensrisico's bij overlijden, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid, pensioen.
- Het onderzoeken en vergelijken van de premies, rentes en voorwaarden van hypotheek- en aflossingsmogelijkheden.
- Het onderzoeken en vergelijken van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op het betaalbaar houden van de woonlasten ingeval van lang leven (pensioensituatie), arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of overlijden.

3. Adviseren

- Doornemen van de voor- en nadelen van de verschillende opties waarbinnen uw wensen gerealiseerd kunnen worden.
- Doornemen van uw klantprofiel en de adviessamenvatting met uitgangspunten.
- Advisering en motivatie ten aanzien van de keuze van de af te sluiten hypotheek en/ of andere financiële producten en van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op het betaalbaar houden van de woonlasten ingeval van uw pensioensituatie, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of overlijden.
- Definitief advies opstellen.

4. Bemiddeling

- Aanvragen offerte(s), voorbereiden aanvraag- en inschrijfformulieren.
- Regelen bankgarantie en/ of taxatierapport indien met u besproken.
- Voorbereiden noodzakelijke correspondentie en contacten met geldverstrekker, verzekeraar en beleggingsinstelling, notaris, de makelaar.
- Doornemen en tekenen definitief advies*, offerte(s), bankgarantie, overbrugging en alle overige benodigde formulieren.
- Het controleren van de notarisstukken, polissen, en alle relevante documenten.
- Het begeleiden en onderhouden van de contacten tussen de diverse betrokkenen.
- Het controleren van de voortgang bij en documenten van alle betrokkenen.
- Administreren alle relevante gegevens in dossier en CRM systemen.

* niet van toepassing bij 'alleen bemiddeling'

5. Beheer

- Het beheren en muteren van lopende polissen en klantgegevens.
- Het bijhouden en u informeren omtrent:
 - Ontwikkelingen op gebied van wet- en regelgeving welke relevant zijn voor uw oorspronkelijke advies en daarbij afgesloten financiële producten.
 - Wijzigingen in productvoorwaarden van de door u afgesloten financiële producten.
- Het beantwoorden van vragen over het oorspronkelijke advies.
- In geval van overlijdensrisicodekkingen dragen wij zorg voor de melding van overlijden bij de verzekeraar.

2^e hypotheek of verhoging binnen de hypothecaire inschrijving

Informeren

- Wij informeren u over de dienstverlening van ons kantoor en de kosten van onze dienstverlening
- Wij bespreken uw wensen en doelstellingen.
- Daarnaast informeren wij u over de verschillende hypotheekvormen, levensverzekeringen, beleggingsproducten en andere financiële producten, voor zover voor uw situatie van toepassing.

Advies

1. Inventariseren

- Wij inventariseren uw financiële situatie, uw risicobereidheid, uw financiële ervaring en uw wensen en doelstellingen.
- Completeren gegevens, opstellen klantprofiel, adviesmotivatie en adviezen conform Wft, uitwerken risicoprofiel conform Wft en Nationaal Regime.

2. Analyseren

- Toetsingen en uitgebreide analyses maken in kader van haalbaarheid van uw wensen en afdekken van uw inkomensrisico's bij overlijden, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid, pensioen.
- Het onderzoeken en vergelijken van de premies, rentes en voorwaarden van hypotheek- en aflossingsmogelijkheden.
- Het onderzoeken en vergelijken van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op het betaalbaar houden van de woonlasten ingeval van lang leven (pensioensituatie), arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of overlijden.

3. Adviseren

- Doornemen van de voor- en nadelen van de verschillende opties waarbinnen uw wensen gerealiseerd kunnen worden.
- Doornemen van uw klantprofiel en de adviessamenvatting met uitgangspunten.
- Advisering en motivatie ten aanzien van de keuze van de af te sluiten hypotheek en/ of andere financiële producten en van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op het betaalbaar houden van de woonlasten ingeval van uw pensioensituatie, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of overlijden.
- Definitief advies opstellen.

4. Bemiddeling

- Aanvragen offerte(s), voorbereiden aanvraag- en inschrijfformulieren.
- Regelen bankgarantie en/ of taxatierapport indien met u besproken.
- Voorbereiden noodzakelijke correspondentie en contacten met geldverstrekker, verzekeraar en beleggingsinstelling, notaris, de makelaar.

- Doornemen en tekenen definitief advies*, offerte(s), bankgarantie, overbrugging en alle overige benodigde formulieren.
- Het controleren van de notarisstukken, polissen, en alle relevante documenten.
- Het begeleiden en onderhouden van de contacten tussen de diverse betrokkenen.
- Het controleren van de voortgang bij en documenten van alle betrokkenen.
- Administreren alle relevante gegevens in dossier en CRM systemen.

* niet van toepassing bij 'alleen bemiddeling'

5. Beheer

- Het beheren en muteren van lopende polissen en klantgegevens.
- Het bijhouden en u informeren omtrent:
 - Ontwikkelingen op gebied van wet- en regelgeving welke relevant zijn voor uw oorspronkelijke advies en daarbij afgesloten financiële producten.
 - Wijzigingen in productvoorwaarden van de door u afgesloten financiële producten.
- Het beantwoorden van vragen over het oorspronkelijke advies.
- In geval van overlijdensrisicodekkingen dragen wij zorg voor de melding van overlijden bij de verzekeraar.

Oudedags- en nabestaandenvoorziening

Informeren

- Wij informeren u over de dienstverlening van ons kantoor en de kosten van onze dienstverlening
- Wij bespreken uw wensen en doelstellingen.
- Daarnaast informeren wij u over de verschillende hypotheekvormen, levensverzekeringen, beleggingsproducten en andere financiële producten, voor zover voor uw situatie van toepassing.

Advies

1. Inventariseren

- Wij inventariseren uw financiële situatie, uw risicobereidheid, uw financiële ervaring en uw wensen en doelstellingen.
- Completeren gegevens, opstellen klantprofiel, adviesmotivatie en adviezen conform Wft, uitwerken risicoprofiel conform Wft en Nationaal Regime.

2. Analyseren

- Toetsingen en uitgebreide analyses maken in kader van haalbaarheid van uw wensen en afdekken van uw inkomensrisico's bij overlijden en pensioen.
- Het onderzoeken en vergelijken van de premies, rentes en voorwaarden van hypotheek- en aflossingsmogelijkheden.
- Het onderzoeken en vergelijken van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op uw financiële doelstellingen ingeval van lang leven (pensioensituatie) of overlijden.

3. Adviseren

- Doornemen van de voor- en nadelen van de verschillende opties waarbinnen uw wensen gerealiseerd kunnen worden.
- Doornemen van uw klantprofiel en de adviessamenvatting met uitgangspunten.
- Advisering en motivatie ten aanzien van de keuze van de af te sluiten hypotheek en/ of andere financiële producten en van eventuele aanvullende voorzieningen gericht uw financiële situatie in geval van uw pensioensituatie of overlijden.

- Definitief advies opstellen.

4. Bemiddeling

- Aanvragen offerte(s), voorbereiden aanvraag- en inschrijfformulieren.
 - Indien van toepassing regelen bankgarantie en/ of taxatierapport.
 - Voorbereiden noodzakelijke correspondentie en contacten met geldverstrekker, verzekeraar en beleggingsinstelling, notaris, de makelaar.
 - Doornemen en tekenen definitief advies*, offerte(s), bankgarantie, overbrugging en alle overige benodigde formulieren.
 - Het controleren van de notarisstukken, polissen, en alle relevante documenten.
 - Het begeleiden en onderhouden van de contacten tussen de diverse betrokkenen.
 - Het controleren van de voortgang bij en documenten van alle betrokkenen.
 - Administreren alle relevante gegevens in dossier en CRM systemen.
- * niet van toepassing bij 'alleen bemiddeling'

5. Beheer

- Het beheren en muteren van lopende polissen en klantgegevens.
- Het bijhouden en u informeren omtrent:
- Ontwikkelingen op gebied van wet- en regelgeving welke relevant zijn voor uw oorspronkelijke advies en daarbij afgesloten financiële producten.
- Wijzigingen in productvoorwaarden van de door u afgesloten financiële producten.
- Het beantwoorden van vragen over het oorspronkelijke advies.
- In geval van overlijdensrisicodekkingen dragen wij zorg voor de melding van overlijden bij de verzekeraar.

Arbeidsongeschiktheidsvoorziening

Informeren

- Wij informeren u over de dienstverlening van ons kantoor en de kosten van onze dienstverlening
- Wij bespreken uw wensen en doelstellingen.
- Daarnaast informeren wij u over de verschillende verzekeringen en andere financiële producten, voor zover voor uw situatie van toepassing.

Advies

1. Inventariseren

- Wij inventariseren uw financiële situatie, uw risicobereidheid, uw financiële ervaring en uw wensen en doelstellingen.
- Completeren gegevens, opstellen klantprofiel, adviesmotivatie en adviezen conform Wft.

2. Analyseren

- Toetsingen en uitgebreide analyses maken in kader van haalbaarheid van uw wensen en afdekken van uw inkomensrisico's bij arbeidsongeschiktheid.
- Het onderzoeken en vergelijken van de premies en voorwaarden.
- Het onderzoeken en vergelijken van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op uw financiële doelstellingen ingeval van arbeidsongeschiktheid.

3. Adviseren

- Doornemen van de voor- en nadelen van de verschillende opties waarbinnen uw wensen gerealiseerd kunnen worden.
- Doornemen van uw klantprofiel en de adviessamenvatting met uitgangspunten.
- Advisering en motivatie ten aanzien van de keuze van de af te sluiten verzekering en/ of andere financiële producten en van eventuele aanvullende voorzieningen gericht uw financiële situatie in geval van uw arbeidsongeschiktheid.
- Definitief advies opstellen.

4. Bemiddeling

- Aanvragen offerte(s), voorbereiden aanvraag- en inschrijfformulieren.
- Voorbereiden noodzakelijke correspondentie en contacten met de verzekeraar.
- Doornemen en tekenen definitief advies*, aanvraagformulier(en) en alle overige benodigde formulieren.
- Het controleren van de polissen en alle relevante documenten.
- Het begeleiden en onderhouden van de contacten tussen de diverse betrokkenen.
- Het controleren van de voortgang bij en documenten van alle betrokkenen.
- Administreren alle relevante gegevens in dossier en CRM systemen.

* niet van toepassing bij 'alleen bemiddeling'

5. Beheer

- Het beheren en muteren van lopende polissen en klantgegevens.
- Het bijhouden en u informeren omtrent:
- Ontwikkelingen op gebied van wet- en regelgeving welke relevant zijn voor uw oorspronkelijke advies en daarbij afgesloten financiële producten.
- Wijzigingen in productvoorwaarden van de door u afgesloten financiële producten.
- Het beantwoorden van vragen over het oorspronkelijke advies.
- In geval van overlijdensrisicodekkingen dragen wij zorg voor de melding van overlijden bij de verzekeraar.

Een second opinion

Informeren

- Wij informeren u over de dienstverlening van ons kantoor en de kosten van onze dienstverlening
- Wij bespreken uw wensen en doelstellingen.
- Daarnaast informeren wij u over de verschillende verzekeringen en andere financiële producten, voor zover voor uw situatie van toepassing.

Advies

1. Inventariseren

- Wij controleren de bestaande inventarisatie van uw financiële situatie, uw risicobereidheid, uw financiële ervaring en uw wensen en doelstellingen. Indien deze niet aanwezig is inventariseren wij uw financiële situatie, uw risicobereidheid, uw financiële ervaring en uw wensen en doelstellingen.
- Completeren gegevens, opstellen klantprofiel, adviesmotivatie en adviezen conform Wft.

2. Analyseren

- Toetsingen en uitgebreide analyses maken in kader van haalbaarheid van uw wensen en afdekken van uw inkomensrisico's bij overlijden, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en pensioen.

- Het onderzoeken en vergelijken van de premies, rentes en voorwaarden van hypotheek- en aflossingsmogelijkheden.
- Het onderzoeken en vergelijken van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op het betaalbaar houden van de woonlasten ingeval van lang leven (pensioensituatie), arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of overlijden.

2. Adviseren

- Wij adviseren u over de gekozen hypotheekvorm(en), levensverzekeringen, beleggingsproducten en andere financiële producten.
- Doornemen van de voor- en nadelen van de verschillende opties waarbinnen uw wensen gerealiseerd kunnen worden.
- Doornemen van uw klantprofiel en de adviessamenvatting met uitgangspunten.
- Advisering en motivatie ten aanzien van de keuze van de af te sluiten hypotheek en/ of andere financiële producten en van eventuele aanvullende voorzieningen gericht op het betaalbaar houden van de woonlasten in geval van uw pensioensituatie, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid of overlijden.
- Definitief advies opstellen.

Bijlage 10 Brief hypotheek onderhoudsgesprek



AL 25 JAAR ZEKERHEID MET KWALITEIT!



BEZOEKADRES
Min. Ruysstr. 4-6
6162 XK Geleen

046 - 4 230 231
info@bsbverzekeringen.nl
www.bsbverzekeringen.nl

[Redacted]

Geleen, 10 januari 2017

Ons kenmerk [Redacted]

Onderwerp: Uw hypotheek

Is uw hypotheek nog optimaal?

U heeft in het verleden uw hypotheek via ons kantoor afgesloten. Inmiddels zijn we een aantal jaren verder en zien we de (financiële) wereld om ons heen veranderen. Wellicht is het verstandig om nog eens naar uw hypotheek te kijken. Want net als uw eigen woning, heeft ook uw hypotheek onderhoud nodig.

De vragen die je in deze situatie kunt stellen zijn:

- * Kan ik mijn maandlasten verlagen door mijn hypotheek over te sluiten?
- * Wat is rentemiddeling en wat zijn mijn mogelijkheden?
- * Ik wil mijn woning verbouwen. Kan ik dit financieren?
- * Wat zijn de gevolgen voor mijn hypotheek als ik extra wil aflossen?
- * Wat zijn de mogelijkheden als mijn rentevaste periode afloopt?

Voor het beantwoorden van deze en andere vragen over uw hypotheek staan onze adviseurs voor u klaar.

Wij nodigen u daarom graag uit om een afspraak te maken met één van onze hypotheekadviseurs.

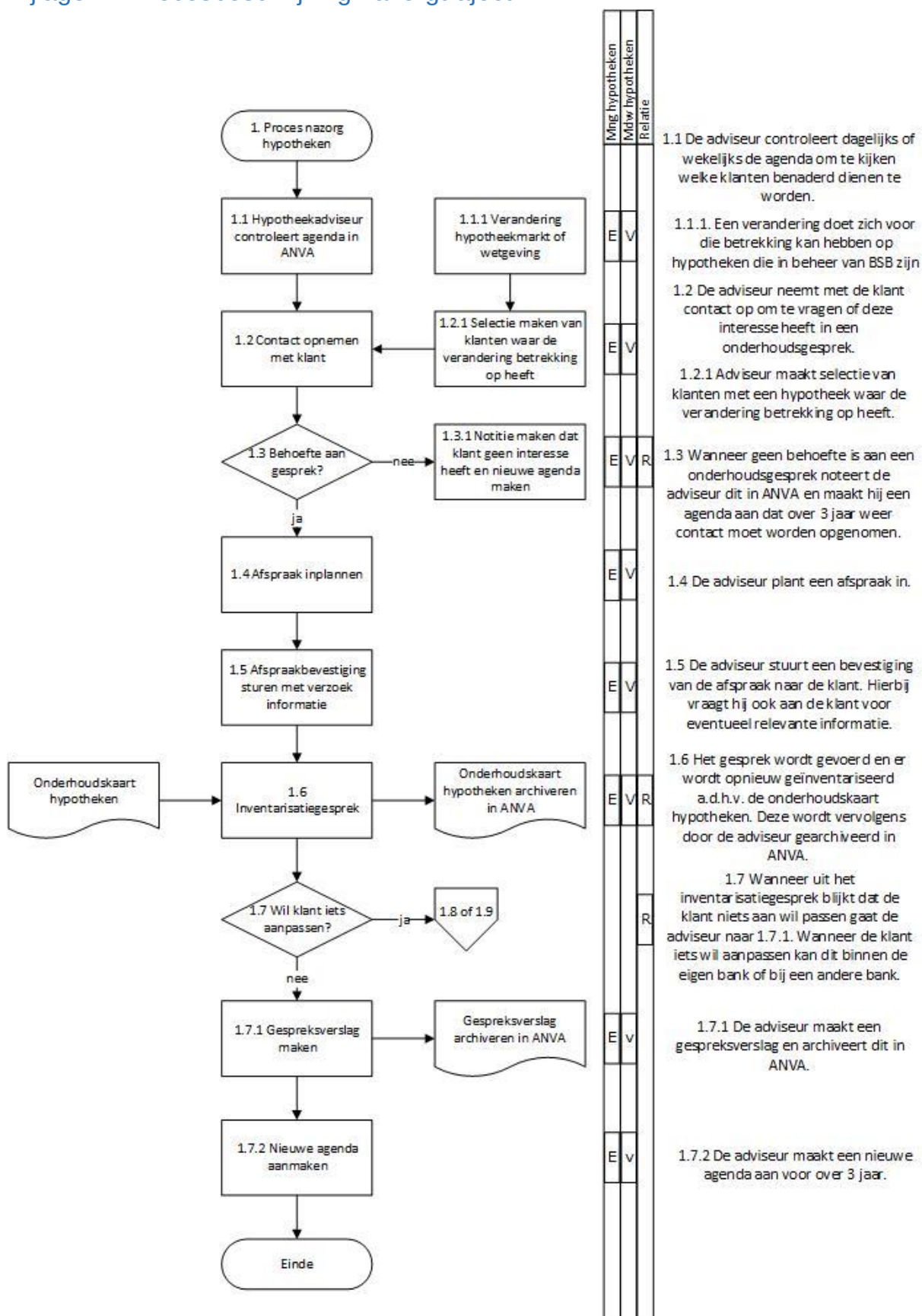
Met vriendelijke groet,

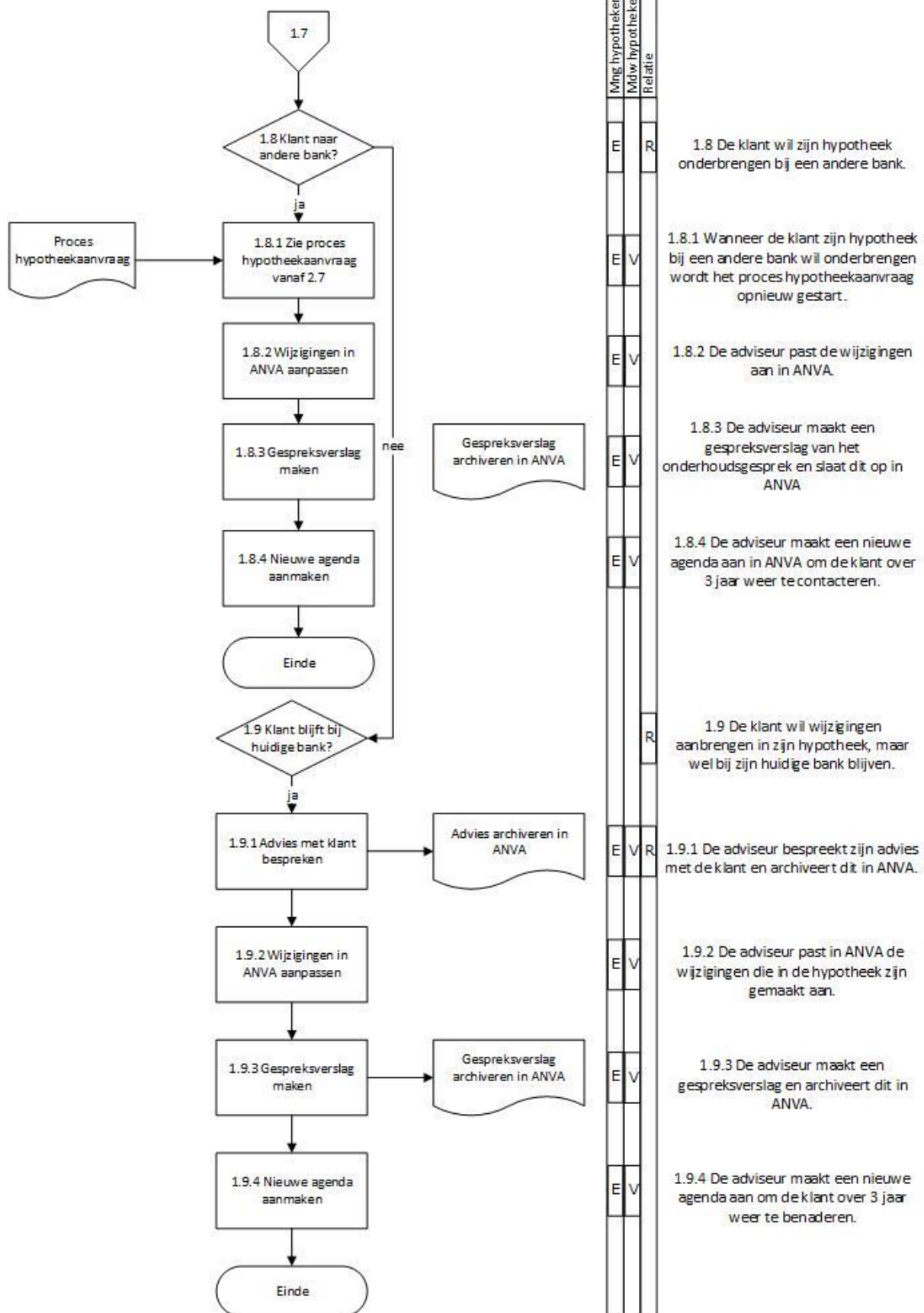


BSB Verzekeringen

www.bsbverzekeringen.nl

Bijlage 11 Procesbeschrijving nazorgtraject





Bijlage 12 Interne mail projectgroepen

BSB Update
Versie 2017-03

Doelstellingen projecten

Het is alweer een tijdje geleden dat er gecommuniceerd is over de projectgroepen. Afgelopen jaar hebben alle groepen voortuitgang geboekt en ondanks dat bepaalde zaken wellicht sneller gerealiseerd hadden kunnen worden, mogen wij tevreden zijn met de behaalde resultaten. De projectgroep kwaliteit heeft recentelijk een inventarisatie van de doelstellingen per projectgroep gedaan (zie hiervoor de bijlage). Deze bijlage laat een beknopt beeld zien van de algehele doelstellingen. De bedoeling is om per groep een voortgangsrapportage/roadmap bij te houden waarin de doelstellingen verder worden uitgewerkt. Om de communicatie inzake de projectgroepen te verbeteren, zal één projectdeelnemer per projectgroep 1x per maand een statusoverzicht (waar is de groep mee bezig en welke resultaten zijn er bereikt) sturen aan het MT. Deze zullen vervolgens worden besproken en in de Update worden geplaatst. Het verzoek is dus om binnen iedere projectgroep een verantwoordelijke te benoemen die in de eerste week van iedere maand de status doorgeeft.

Bijlage 13 Tabblad onderhoud

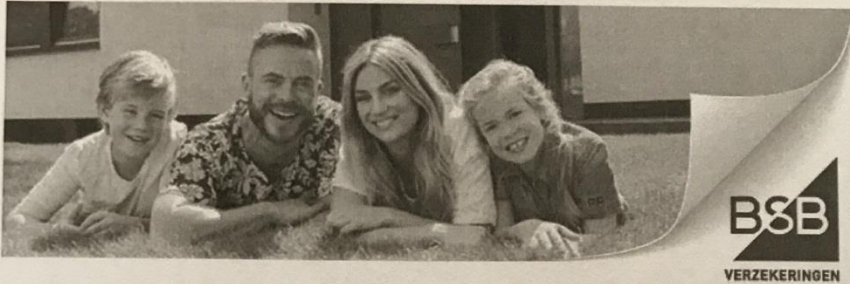
Algemeen		Incaso/Complancy/TP	Postadres, rekening-courant	Bezoeksgegevens/afspraken	Rechtsvorm/bijzonderheden	Interne	Schade-informatie	Social Media	Extra info	Naslectie/Fraude 1	Nas...
Bezoeksgegevens Reden geen onderhoud Gesprekspartner Jack Gelissen Functie Directeur Reden inventarisatie andere, nl Onderhoud door Mike / Ron Laatste datum onderhoud 13-01-2016											
Afspraken Onderhoudsfrequentie 12 maanden Volgende bezoek Juli Volgend bezoek 2016 Bijzonderheden											

Bijlage 14 Nieuwsbrief BSB

Subscribe	Past Issues	Tr:
-----------	-------------	-----

[Open in browser](#)

Het laatste nieuws van BSB Verzekeringen 21 maart 2017



Richtlijnen AFM voor (her)berekenen boeterente bekend

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft gisteren haar nieuwe richtlijnen bekend gemaakt voor de berekening van de vergoeding (voorheen bekend als boeterente) bij vervroegd aflossen van een hypotheek. Dat heeft wellicht ook gevolgen voor de manier waarop uw hypotheekverstrekker de vergoeding heeft berekend. Concreet betekent dit dat de betreffende hypotheekverstrekkers alle vergoedingen die ze op of ná 14 juli 2016 hebben ontvangen aan de hand van de nieuwe methode opnieuw gaan bekijken. Meer info hierover treft u aan via [deze link](#).

Blijkt dat u teveel heeft betaald? Dan krijgt u dit bedrag automatisch van de hypotheekverstrekker terug in 2017. **Hiervoor hoeft u dus zelf geen actie te ondernemen.**

Bron: <https://www.afm.nl/>

Online

Deel dit nieuws

 [LinkedIn](#)

 [Facebook](#)

 [Twitter](#)

 [Deel](#)

 [Deel](#)



