



# **De eerste stap naar een markgerichte onderneming**

*Van inside-out naar outside-in*

## **Bijlagen**

**Wie ophoudt met beter worden, houdt op met goed te zijn.**  
***Jos Burgers***

*Hogeschool van Utrecht  
Instituut voor communicatie  
Communicatiemanagement*

*Student Melissa van Beek  
Studentennummer 1593424  
Stagebedrijf Syntrus Achmea  
Bedrijfsbegeleidster Wendy de  
Gelder  
Bedrijfsbegeleider Herman van  
der Meulen  
Stagebegeleider Dries Verwaaijen*

*Inleverdatum 3 juni 2013*

## INHOUDSOPGAVE

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. LITERATUURLIJST</b>                                                           | <b>3</b>  |
| <b>2. INTERNE ANALYSE</b>                                                           | <b>6</b>  |
| 2.1 STRATEGIE                                                                       | 6         |
| 2.2 SYSTEMEN                                                                        | 7         |
| 2.3 STRUCTUUR                                                                       | 8         |
| 2.4 GEDEELDE WAARDE                                                                 | 9         |
| 2.5 MANAGEMENT STIJL                                                                | 9         |
| 2.6 STAF                                                                            | 9         |
| 2.7 SLEUTELVAARDIGHEDEN                                                             | 9         |
| <b>3. ORGANOGRAM SYNTRUS ACHMEA</b>                                                 | <b>10</b> |
| <b>4. VISIEVIERLUIK</b>                                                             | <b>11</b> |
| <b>5. UITGEWERKTE INTERVIEWS</b>                                                    | <b>12</b> |
| 5.1 VOORONDERZOEK                                                                   | 12        |
| 5.2 COMMUNICATIE ACTIVITEITEN CC&BM TEN BEHOEVE VAN MARKTGERICHTHEID<br>MEDEWERKERS | 13        |
| 5.3 ACHTERLIGGEND PROBLEEM                                                          | 15        |
| 5.4 MARKTGERICHTHEID                                                                | 16        |
| 5.5 HUIDIGE SITUATIE SYNTRUS ACHMEA MARKTGERICHTHEID                                | 19        |
| 5.6 GEWENSTE SITUATIE SYNTRUS ACHMEA MARKTGERICHTHEID                               | 38        |
| <b>6. RESULTATEN ENQUÊTES</b>                                                       | <b>42</b> |
| 6.1 RESULTATEN ORGANISATIE PER INDICATOR                                            | 42        |
| 6.2 RESULTATEN PER BEDRIJFSONDERDEEL                                                | 56        |

## 1. Literatuurlijst

Aarts, N., & Woercum, C. van. (2010). *Strategische communicatie: principes en toepassingen*. (2<sup>e</sup> druk). P. 18. Assen: van Gorcum

Afdeling CC& BM. (2013). Jaarplan CC& BM 2013. (ongepubliceerde bron)

Boskaljon, N. Poll. M. van de & Hoogendoorn, F. (2012). *Handvatten voor verbetering: rapport onderzoek naar informatievoorziening binnen Syntrus Achmea*. Leusden: MarketResponse. (ongepubliceerde bron)

Brandmanagement. (2013). *Marktorientatie model Narver & Slater*. Geraadpleegd op 3 april 2013 via <http://www.brand-management.nl/2013/03/marktorientatiemodel-van-narver-slater/>

Day, S.G. (eds.) (1994). The Capabilities of Market- Driven Organizations. *Journal of Marketing*. Volume. 58. P. 50

Day, S.G. (eds.) (1998). What does it mean to be Market – Driven. *Business Strategy review*. Volume 9, issue 1. P. 8

Day, S.G. (eds.) (1998). What does it mean to be Market – Driven. *Business Strategy review*. Volume 9, issue 1

Day, S.G. (eds.) (1998). What does it mean to be market driven. *Business Strategy Review*. Volume 9. P. 12

Day, S.G. (eds.) (1999). *The market Driven organization*. New York: Free Press. P.50

Day, S.G. (eds.) (1999). *The Market Driven organization*. New York: Free Press. P. 324-325

Day, S.G. (eds.) (1999). *The Market Driven organization*. New York: Free Press. P.81

Day, S.G. (eds.) (1999). *The Market Driven organization*. New York: Free Press . P. 18

Day, S.G. (eds.) (1999). Market Driven cultures. In Day. S.G., *The Market Driven Organization* (pp.65-84). New York: Free Press

Dekker, J. (2012). *Marktgedreven organisaties maken meer klantwaarde* geraadpleegd op 10 maart 2013 via <http://www.dalsegno.nl/wat-vinden-wij/marktgedreven-organisaties-maken-meer-klantwaarde>

Fons Vernooij. (z.d.). Bedrijfseconomische begrippen. Geraadpleegd op 18 februari 2013 via <http://www.fons-vernooi.nl/bb-site/hoofdp.html>

Frambach, R., Verhallen, T & Roest, H. (1995) Marketingstrategie en Marktoriëntatie van Nederlandse Bedrijven. *Tijdschrift voor marketing*. Volume 29. pagina 48-51

Gemiddeld inkomen. (z.d.). Inkomen per beroep. Geraadpleegd op 12 mei 2013 via <http://www.gemiddeld-inkomen.nl/per-beroep.php> (uitgegaan van een startsalaris van een communicatie adviseur per 36 uur durende werkweek)

Grift, M. ( 2008). *Pensioenafspraken en vergrijzing*. Geraadpleegd op 18 januari 2013 via [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

Jaworski, J.B. & Kohli, K. A. (1993). *Market Orientation: Antecedents and consequences*. Journal of Marketing. P. 57

Kleijn, H., & Rorink, F. (2010). *Verandermanagement* (2e druk). Pearson education. Pagina 12-13

Koelewijnmedia. (z.d.). *Posters*. Geraadpleegd op 28 mei 2013 via <http://www.koelewijnmedia.nl/productdetails/posters/posters+%7C+kleine+oplages?gclid=C MmVzOjgubcCFVDJtAodjXIAsg>

Koning, C. (2007). *Marketing*. Thema. Pagina 65-66

Kotler, P., Armstrong, G. (eds.) (2009) *marketing: de essentie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux. P. 8

MKB vragen. (z.d.). *Wat is een CRM systeem*. Geraadpleegd op 15 december 2012 via <http://www.mkbvragen.nl/vraag/531/wat-is-een-crm-systeem/>

Narver, C. J., Slater, F.S., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*. Volume 2. Issue 3. P. 241-255

Pensioenfondsen voor grafische bedrijven. (z.d.). *Uitwerking pensioenakkoord niet voor 2014 verwacht*. Geraadpleegd op 14 februari 2013 via <http://www.pensioenfondspgb.nl>

Peppermintmedia. (z.d.). *Bedrijfspresentatie laten maken*. Geraadpleegd op 12 mei 2013 via <http://www.peppermintmedia.nl/bedrijfspresentatie-laten-maken/> (uitgegaan van 10 pagina's per presentatie)

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Geplaatst in Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung 2006*. Pagina 275-292

Reijnders, E. (2011). *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactievisie* (3<sup>e</sup> druk). Assen: van Gorcum. P. 243-244

Reijnders, E. (2011). *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactievisie* (3<sup>e</sup> druk). Assen: Van Gorcum. P. 53

Seminars voor ondernemers. (z.d.). *Communicatie*. Geraadpleegd op 12 mei 2013 via <http://www.seminarsvoorondernemers.nl/>

Syntrus Achmea. (z.d.). *Businessplan*. Geraadpleegd op 15 december 2012 via <https://achmeanet-divisie.hosting.corp/sites/09/OverSyntrus/Pages/Businessplan.aspx>

Syntrus Achmea. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 28 december 2012 via [http://www.syntrusachmea.nl/over\\_ons/Organisatie/Default.aspx](http://www.syntrusachmea.nl/over_ons/Organisatie/Default.aspx)

Syntrus Achmea. (z.d.). *Groenboek over Europese pensioenstelsels*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via [http://www.syntrusachmea.nl/Markt\\_en\\_opinie/Groenboek\\_over\\_Europese\\_pensioenstelsels.aspx](http://www.syntrusachmea.nl/Markt_en_opinie/Groenboek_over_Europese_pensioenstelsels.aspx)

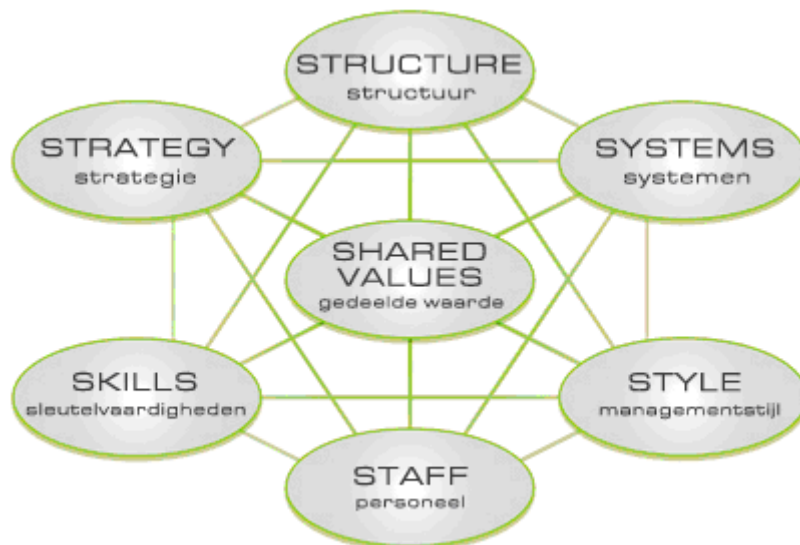
Syntrus Achmea. (z.d.). *Campagnes*. Geraadpleegd op 25 april 2013 via <https://achmeanet-divisie.hosting.corp/merken/syntrus/Campagnes/Pages/default.aspx> (ongepubliceerde bron)

Vernhout, A. (z.d.). *Ondernemingscultuur en competentiedenken*. Geraadpleegd op 13 maart 2012 via [www.competentiedenken.nl](http://www.competentiedenken.nl)

## 2. Interne analyse

Het 7s model van McKinsey is een model bestaande uit zeven factoren die de interne organisatie beschrijft. In een optimaal functionerende organisatie bestaat er synergie tussen de verschillende aspecten zoals in dit model beschreven.

### 7s Model



### 2.1 Strategie

De strategie vloeit voort uit de visie van het bedrijf. Syntrus Achmea (SA) wil de maat in pensioenen zijn en staat voor een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later. Daarnaast beogen zij om de eerste keus te zijn voor zowel medewerkers als klanten. De kernwaarden of te wel het DNA van het bedrijf zijn: passie, inleven, vernieuwen en waarmaken. Met deze kernwaarden laat SA zien waar ze in willen uitblinken namelijk verbinden, vereenvoudigen, vakmanschap en ondernemerschap. Om hun visie goed weer te geven hebben zij een visievierluik opgesteld. *Deze is te vinden in bijlage 4.*

De maat in pensioenen willen zijn vergt een goede strategie. Syntrus Achmea werkt daarom met een strategiehuis. Het uitgangspunt van de organisatie is dat de medewerkers het fundament van de organisatie zijn waarbij hun ambitie is om de maat te zijn in pensioenen: eerste keus voor klanten en medewerkers. Dit laatste aspect is het dak van het strategiehuis, deze leunt op een aantal pijlers waarmee ze hun hoger doel willen behalen. Er wordt hierbij gekeken naar de klant, de maatschappij, de processen en financiën van de organisatie. Zoals in het strategiehuis te zien is hebben ze per pijler vastgesteld wat de kritische succesfactoren zijn. Om deze te kunnen meten is er per kritische succesfactor een key performance indicator opgesteld.

In een door Syntrus Achmea opgesteld business plan (Achmeanet, z.d.) voor de periode 2010- 2014 is het strategiehuis uitgewerkt in concrete acties. In het strategiehuis staat vermeldt dat het de ambitie is om in 2015 'de maat in pensioenen te zijn'. Om dit doel te bereiken zou Syntrus Achmea zich moeten ontwikkelen tot de financiële dienstverlener voor pensioenfondsen en opinieleider op het gebied van vraagstukken.

Syntrus Achmea heeft hun plan om de ambities te realiseren in drie fasen verdeeld die deels in elkaar overlopen.

- De eerste fase (2010-2011): Het neerzetten van de nieuwe organisatie met onder andere de inrichting van het nieuwe bedrijfsonderdeel: Strategisch Pensioenmanagement. Ook zijn vanaf dit jaar alle bedrijfsonderdelen gaan samenwerken onder de gezamenlijke naam Syntrus Achmea.
- In de tweede fase (2011-2012) wordt de organisatie vereenvoudigd. De activiteiten van Pensioenbeheer BPF (bedrijf pensioenfonds) in Amsterdam zijn in dat jaar helemaal overgegaan naar De Meern. Ook zijn ze in dit jaar de markt opgegaan om klanten te werven voor Vermogensbeheer, Vastgoed en OPF (ondernemingspensioenfonds).
- De derde fase (2012-2014) is de periode waarin het de bedoeling is dat Syntrus Achmea gaat doorgroeien naar het ondernemerschap. Voortdurende innovatie zou tegen die tijd in hun 'bloed' moeten zitten. Het bedrijfsonderdeel Pensioenbeheer is in 2015 helemaal op orde. Syntrus Achmea is dan een financieel gezond bedrijf en beheert een vermogen dat aanzienlijk hoger is vergeleken met 2009.

## 2.2 Systemen

In elk bedrijf worden er verschillende systemen gehanteerd om het werk te kunnen verrichten, zo ook binnen Syntrus Achmea.

### CRM systeem

SA werkt (nog) niet met een CRM (customer relationship management) systeem. Een CRM systeem is het makkelijkst te omschrijven als een centrale database ( mkbvragen, z.d.). In deze database worden klantgegevens opgeslagen. Dit zorgt ervoor dat de klanten van de organisatie op een consequente manier worden benaderd voor de diensten die zij levert. Door het ontbreken van een dergelijk systeem is het moeilijk voor de vier bedrijfsonderdelen om samen te werken, aangezien het niet mogelijk is om gezamenlijk in een systeem te werken.

Door het ontbreken van een CRM systeem is er een apart systeem ontwikkeld om klantgegevens aan te vragen. Hiervoor dien je een aanvraagformulier in te vullen, met de reden waarom je de gegevens nodig hebt en hoe je ze aangeleverd wilt hebben. Voor elke bijeenkomst/geschenk dat je klantgegevens nodig hebt, dien je ze opnieuw aan te vragen bij diverse contactpersonen binnen het bedrijf.

### SENS

SENS = Samen Effectief Naar Succes. Het Achmea concern heeft er in 2008 voor gekozen om SENS te gaan werken. Dit houdt in dat alle medewerkers meedenken over verbeteringen en nieuwe ideeën zodat er betere financiële resultaten worden behaald, tevreden(er) klanten en er een prettige(re) werkomgeving ontstaat. SENS is een werkwijze, waarmee ze het vertrouwen van de klanten willen verhogen en behouden. SENS is een methode om de capaciteiten van SA continu te verbeteren en de klant voorop te zetten.

Daarnaast is het een methode die de teams op de eigen werkvloer uitoefenen. Iedere medewerker krijgt een actieve rol in het verbeteren van de werkprocessen en het verhogen van de effectiviteit. Dat betekent dat ieder goed idee welkom is. Zo wordt onderlinge samenwerking weer inspirerend en heeft elke medewerker de kans om te groeien in zijn werk.

Een voorbeeld van de SENSE methode is de 'dagstart'. Elk team van de productieafdelingen binnen SA maakt gebruik van een 'dagstart'. Daarin worden de werkzaamheden besproken en kan er worden bepaald of iemand hulp nodig heeft. Verder wordt er gekeken naar de positieve en negatieve punten die de teamleden zijn tegen gekomen tijdens hun werkzaamheden.



### **Kras**

Het klantcontactcentrum (KCC) werkt met KRAS (klachtenregistratie en administratiesysteem). Dit is een systeem waar alle vragen en klachten binnen komen van deelnemers en werkgevers van de verschillende pensioenfondsen/regelingen. Op deze manier heeft het KCC direct een overzicht van alle vragen en klachten en kunnen ze zien of deze al afgehandeld zijn.

### **Qompas**

Binnen Syntrus Achmea wordt er door middel van compas-afspraken vastgesteld, wat per werknemer zijn/ haar targets zijn. Maar ook waar hij/zij (werkgerelateerd) op beoordeeld gaat worden. Binnen de compas-afspraken is er een algemeen deel vastgesteld vanuit de directie en er is een deel waar de medewerkers zelf invulling aan kunnen geven.

### **Interne communicatiestromen**

Allereerst bestaat er een informele communicatiestroom. Hier kan weinig invloed op worden uitgeoefend, dit zijn name de gesprekken in de wandelgangen en bij de koffieautomaat. Een andere vorm van een 'informele' communicatiestroom is het contact wat de fonds- en accountmanagers met hun klanten hebben. Hier draait het voornamelijk om de mondelinge vragen en klachten die er via hun binnenkomen.

De formele communicatiestromen die er bestaan zijn Achmeanet en de nieuwsbrief. Achmeanet is het intranet voor alle divisies van Achmea. Syntrus Achmea heeft hier zijn eigen pagina op, waar al het nieuws en mededelingen over SA op geplaatst worden. Daarnaast bestaat er ook een eigen interne nieuwsbrief binnen Syntrus Achmea: Catch. Elke werknemer krijgt deze via de e-mail binnen, de nieuwsbrief bestaat uit een algemeen deel en er is een stuk per bedrijfsonderdeel beschikbaar.

## **2.3 Structuur**

### **Organisatiestructuur**

Syntrus Achmea heeft gekozen voor een organisatiestructuur met verschillende directeuren, die zich elk volledig kunnen richten op hun eigen specialismen. Strategisch Pensioenmanagement concentreert zich bijvoorbeeld op de ontwikkelingen in de pensioenwereld en de vragen van klanten, terwijl Pensioenbeheer werkt aan een zo efficiënt mogelijke uitvoering daar.

Tegelijkertijd is er veel aandacht voor de interne samenhang en afstemming. Naar buiten toe worden de krachten van de verschillende bedrijfsonderdelen gebundeld door het onderdeel **Commercie**. Voor een algemeen organogram van SA: *zie bijlage 3*. Per bedrijfsonderdeel zijn vaak nog één of twee managementlagen te vinden waar medewerkers verantwoording aan af moeten leggen. Deze manager legt verantwoording af (indien aanwezig) aan de manager boven zich of anders aan het desbetreffende directielid van zijn bedrijfsonderdeel.

### **Bureaucratie**

Pensioenen werd eerst vanuit de overheid geregeld, hierdoor zit er nog iets ambtelijks in de organisatie. Er is sprake van een zogeheten 'geitenwollen sokken' cultuur waar een hoop regels bestaan. Er is sprake van een duidelijke hiërarchie, voor veel zaken moet bij de directie toestemming gevraagd worden en/of verantwoording worden afgelegd.

Ondanks dat het een bureaucratische organisatie, is er wel sprake van vertrouwen in de medewerkers. Medewerkers zijn vrij om te bepalen hoe ze hun werktijden indelen en Syntrus Achmea maakt gebruik van het 'nieuwe' werken. Dit houdt in dat ze werken met flexwerkplekken, daarnaast wordt het thuiswerken gestimuleerd.

## 2.4 Gedeelde waarde

In 2010 is Syntrus Achmea gestart met de campagne 'Verder gaan'. Dit is de mentaliteit van de medewerkers van SA, waarmee de ambitie De maat in pensioenen te zijn behaald zou moeten worden. Verder gaan houdt in verder gaan voor de klanten.

Je kunt binnen Syntrus Achmea niet spreken van een gemeenschappelijk gevoel/saamhorigheid. Door alle fusies zijn de medewerkers uit verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie bij elkaar gevoegd. Hierdoor bestaan er verschillende groepen medewerkers die allemaal een andere bedrijfscultuur gewend zijn. Ook bestaat er een groot verschil tussen de medewerkers van de verschillende bedrijfsonderdelen. Dit komt door twee factoren:

- Voor de onderdelen is een andere expertise nodig, waardoor het type mensen per onderdeel erg van elkaar verschillen.
- Doordat de onderdelen tot 2010 onafhankelijk van elkaar functioneerden, bestaat er nog enigszins een competitie gevoel.

## 2.5 Management stijl

De wens is om een informele organisatie te creëren. Iedereen kan in theorie bij de directie naar binnen lopen. De directieleden bevinden zich op de derde verdieping op een afdeling waar ook andere medewerkers werken. Toch staat de directie voor de meeste medewerkers redelijk ver weg. Ze tonen weinig gevoel en uiteindelijk gaat het vooral om de cijfers. Binnen de teams is de manager gewoon onderdeel van het team, het enige verschil met de andere medewerkers is dat hij/zij meer verantwoording heeft.

## 2.6 Staf

Er bestaan veel verschillende 'bloedgroepen' binnen SA. Door alle fusies zijn er uit verschillende bedrijfsculturen medewerkers bij elkaar gevoegd. Deze groepen mensen zijn allemaal een andere cultuur gewend waardoor er weinig sprake is van saamhorigheid.

## Onderlinge verhoudingen

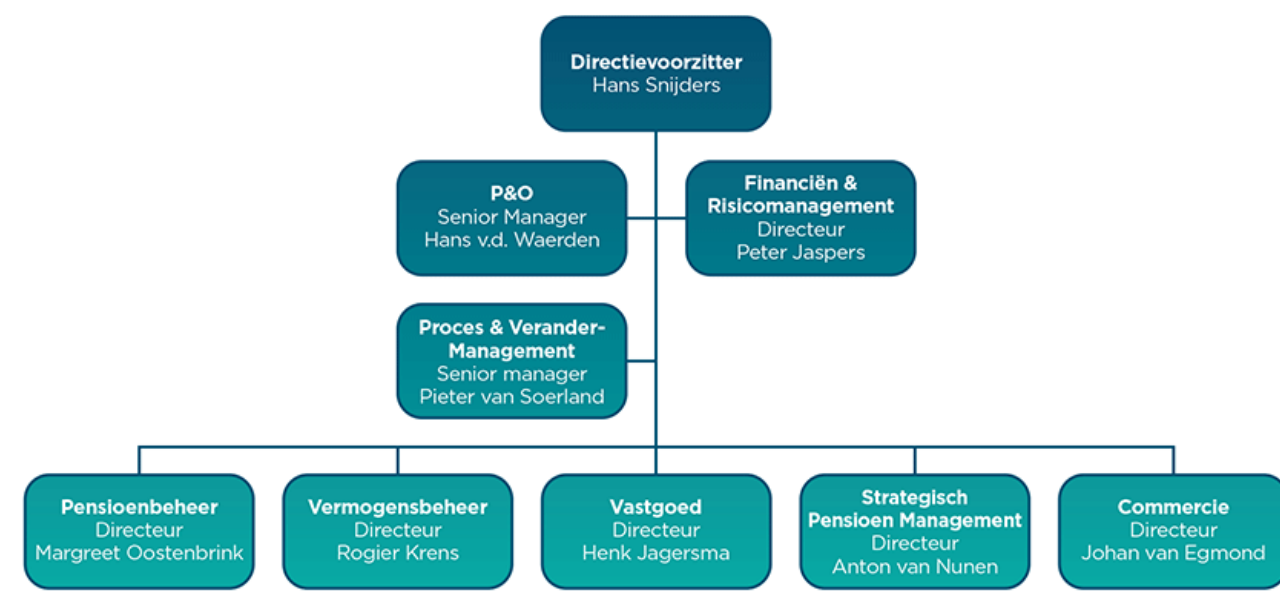
De bedrijfsonderdelen hebben onderling weinig contact met elkaar, ze werken als losse onderdelen onder dezelfde naam. Om die reden kan je niet spreken van een hechte medewerkers groep. Binnen teams zijn de medewerkers veel hechter. Wat bij de medewerkers van SA vooral opvalt, is dat ze erg mild voor elkaar zijn. Medewerkers durven geen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen fouten, ze verschuilen zich vaak achter hun team. Een zeer positief punt is dat over het algemeen de medewerkers erg betrokken blijven bij de organisatie. Zeker gezien de omstandigheden is dat bewonderenswaardig.

## 2.7 Sleutelvaardigheden

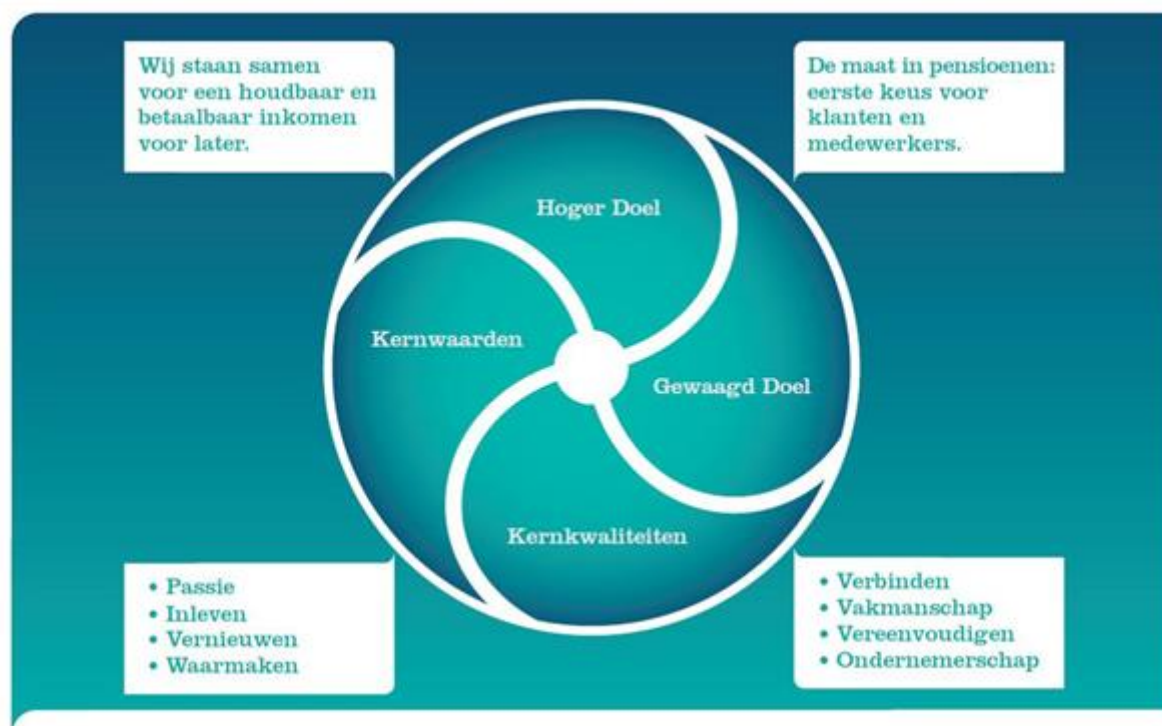
De sleutelvaardigheden zijn de unique selling points (USP's) van een organisatie. Syntrus Achmea beoogt zichzelf hiermee te onderscheiden van de concurrent:

- Klantgerichtheid
- Gedrevenheid
- Ze bieden een totaalpakket aan van Vastgoed, Vermogens- en Pensioenbeheer.
- Er bestaan veel verschillende soorten pensioenregelingen. Syntrus Achmea werkt met ze allemaal. *Kanttekening:* ze zijn hierdoor vaak wel duurder dan de concurrent omdat ze met verschillende soorten systemen moeten werken.

### 3. Organogram Syntrus Achmea



## 4. Visievierluik



## 5. Uitgewerkte interviews

*In dit hoofdstuk heb ik gebruik gemaakt van verschillende soorten uitwerkingen. De interviews in de subhoofdstukken: vooronderzoek, de reeds ingezette communicatie-activiteiten marktgerichtheid door CC & BM, marktgerichtheid en gewenste situatie zijn uitgewerkt aan de hand van een vraag- antwoord structuur. De interviews met de medewerkers van SA over de huidige situatie betreffende marktgerichtheid zijn opgenomen met een geluidsrecorder en zijn letterlijk uitgewerkt. Ik heb hiervoor gekozen om te voorkomen dat het verhaal van de medewerkers verdraaid zou worden door mijn eigen interpretatie. Hierdoor kan het zijn dat de zinsbouw en structuur niet altijd optimaal is. In alle interviews is het zo dat als de tekst schuingedrukt staat ik aan het woord ben en als de tekst recht staat de geïnterviewde.*

### 5.1 Vooronderzoek

**Marja den Hertog (intern communicatie adviseur CC&BM)**

*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 10 december 2012*

Hoi Marja, zoals je weet ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek. Om die reden zou ik graag wat meer weten over de interne organisatie. Hier zou ik je dan ook graag een paar vragen over stellen.

*Welke systemen zijn er binnen Syntrus Achmea te onderscheiden?*

Allereerst is het belangrijk om te noemen dat wij geen CRM systeem hebben, hierdoor is het moeilijk voor de verschillende bedrijfsonderdelen om samen te werken.

Je hebt het Klant contact centrum of te wel het KCC. Hier komen alle vragen binnen van deelnemers en werkgevers over de verschillende pensioenregelingen. Het KCC werkt met het Klachten, Registratie en Administratiesysteem (KRAS). Hierin verwerken ze alle klachten en vragen, zo hebben ze een duidelijk overzicht welke status de klachten en vragen hebben, en door wie ze behandeld moeten worden. Daarnaast komen er ook mondeling vragen binnen van klanten via de eerste contactpersonen binnen Syntrus Achmea: de fonds- en accountmanagers. Je kunt dit niet echt omschrijven als een vastgesteld systeem, maar zo werkt het in de praktijk vaak wel.

*Hoe zou jij de managementstijl binnen Syntrus Achmea omschrijven?*

Er zit iets ambtelijks in deze organisatie. De pensioenuitvoering werd eerst geregeld vanuit de overheid, waardoor er nog steeds een 'geiten wollen sokken' cultuur heerst. Verder is er sprake van een hoop regeltjes. De directie staat redelijk ver weg van de organisatie. Weinig gevoel en ze kijken vooral naar de cijfers. De wens is overigens wel om het informeel te krijgen. Voorbeelden hiervan zijn als de flexibele werkplekken en werktijden.

*Hoe zou je een profiel van de gemiddelde werknemer van Syntrus Achmea moeten omschrijven?*

Door alle fusies is iedereen door elkaar gehusseld. Iedereen is daardoor anders. De medewerkers die bij vermogensbeheer werken zijn heel anders dan die bij pensioenadministratie. Doordat de medewerkers van verschillende afdelingen zijn samengevoegd is er niet altijd sprake van samenhang.

*Wat zijn de unique selling points van Syntrus Achmea?*

Ik zou zeggen

- klantgerichtheid
- gedrevenheid
- we bieden een totaalpakket namelijk; vastgoed, pensioen- en vermogensbeheer

Daarnaast bestaan er veel verschillende pensioenregelingen. Wij als Syntrus Achmea doen ze allemaal. Hierdoor zijn we wel wat duurder omdat er met verschillende systemen gewerkt moet worden.

**Patricia Alblas (Sr. Communicatieadviseur CC&BM)**  
*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 13 december 2012*

Hoi Patricia, aangezien jij je o.a. bezighoudt met interne communicatie zou ik je graag een paar vragen willen stellen over de interne omgeving van Syntrus Achmea.

*Wat is precies jouw functie?*

Ik werk zowel intern( internal branding) als extern (website en social media). Daarnaast hou ik me bezig met verandercommunicatie.

*Is er sprake van een duidelijke hiërarchie binnen SA?*

Hiërarchie is niet heel sterk aanwezig maar het is zeker niet organisch. We kunnen niet spreken van een platte organisatie. Er is wel sprake van echte leiders(directieleden) binnen het bedrijf. Ook bestaan er een hoop regels waar medewerkers zich aan moeten houden.

*Hoe is de bedrijfscultuur te omschrijven?* De medewerkers zijn te omschrijven als integer en betrokken. Zeker in verhouding met de slechte situatie waar we nu in zitten. De verschillende bedrijfsonderdelen zijn erg verschillend qua personen. De medewerkers onderling zijn de medewerkers mild voor elkaar. Ze durven geen verantwoordelijkheid te nemen voor hun fouten. Binnen de organisatie zijn er een hoop regels waar je aan moet houden en er is sprake van een hoop veranderingen.

*Is er sprake van eensgezindheid binnen het bedrijf als het gaat om de koers die het bedrijf vaart?*

We zijn van een monolithische organisatie naar doelstellingen per bedrijfsonderdeel gegaan. We werken met verschillende bedrijfsonderdelen onder 1 gezamenlijke naam. Er is sprake van diversiteit tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Tussen de verschillende teams binnen de bedrijfsonderdelen kan je wel spreken van eensgezindheid.

## **5.2 Communicatie activiteiten CC&BM ten behoeve van marktgerichtheid medewerkers**

**Marja den Hertog (intern communicatie adviseur CC&BM)**  
*Gesprek heeft op 24 januari 2013 plaatsgevonden.*

Om er achter te komen wat de communicatie afdeling momenteel al doet om de marktgerichtheid van de medewerkers te vergroten, heb ik Marja den Hertog, communicatieadviseur op de afdeling Corporate Communications& Brandmanagement geïnterviewd. Zij regelt samen met Laetitia Niemandsverdriet alle interne communicatie.

*Hoe zie jij marktgerichtheid en hoe voer je dat door in je werkzaamheden?*

Ik zie marktgerichtheid binnen Syntrus Achmea als onze mentaliteit Verder Gaan. Dit houdt in dat we verder gaan voor de klant. Ik voer marktgerichtheid door in mijn eigen werkzaamheden, door verschillende nieuwsbrieven ter lezen en door mijn eigen vak (communicatie) bij te houden.

*Welke communicatie-activiteiten zetten jullie nu al in als communicatie afdeling in, om de medewerkers van Syntrus Achmea meer marktgeoriënteerd te laten werken?*

Allereerst stimuleert het SENSE werken dit ook, hier kan je op Achmeanet wel meer over vinden. Daarnaast spelen de Kennis& Houding en Gedragssessies hierop in. Hier kan Patricia je wel wat meer over vertellen, ik ben hier zelf niet bij betrokken. Ook organiseren we twee keer per jaar een masterclass. Afgelopen jaar ging het over de ontwikkelingen in de politiek.

Vaak laten we interne specialisten hierover aan het woord. In 2012 was er ook een spreker van pensioenfederatie.nl aanwezig.

*Wat is het doel van deze bijeenkomsten?*

Dat de medewerkers meer outside-in denken. Dat medewerkers de markt beter leren kennen en dit uiteindelijk meenemen in hun werk.

*Wat zouden jullie als communicatieafdeling nog meer kunnen doen om de medewerkers marktgeoriënteerd te krijgen?*

Ik zou niet zo snel weten wat we nog meer zouden kunnen doen. Ik zou wel graag willen dat de klant meer op de werkvloer zou komen. Dan is het voor iedereen duidelijk voor wie hij/zij werkt.

**Patricia Alblas (Sr. Communicatieadviseur CC&BM)**

*Gesprek heeft plaatsgevonden op 27 februari 2013*

Hoi Patricia, om een beeld te krijgen wat jullie momenteel al doen om de kennis& houding en gedrag van medewerkers te beïnvloeden, al dan niet op het gebied van marktgerichtheid zou ik hier graag wat vragen over stellen.

*Wat doen jullie momenteel al om de kennis, houding en gedrag van medewerkers te beïnvloeden?*

Tot vorig jaar liep er bij ons een leiderschapsprogramma. Dit hield in dat er bijeenkomsten waren voor de top 70. Dit zijn de zeventig topmanagers van Syntrus Achmea inclusief de directieleden. Daarnaast was er nog een bijeenkomst voor de laag daaronder, hier vallen alle teammanagers onder. Binnen Achmea dus ook voor Syntrus Achmea is er sprake van een cascade, dit houdt in dat ze geloven dat de medewerkers van boven naar beneden beïnvloedt worden in hun gedrag. Er is sprake van top-down beïnvloeding. Het topmanagement heeft als het ware een voorbeeldfunctie naar de medewerkers toe. Langzamerhand is de interesse in deze bijeenkomsten vanuit de top 70 en de teammanagers afgebrokkeld en zijn we sinds vorig jaar overgestapt op een anders systeem.

Dit noemen de we Kennis& Houding en Gedragssessies. We organiseren deze bijeenkomsten voor iedereen maar wel per bedrijfsonderdeel. Dit komt voornamelijk doordat de behoefte per bedrijfsonderdeel anders zijn. Het is wel belangrijk om te vermelden dat ook HR en de SENS medewerkers hier ook bij betrokken zijn.

*Is er genoeg animo voor dit soort bijeenkomsten?*

Niet iedereen doet mee, maar er is genoeg animo om ze te organiseren. Soms wordt het ze ook opgelegd door hun teammanager.

*Wat zijn dan onderwerpen die behandeld worden?*

We zorgen ervoor dat er per bedrijfsonderdeel andere soorten bijeenkomsten worden georganiseerd. Bij pensioenbeheer hebben we bijeenkomsten georganiseerd over klantgerichtheid en vakbekwaamheid. Bij Vermogensbeheer en Strategisch pensioenmanagement zijn we bezig met het organiseren van bijeenkomsten. Bij Risk& Finance management zijn we ook een initiatief aan het opstarten. Dit staat nog wel echt in de kinderschoenen. Daarnaast hebben we ook nog P&VM (proces & verandermanagement- stafdienst), de veranderclub binnen de organisatie. Zij willen voorop lopen als het gaat om een high performance mentaliteit. Hier zijn hun bijeenkomsten dan ook op gericht.

*Wat doen jullie nog meer naast het organiseren van deze bijeenkomsten?*

We hebben genoeg internal branding acties. Ik noem maar een nieuwjaarsbijeenkomst waar we alle medewerkers een Things to do boekje geven. Hier staan zowel het visievierluik en het strategiehuis in, als quotes zoals: heb jij vandaag al op pensioenfederatie.nl gekeken?



Deze quotes zijn bedoeld om de medewerkers meer bewust te maken van het laatste pensioennieuws en ze te stimuleren om dit meer te gaan volgen. Daarnaast is onze mentaliteit Verder Gaan ook gericht op klantgerichtheid, hiermee beogen we ook om de medewerkers bewust te maken van het belang hiervan.

### 5.3 Achterliggend probleem

#### **Herman van der Meulen (manager CC&BM)**

*Gesprek heeft plaatsgevonden op 15 januari 2013.*

Ik heb met Herman van der Meulen, manager van de afdeling Corporate Communications & Brandmanagement gesproken. Hij werkt al enige tijd bij Syntrus Achmea en is bekend met de problematiek rondom marktgerichtheid. Ik heb hem gevraagd, waar de vraag die uiteindelijk aan mij is gesteld vandaan komt.

*Jullie willen onderzoek doen naar de marktgerichtheid van Syntrus Achmea omdat jullie ervan uit gaan dat deze niet is waar die zou moeten zijn. Waar komt de gedachte vandaan dat dit niet zo is?*

Er zijn twee ontwikkelingen te noemen die hiertoe hebben geleid. Wij komen voort uit pensioenfondsen. De pensioenfondsen zoals wij die nu kennen deden voorheen al hun uitvoerende pensioenwerkzaamheden zelf. Zij hebben ervoor gekozen om deze werkzaamheden af te stoten. Hierdoor is uiteindelijk Syntrus Achmea ontstaan. Hier gaat een hele geschiedenis aan vooraf, aangezien er fusie op fusie heeft plaatsgevonden voordat Syntrus Achmea is ontstaan. Door al deze fusies is er een interne oriëntatie ontstaan. Alle verschillende bloedgroepen en puzzelstukjes van verschillende bedrijven en onderdelen moest gaan samenwerken. Om dit te laten werken is de visie intern georiënteerd geraakt.

Daarnaast ging het ongeveer twee jaar geleden niet zo goed met Syntrus Achmea, klanten vertrokken en we waren op sterven na dood als organisatie. Hierdoor zijn we als organisatie vooral bezig geweest om een nieuw Syntrus Achmea te bouwen. De markt is onder tusschen gaan veranderen. Doordat de organisatie vooral is bezig geweest met het opbouwen van een nieuw bedrijf is de visie naar buiten enigszins achtergebleven.

*Hoe zie jij de huidige markt?*

Tegenwoordig moet je blijven als organisatie. Je wordt steeds vaker als een pitch benaderd. Het is niet meer vanzelfsprekend dat bedrijven voor een lange tijd bij je blijven. Daarnaast moet je als organisatie kunnen meepraten over welke ontwikkelingen in de wereld van invloed zijn op je klant en hier als bedrijf een antwoord op kunnen geven. In het bijzonder wil Hans Sijders (directievoorzitter Syntrus Achmea) dat we klant in alles voorop zetten. Hij ziet klantgerichtheid als een essentiële factor voor je organisatie. Daarnaast is het erg belangrijk om de markt in de gaten te houden. Je ziet maar wat er met Nokis is gebeurd. Zij hadden geen idee welke ontwikkelingen er allemaal gaande waren en daardoor hebben ze hun enorme marktaandeel verloren aan de concurrent.



## 5.4 Marktgerichtheid

**Telefonisch interview Stephan Stegeman (Online Marketeer & Social Media trainer SRM communicatieopleidingsinstituut)**

*Gesprek heeft plaatsgevonden op 5 februari 2013.*

Goedemorgen, ik ben Melissa van Beek, vierdejaars student communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht. Ik loop momenteel mijn afstudeerstage bij Syntrus Achmea waar ik tegelijkertijd onderzoek doe naar de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea. Aan de hand van 'best practices' wil ik een aantal indicatoren opstellen waarmee ik binnen Syntrus kan toetsen of de medewerkers marktgericht te werk gaan. Om deze reden zou ik je graag een paar vragen willen stellen over marktgerichtheid.

*Wat versta jij onder marktgerichtheid?*

Dat je als organisatie open staat voor geluiden uit de markt. Je klantbehoeften centraal stellen en luisteren naar wat de klant te zeggen heeft. Wij maken bijvoorbeeld gebruik van een zogeheten expertpanel van 150 (ex) studenten die het leuk vinden om 1x per jaar een kwantitatief of kwalitatief onderzoek af te nemen over hun behoeften betreft de opleidingen. Wij gebruiken deze informatie om op te kunnen inspelen met ons aanbod.

**Vraag van Stephan aan mij**

*Wat zie jij als marktgerichtheid, ben je het eens met wat ik zeg?*

Ik ben het eens met wat je zegt maar ik zou het zelf nog iets breder trekken. Marktgerichtheid is voor mij ook de ontwikkelingen in de markt volgen, je concurrent analyseren en daarnaast je klantbehoefte analyseren. Het is een totaalpakket.

*Dat is zeker waar.*

*Werkt jouw bedrijf zelf marktgericht?*

Zoals ik net al zei werken wij met een expert panel die we jaarlijks vragen stellen over hun behoeften. Verder monitoren we op het internet door middel van een dashboard. Hiermee kunnen we alle berichten filteren waar in wij voorkomen. Ook doen wij jaarlijks concurrentie analyses en zijn we geabonneerd op alle nieuwsbrieven van onze concurrenten. Wij kopen verschillende marktonderzoeken die beschikbaar zijn en we luisteren altijd naar onze klant. Als er een klacht binnenkomt, kijken we altijd waar die vandaan komt en bij welke persoon die neergelegd moet worden. Soms krijgen we een 1 voor onze opleiding terwijl dit cijfer gebaseerd is op één vervelend gesprek met een medewerker. Als we dit kunnen verhelpen door de medewerker de desbetreffende persoon te laten bellen en zijn excuses aan te bieden dan doen wij dat.

*Welke eigenschappen heeft volgens jou een marktgerichte organisatie?*

Mensen die de markt leuk vinden, enthousiast zijn over het onderwerp. Indien de medewerkers dit niet zijn dan moeten ze er enthousiast voor gemaakt worden. Dit vind ik toch wel de belangrijkste pijler binnen marktgerichtheid. Verder is natuurlijk het analyseren van de markt en concurrentie erg belangrijk. In theorie is het heel gemakkelijk om marktgericht te zijn want je kunt de medewerkers stimuleren om meer naar buiten te kijken, ze informatie aandragen. Maar het is voornamelijk iets van bovenaf veranderd moet worden. Marktgerichtheid is iets wat door het management gedragen moet worden. Medewerkers moet het gevoel hebben dat als ze hier mee aan de gang gaan het belangrijk gevonden wordt.

*Weet jij een paar goede voorbeelden van marktgerichte organisaties?*

Zappos is hier een goed voorbeeld van. Het is geen nationaal voorbeeld maar naar mijn mening wel een die duidelijk kan laten zien wat je wel moet doen. Een jonge knul is gestart is

met online schoenenwinkel terwijl iedereen hem voor gek verklaarden. Het is een enorm succesvol bedrijf geworden door voornamelijk marktgericht te zijn. Hij heeft zijn bedrijf inmiddels voor 1,3 miljard aan Amazon verkocht.

*Heeft u verder nog tips?*

Kijk eens naar het MPS onderzoek, dit gebruiken wij jaarlijks en is een hele handige methode.

***Telefonisch interview Dirk Giethoorn (Meesters in Marketing, tevens docent strategische marketing)***

***Het gesprek heeft plaatsgevonden op 6 februari 2013***

Goedemorgen, ik ben Melissa van Beek, vierdejaars student communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht. Ik loop momenteel mijn afstudeerstage bij Syntrus Achmea waar ik tegelijkertijd onderzoek doe naar de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea. Aan de hand van 'best practices' wil ik een aantal indicatoren opstellen waarmee ik binnen Syntrus kan toetsen of de medewerkers marktgericht te werk gaan. Om deze reden zou ik je graag een paar vragen willen stellen over marktgerichtheid.

*Wat is volgens u marktgerichtheid?*

Marktgerichtheid is voor mij als een organisatie in haar beleid heeft opgenomen dat de markt als vertrekpunt wordt genomen. De focus ligt op de afnemer en zijn behoeften.

*Welke eigenschappen heeft een marktgerichte organisatie volgens u?*

Met name extern georiënteerdheid, waardoor er onderscheidend vermogen ontstaat. Concurrentie in de gaten houden. Focus op de markt. En er moet iets zijn van beloningssystemen, waarbij mensen beloond worden als ze daadwerkelijk marktgericht te werk gaan.

*Hoe zorgt u dat de bedrijven waarmee u werkt marktgerichter te werk gaan?*

Wij werken voornamelijk met advocatenkantoren. Hier zijn er een aantal veranderingen te zien. Het gaat niet meer om het productconcept maar meer om het marketingconcept. Informatie wordt van buiten naar binnen gehaald. Marktgerichtheid dient in de organisatie verankerd te zitten. Het dient opgenomen te zijn in het beleid en in de cultuur verankerd te zitten om succesvol te werken. Steeds competitiever, klanten komen niet meer aanwaaien. We gaan kijken hoe we beleidsmatig marktgerichtheid kunnen doorvoeren.

*Heeft u een concreet voorbeeld van marktgerichte organisaties?*

Wehkamp is een goed voorbeeld. Ze zijn volledig een webshop geworden. Marktgerichtheid zit echt in hun cultuur verweven. Doordat ze volledig op het internet zitten is het ook gemakkelijk om bij te houden. Ze kunnen gemakkelijk monitoren wat er op het internet gebeurt en over hun gezegd wordt.

***Telefonisch interview met Edo van der Zouwen (Marketeer bij Mindful Marketing)***

***Het gesprek heeft plaatsgevonden op 11 februari 2013.***

Goedemiddag, ik ben Melissa van Beek, vierdejaars student communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht. Ik loop momenteel mijn afstudeerstage bij Syntrus Achmea waar ik tegelijkertijd onderzoek doe naar de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wil ik een aantal indicatoren opstellen waarmee ik binnen Syntrus kan toetsen of de medewerkers marktgericht te werk gaan. Om deze reden zou ik je graag een paar vragen willen stellen over marktgerichtheid.

*Wat is volgens u marktgerichtheid?*

Dat je je als organisatie laat sturen door de mensen en de markt. En daarbij ook naar de concurrent kijkt. Het gaat om het ontwikkelen van klantwaarde en onderscheidend vermogen. Wij hebben zelf een marktgerichtheidsscan ontwikkeld om te bekijken hoe marktgericht de organisatie is waar we onderzoek doen.

*Welke eigenschappen heeft een marktgerichte organisatie?*

Vooraf op de klant gericht, belang van de klant staat in de hele organisatie centraal. Als er iets in het nadeel van de klant wordt gedaan moet dat een weloverwogen keuze zijn.

*Hoe zorgt u dat de bedrijven waarmee u werkt marktgerichter te werk gaan?*

Wij werken vaak met advocatenkantoren. Het onderscheidend vermogen is hier gering. We kijken naar hoe ze zichzelf willen neerzetten. Het is hierbij belangrijk dat ze zichzelf blijven. We kijken met de hele organisatie wat er beter kan. Daarnaast gaan we met de klant praten, wat willen zij. Een voorbeeld van een kantoor is dat we als kernwaarde uiteindelijk hebben vastgesteld toegankelijker te zijn. Daarna maken we een kostenoverzicht hoe we dit gaan doen. We beginnen hierbij vaak met een afdeling.

*Heeft u voorbeelden van marktgerichte organisaties?*

Ikea, dit is een goed voorbeeld van een marktgerichte organisatie. Ze spelen in op de behoefte van de klant.

***Telefonisch interview met Sjors van Leeuwen (Adviseur bij Indora marketing: adviesbureau voor klantgericht ondernemen, tevens schrijver van verschillende boeken zoals Klant in de driver's seat en CRM in de praktijk)***

*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 14 februari 2013.*

Goedemorgen, ik ben Melissa van Beek, vierdejaars student communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht. Ik loop momenteel mijn afstudeerstage bij Syntrus Achmea waar ik tegelijkertijd onderzoek doe naar de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wil ik een aantal indicatoren opstellen waarmee ik binnen Syntrus kan toetsen of de medewerkers marktgericht te werk gaan. Om deze reden zou ik je graag een paar vragen willen stellen over marktgerichtheid.

*Wat is volgens u marktgerichtheid?*

Dat je als bedrijf je strategie afstemt op de ontwikkelingen in de markt.

*Welke eigenschappen heeft een marktgerichte organisatie volgens u?*

Ze zijn sterk extern gericht, ze denken sterk in partnerships en netwerken. Ze verzamelen informatie en passen het op juiste manier toe. Dit is met name iets dat bedrijven erg moeilijk vinden. Daarnaast vertalen ze hun visie in actie en hun marktkennis in handelen. Een voorbeeld van bedrijven die marktinformatie niet hebben opgepikt zijn ID&M en Kodak, zij hebben veranderingen in de markt niet opgepikt. Hierdoor hebben ze niet snel genoeg hierop kunnen inspelen.

*Hoe zorgt u dat de bedrijven waarmee u werkt marktgerichter te werk gaan?*

Eerst kijken naar hoe gaat de kennisoverdracht binnen het bedrijf. Wat is hun werkbeleid. Iedereen eerst een beeld laten vormen wat marktgerichtheid is om uiteindelijk iedereen dezelfde taal te laten spreken. Medewerkers weten vaak niet een precies wat marketing is.

Het verschilt overigens wel per bedrijf verschillend hoe je het moet aanpakken. Ik werk met name in de gezondheidszorg en hier moet je rekening mee houden met twee dingen: de financiering loopt erg terug, daarnaast is marktdenken hier een onbekend fenomeen. De concrete stappen die je moet ondernemen bij bedrijven die nog niet marktgericht werken is de theorie en praktijk met elkaar verbinden, dit kan bijvoorbeeld door workshops te geven. Het is erg belangrijk dat iedereen in de organisatie hetzelfde denkt.

*Heeft u een concreet voorbeeld van marktgerichte organisaties?*

Voorbeelden van marktgerichte organisaties zijn Ikea, Albert Heijn en Hema. Ze zijn online aanwezig, ze hebben app's, ze spelen sterk in op gezondheid (tegenwoordig een belangrijk onderwerp).

*Ik heb ook gehoord dat Wehkamp een goed voorbeeld van een marktgerichte organisatie is.* Dit klopt inderdaad, zij hebben destijds de keuze gemaakt om helemaal online te gaan. Dit in tegenstelling met veel bedrijven die blijven hangen in een tussenoplossing. Een voorbeeld hiervan is Transavia, ze wilde concurreren met easyjet door basicjet op te zetten. Dit werkte niet doordat het precies hetzelfde product was.

Timing is erg belangrijk, wanneer ga je de volgende stap zetten. Dit kan je doen door kansen en ontwikkelingen goed in de gaten te houden. Zo weet je precies wanneer je de volgende stap moet zetten.

*Wat u eigenlijk zegt is dat bij marktgerichtheid de timing erg belangrijk is?*

Ja klopt, dit zie je ook bij innovatie. Wanneer kom je in de markt met iets nieuws en hoe ga je snel volume creëren. Wat erg belangrijk hierbij is of je als organisatie genoeg geld hebt om dit te doen.

*Hoe ziet u de rol van medewerkers bij marktgerichtheid?*

Ze zijn als het ware de vooruitgeschoven post van een organisatie. Laat ze om zich heen kijken wat ze zien. Hun betrokkenheid is erg belangrijk.

## 5.5 Huidige situatie Syntrus Achmea marktgerichtheid

### **Coördinator deelnemerszaken en DAB Dedicated team pensioenfonds STIPP**

*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 4 april 2013.*

*Goedemorgen, ik zal mezelf eerst even voorstellen. Ik ben Melissa van Beek, 4<sup>de</sup> jaars student communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht. Ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek betreft marktgerichtheid. Heb jij mijn enquête ingevuld? Ja dat heb ik. Ik doe onderzoek naar de marktgerichtheid van Syntrus Achmea waarbij ik met name kijk naar de visie vanuit de medewerkers. Ik zie marktgerichtheid als het organisatiebreed verzamelen van marktkennis ten behoeve van de huidige en toekomstige behoeften van de klant. En de organisatie dient te reageren op deze informatie. Vandaar dat ik ervoor heb gekozen om marktgerichtheid vanuit de medewerkers te bekijken.*

*Wie zie jij als de klant dan? Ik heb het dan wel echt over de externe klant (de pensioenfondsen). Aan de hand van de enquête vragen ga ik graag het gesprek met je aan. Op nog niet alle punten wordt even goed gescoord. Ik zou graag willen weten hoe dat komt en wat de achterliggende gedachte daarvan is. Heb jij mijn resultaten ook kunnen terug zien? Nee, doordat de enquête anoniem ingevuld is heb ik niet kunnen zien wat jij geantwoord hebt maar daar komen langzaam aan in het gesprek wel achter. Maar vertel wie ben jij en wat is precies jouw functie? Ik zit bij pensioenfonds STIPP en ik ben een pensioenspecialist, ik heb verschillende onderdelen bij het pensioenfonds doorlopen. Van het beantwoorden van de telefoon, het schrijven van brieven, tot het coördineren van het team als een van de coördinatoren met de teammanager erboven. Ik ben momenteel bezig met de rapportages betreft het nakomen van de klantafspraken. Het jaarwerk, ik weet niet of je dat iets zegt? Niet echt. Het is dat je allemaal cijfers verzamelt die als input kunnen worden gebruikt om de jaarrekening voor de fondsen op te stellen. Je raapt dingen bij elkaar, analyseert ze, dit doen we het met actuariaat erbij. Dat is een beetje wat ik doe eigenlijk.*

*Ik zou zeggen als je het goed vindt dan beginnen we meteen met de vragen. Er stond in de enquête of je compas-afspraken afgestemd worden op je houding t.o.v. de klant en de markt. Er is nu als antwoord gegeven dat ongeveer 50% nee zegt en 50% ja. Hmm. Ons team heeft een afdelingscompas waar er standaard dingen wat er van je verwacht wordt qua houding en dat soort dingen. Daarnaast is er nog een klein stukje individueel, dat zijn verbeterpunten waar je jezelf kan verbeteren op punten waar je niet zo sterk in bent, of dat je een studie gaat volgen, je kennis vergroten. Dat soort dingen. Wat was precies je vraag ook al weer? Dat je de compas-afspraken afstemt op je houding t.o.v. de klant en de markt. Wat versta je hier onder de markt? De markt is eigenlijk de pensioenwereld. Ik heb een tijd geleden met jou op de communicator gepraat. Klopt inderdaad, maar dat ging over het visievierluik. Onder andere inderdaad. De markt, wij hebben als medewerker op de pensioenafdeling bijna niks met de markt te maken. Er zijn andere partijen in het pand, die kijken wel naar buiten, die hebben daar de input die ze nodig hebben. Maar wij, noem het gewone medewerkers, hebben hier niks mee te maken. Voor een compas is het ook niet relevant. Jij hebt hier dus ook nee op geantwoord? Waarschijnlijk wel ja, ik weet niet meer precies wat ik geantwoord heb. Dat zal hoogstwaarschijnlijk nee zijn geweest. Ja, waarschijnlijk wel. Ik kan er wel een voorbeeld van geven, waardeoverdracht, ken je het proces? Een beetje. Als iemand ergens pensioen opgebouwd heeft en die gaat naar een nieuwe werkgever dan heeft hij de mogelijkheid om zijn pensioen naar ander over te brengen. Dit kan voordeling zijn, nadelig zijn, dat is iets wat je moet afwegen. Dat heeft met de dekkingsgraden van pensioenfondsen te maken, die zijn omhoog gegaan dus er is heel veel opgestart. De markt is eigenlijk overstroomd. Bij STIPP halen we de DVO afspraken niet binnen de wettelijke termijnen. Dat speelt niet alleen bij STIPP, dit blijkt na rondvraag door diverse partijen, voor de hele markt te gelden. Dan kijk je wel naar een stukje markt, om aan het bestuur van pensioenfonds STIPP mee te geven van dit en dit speelt er. Dat bestuurslid heeft zelf rond gebeld dus je kijkt wel enigszins van hoe wij het doen t.o.v. de concurrentie maar zoveel informatie heb je niet. Over het algemeen niet en de klant ook niet. Dat is eigenlijk wat ik wilde weten, waar ligt dan aan. Hoogstwaarschijnlijk zoals ik het nu zie dan ligt het aan het aard van het werk? Ja, kijk het ligt ook wel aan of een uitvoerder of bijvoorbeeld pensioenfonds STIPP niet tevreden is hoe het fonds het doet dan werkt dat ook wel door in de compassen van iedereen. Alleen je kunt je afvragen in welke mate wij daar zelf invloed op hebben. Want ja, als mensen afgespiegeld worden bijvoorbeeld, je bent met minder mensen en hetzelfde werk blijft hetzelfde hoe kan je ze dan gaan afrekenen op dit. Dat gaat nergens over. Nee, ik denk niet dat het geschikt is voor het type functie waar ik zit.*

*Het volgende punt waar ik het over wil hebben is de focus afnemer en zijn behoeften staan centraal. Dit is een heel belangrijk onderdeel van markgerichtheid. Ik zal wat vragen uit de enquête noemen: Wie staat er binnen uw werkzaamheden centraal? Je had hier de optie uit een aantal mogelijkheden, wie staat er binnen u werkzaamheden centraal, staat binnen u team/afdeling de klant centraal en worden er wel eens verbeterideeën ten behoeve van de klant. Nou werd er op deze vragen heel erg positief gescoord. Boven de 90% zei ja dat gebeurt, de klant staat centraal. Maar als je het je kunt herinneren stond er achter in de enquête een vraag waar je een aantal werkaspecten op volgorde van belangrijkheid moest zetten, dit waren de klant, effectiviteit, kostenbesparing en daar zei maar ongeveer 1/3<sup>e</sup> dat de klant op nummer 1 stond. Waar ligt dat volgens jou aan, hangt het van het moment af. Kan je je herinneren wat je daar zelf geantwoord hebt? Ik weet niet wat de vraagstelling precies was, als het iets was van wat vind je zelf belangrijk in je werk, dan is dat wat anders dan wat wordt er van je verwacht dat er binnen je werk belangrijk is. Alle vragen gingen om wat jij belangrijk vindt, hoe jij het zelf vindt. Dus die laatste vraag ging er ook over wat jij*



*belangrijk vindt tijdens je werk. En dan kreeg je 6 aspecten om op volgorde van belangrijkheid te zetten, dit waren de markt, de klant, kostenbesparing, tijdsbesparing, effectiviteit en continuïteit van de organisatie stond er ook nog tussen. Deze aspecten moest je op volgorde van belangrijkheid zetten en daar zei maar ongeveer 1/3 dat de klant op nummer 1 stond. Voor de rest waren het vooral andere aspecten, en dan vraag ik me af waar ligt dat dan aan? Wat stond er dan vooral op nummer 1 en 2? Continuïteit van de organisatie stond veel op 1 en kostenbesparing ook. Ik weet niet hoe het er voor andere onderdelen dan pensioenbeheer voor staat maar de afgelopen jaren zijn er allemaal afspiegelingsrondes geweest. Ik neem aan dat je dat ook wel een beetje mee hebt gekregen. Ja dat hangt er vanaf hoe je hem bedoeld? We moesten krimpen van ongeveer 1000 man naar ongeveer 600. Daar zijn al verschillende slagen in gedaan. Dat zie je in de hoeveelheid FTE's dat een team mag gebruiken terwijl de hoeveelheid werk wel hetzelfde blijft, je moet van collega's afscheid nemen die een stukje kennis hebben. We draaien dikke verliezen, en dikke verliezen geeft ook te denken van hoe lang blijft de tent hier nog staan. Hoe ga je er verder mee, wat betekent dit voor ons, hoe lang blijft het grote Achmea, Syntrus nog sponsoren op deze manier. Dat verklaart denk ik waarom continuïteit door mensen belangrijk wordt gevonden want mensen willen wel baanzekerheid. Dat het ook wel doorgaat, dus dat snap ik wel. Als je ze dan vraagt wat vind jij het belangrijkste van die dingen, nou ja kijk ik zit bij pensioenfondsen STIPP. Stel pensioenfondsen STIPP gaat weg dan heb ik nog wel mijn Achmea contract. Dat vind ik belangrijker om mijn geld te houden. Ik redeneer even zoals de meeste dat waarschijnlijk doen. Ik heb liever dat Achmea blijft bestaan dus dan mag een klant wel weg, want dan hou ik wel mijn Achmea contract. Niet dat je dat wilt maar in die redenering. Daar zie je dat de klant daar niet automatisch ook op 1 komt. En het is hier in het bedrijf ook niet zo dat elke klant die hier zit winst is, want er zijn klanten met verlies. Als je vraagt binnen het team wat is daar het belangrijkste, dan ligt daar wel de focus op de klant. Daar moeten gewoon DVO cijfers en afspraken worden gehaald. Dit proces moet binnen zo snel mogelijk worden afgehandeld volgens de standaard. Daar focussen we ons op en dat gaan we zo goed mogelijk doen. Dat is iets anders dan wat vind je zelf belangrijk. Wat ik bijvoorbeeld belangrijk vind is dat de systemen allemaal in orde zijn maar dat is een illusie hier (gelach). Je krijg hier een systeem en daar moet je het mee doen, of die af is of half af je mag het er gewoon mee doen, er worden gewoon keuzes gemaakt, er is een pot met geld en die kan maar 1x uitgegeven worden dus dat moet verdeeld worden. Zodra iets een beetje werkt dan gaat het naar een volgende, dat is hoe er hier gewerkt wordt. Maar als je voor jezelf kijkt, is het dan inderdaad ook zo dat de klant binnen je team centraal staat maar als je naar jezelf kijkt je liever voor de continuïteit van de organisatie of effectiviteit gaat? Ja dat kan je wel zo zeggen. Komt dat dan inderdaad echt door een stukje onzekerheid als je het zo kan noemen. De onzekerheid van er gaan een hoop mensen weg. Sowieso is het gewoon onzeker wat er met ons allemaal gaat gebeuren. Verschillende schalen worden getroffen. Als de klant weg gaat dan kan je er niet altijd wat aan doen. Als een andere uitvoerder zegt van ik doe het voor de helft minder dan kan je nog je stinkende best hebben gedaan als uitvoerder maar hij is gewoon weg. Dan is het belangrijk dat Syntrus er nog staat. Het is wel een beetje waar natuurlijk. Is dit ook wat je als antwoord verwacht had? Nou ik wist niet waar het aan zou liggen, als er op zich zelf staand wordt gevraagd dan antwoorden mensen wel met de klant maar als er dan andere factoren bij komen kijken dan zie ik dat mensen toch wat anders antwoorden en dan vraag je je af van waar ligt dat dan af. Ik had zelf geen idee, maar zoals jij het nu zegt dan kan ik het me wel voorstellen.*

***Kort gesprek tussen over mijn afstudeeropdracht- geen relevante informatie voor mijn onderzoek- enige belangrijke opmerking was dat hij zei dat ik zijn informatie bij vermogensbeheer waarschijnlijk niet zou horen. Daar hebben namelijk geen afspiegelingen plaats gevonden.***

*Een ander punt van markgerichtheid is dat je naar de concurrentie kijkt, ook daar stonden vragen over in de enquête. Hier werd eigenlijk vrij negatief op gescoord, mensen geven aan geen idee te hebben of er wel eens concurrentie analyse plaats vindt. Ook zijn er weinig*

*bijeenkomsten of vergaderingen waarin de concurrent wordt besproken. Ik weet niet hoe dit voor jezelf zit? Dat onderschrijf ik, ik heb geen sessies gezien waarin wordt verteld de concurrent doet het zo of zo of zo staan zij er financieel voor. Nee, dat gebeurt helemaal niet, misschien op heel hoog MT niveau maar voor de gewone medewerker nee. Dus je hebt ook nooit een concurrentie analyse voorbij zien komen. Nee nog nooit. De mensen die in het proces meelopen om een nieuw fonds binnen te halen of voor een verlengingscontract, die zouden misschien net wat meer over de concurrent weten omdat ze dan weten wat er geboden wordt en dat soort dingen. Maar dan zou je echt bij die mensen moeten zijn. De rest van niet organisatie niet. En het is ook niet zo dat je binnen je team wel eens wat mee doet? Nee, dat is helemaal niet relevant. Helemaal niet. Nee. Nou dat is eigenlijk vrij duidelijk dan.*

*Een ander punt wat ik in mijn enquête heb meegenomen is betrokken topmanagement. Voor marktgerichtheid is het heel erg belangrijk, dat is dit geval gewoon de directie, laat zien dat de klant centraal dient te staan, we moeten kijken naar wat er om ons heen gebeurt. Daar werd redelijk op gescoord maar nog niet naar wat ik zou verwachten heel erg goed zou zijn. Het ligt nu een beetje rond de 50%. Als we kijken naar de manager of die betrokken is bij de klant wordt dat wel als vrij hoog gezien, dit is bijna 80%. Ik vroeg me af wat jij daar geantwoord hebt? Of als je nu kijkt naar de rol van de directie... En die directie noem je Hans Sniijders? Ja, daarmee bedoel ik wel echt het hoogste niveau en dan de laag daaronder is je eigen manager. Ja kijk het enige wat ik zie zijn dingen van Hans Sniijders bijvoorbeeld een mailtje met een nieuwsbriefachtig iets. Dat speelt altijd wel op de klant in, maar dat is een beetje standaard bla bla. Dan denk ik oké wat zegt dat? En verder met een kerstborrel, dat ze er staan en even wat roepen maar dat is het dan. En je kunt je afvragen als je al die bewegingen ziet van afspiegelingen, en al die systemen die allemaal moeizaam gaan. Je kunt in je praatje en in de nieuwsbrief een leuk uitspreken dat je de klant centraal wil stellen, alles hier voor wilt doen en het team wil voorzien van middelen om dit te doen maar de werkvloer laat toch een ander plaatje zien: goh het management maakt dit niet mogelijk. Misschien wel met hele goede redenen en dat ze andere dingen doen. Het geeft een beetje een dubbel gevoel. De vraag was in de enquête of ze het goede voorbeeld gaven als het om klant- marktgerichtheid gaat, komt dit dan ook doordat je ze te weinig ziet? Het is zo ver lagen. De afstand is eigenlijk te groot? Veels te groot, ja het enige wat je kan zeggen is het mailtje zag er aardig uit. Maar het is niet dat je zegt van het komt over, het inspireert mij om er wat mee te doen? Nee, op een gegeven moment heb je genoeg van die mailtjes, ze zeggen wat een ander wil horen. Zo werkt dat naar boven toe. Je loopt een tijdje rond en je ziet precies die patronen hier, het gaat er niet om wat je vindt maar het gaat er om wat je manager hoger wil horen. Dat wordt er geschreven en gezegd. Maar als je dan kijkt naar je eigen manager, geeft die wel het goede voorbeeld, die laat wel zien de klant is belangrijk? Ja, we hebben bijna op maandbasis een overleg waarbij zij met twee bestuursleden om tafel zit. Ze rapporteert over de gang van zaken. Dus als iets zeg maar niet goed gaat op de afdeling dan mag ze het daar neerleggen en vertellen. Je presenteert liever leuks nieuws dan slecht nieuws dan heb je er wel belang bij dat de klant op 1 staat en dan dingen goed lopen. Koppelt ze dat ook terug, informatie die daar wordt gegeven? Ja, bv. Keek op de week. Dus je hebt wel het idee dat je daar zelf dan bij betrokken bent? Betrokken is een groot woord maar de belangrijkste informatie, de afdrank daarvan die wordt wel gedeeld.*

*Als je kijkt naar marktgerichtheid, het woord zegt het al is de markt is heel erg belangrijk. Vooral om te kijken wat gebeurt er nou in die omgeving, hoe kunnen we daar op inspelen, wat is er voor onze klant het belangrijkste. Zeker als je kijkt naar de ontwikkelingen van misschien een nieuw product, hoe kunnen we daar op in te spelen. Om dit te doen moet je bijvoorbeeld websites bezoeken, vakmedia lezen en relevante dagbladen. Doe jij dit zelf ook? Het is niet relevant voor wat ik doe. Helemaal niet, ook niet voor je eigen vak. Zijn er geen relevante dagbladen waar je informatie uit kan halen? Ik zou niet weten waarom ik dat zou moeten gebruiken. Dus je leest ook nooit het laatste pensioennieuws, een belangrijke website is pensioenfederatie.nl? Nee. Waarschijnlijk heb jij hier dus nooit geantwoord? Dat*

zou heel goed kunnen. *En als je kijkt naar marktinformatie binnen de afdeling, wordt die op een gestructureerde en toegankelijke wijze....* Nee, kijk onze afdeling is het uitvoeren van. Als er nieuwe dingen spelen dan komt dat via bestuursondersteuning. Die hebben dan de opdracht gekregen van het bestuur. Bestuursondersteuning zegt dan ga dit en dat doen. Dus of het komt van bestuursondersteuning of bij juridische zaken vandaan. Die spelen dit naar ons van ga dit uitvoeren of iets dergelijks. Er zijn wel onderdelen van Syntrus Achmea die linkjes hebben met de pensioenfederatie. Die daar aan tafel zitten en daar een punt op tafel leggen, meedenken. Hoe moet je dit nou vormgeven, die UPO's moet dat nog wel schriftelijk, dat soort dingen. Maar daar ben ik echt de verkeerde persoon voor, verkeerde afdeling om die informatie te geven. Die kunnen veel meer zeggen, die zijn er wel bij betrokken. Wij niet, wij zijn, afvoerputje klinkt heel negatief maar dat is het uiteindelijk wel. Het is niet onze taak om dit soort dingen te doen. Ze zouden bijna raar opkijken als wij tijdens ons werk, tijd vrij zouden maken om vakliteratuur te lezen. Dan zou het zijn van ga gewoon eens even die mutatiestroken doen. De meeste medewerkers doen dat wat anders, maar zo is de setting een beetje. Dus als je dan ineens komt van, ik lees in dit blad dit en hoe gaan we dat bij ons doen dan gaat iedereen je vreemd aan zitten te kijken. Dan kan je naar bestuursondersteuning en die gaan er dan over nadenken, zo loopt het een beetje. *Het is dus niet gebruikelijk dat jij zelf ergens mee komt?* Nee, het mag wel maar het is niet gebruikelijk. *Dat is natuurlijk waar ik naar op zoek bent, marktgerichtheid is iets wat van de gehele organisatie is. Dus je kunt het bijna zien als een bepaalde denkwijze. Het gaat er niet om dat je elke dag de krant gaat zitten lezen, maar dat je er mee bezig bent. Van wat gebeurt er nou, die klant dient centraal te staan, hoe kan ik mijn werk het best uitvoeren om die klant het best te bedienen. Vandaar dat ik heel leuk vind als jij zegt van het is niet gebruikelijk en mensen gaan raar opkijken als ik het doe.* Ja, bij wijze van spreken, ik lees elke dag wel nu.nl en daar staan zat pensioenberichten op en die lees ik wel. Maar dat doe ik puur omdat ik het pensioenonderwerp interessant vind en van daar uit lees. Maar op het werk verder niet. Ik weet niet eens of andere collega's dat soort artikelen überhaupt wel lezen. Ja, zo is het gewoon een beetje, uiteindelijk worden de medewerkers ook beoordeeld op wat ze doen. Lees worden de mutatiestroken op tijd geleverd, worden de DVO's gehaald, er wordt flink overgewerkt omdat er zulke voorraden liggen dan ga je niet in dit soort dingen duiken. Syntrus faciliteert hier ook niet in, zo van goh pak nou eens 1 a 2 uur per week om vakliteratuur te lezen. Dat is gewoon niet zo. *Dat is inderdaad iets waar ik zelf al wel een beetje achter ben. Dat de dagelijkse werkzaamheden voor alles gaan, en dat is natuurlijk ook logisch.* En jij doet een HBO of uni studie toch? Er lopen hier heel veel mbo'ers rond. Ik zeg dit niet denigrerend maar je moet je wel afvragen of het wenselijk zou zijn dat die groep vakliteratuur gaat lezen en dan met dingen gaat komen. *Tuurlijk is het waar dat het voor Vermogensbeheer, Vastgoed en SPM belangrijker is om te doen, maar het is niet zo dat ze het Pensioenbeheer maar helemaal niet moeten doen omdat het toch niet zo belangrijk is.* Nee dat klopt. *Het gaat om een bepaalde denkwijze, die klant staat echt voorop en ook bij Pensioenbeheer zullen ze producten ontwikkelen.* Nee dat is waar, fondsmanagers die moeten sowieso van dat soort dingen op de hoogte zijn. Die moeten echt weten wat is de markt, wat speelt er. Afgeleide daarvan is bestuursondersteuning en juridische zaken ook op de hoogte moet zijn wat welke wetgevingsregels veranderen er, wat betekent dit voor onze organisatie. Dus die kijken wel heel erg naar de markt van waarin bevindt Syntrus zich nou en waarin bevindt pensioenfonds STIPP zich. Het is maar net waar kijk je. *Het is misschien maar net je functie?* Klopt, je zou het ook niet, dat is wat ik eigenlijk wil zeggen van mbo'ers niet willen. *Nou ja het gaat er niet om van dat ze elke dag vakliteratuur gaan lezen, maar het is belangrijk dat er wat meer bewustzijn komt. Anders ben je alleen maar bezig om je vak uit te oefenen en wat er om je heen gebeurt dat is verder niet belangrijk eigenlijk. Er is bewezen dat marktgerichtheid winstgevender voor je organisatie kan zijn.* Ja dat snap ik, het heeft met name te maken met de juiste poppetjes. Het team waar ik in zit zijn niet de juiste poppetjes, we zijn geen juristen of bestuursondersteuning, om daar wat mee te doen.

Op het eind nog een gesprek over het visievierluik gehad, aangezien hij hier eerder al een kanttekening bij had geplaatst. Hij wist niet wat het was en kent de visie ook niet. Hij kan zich



ook niet voorstellen dat andere mensen het visievierluik wel kennen. Ook in het Things to boekje waarin het visievierluik vermeldt staat lijkt weinig indruk te hebben gemaakt. Belangrijke opmerking: 'kruip in de huid van mensen wie, waar zit en kijk hoe hun wereldje er eigenlijk uit ziet en dan kijken of je instrument hun raakt.

### **Teammanager Fixed income vermogensbeheer**

*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 9 april 2013.*

*Goedemiddag, ik zal mezelf eerst wel even voorstellen. Ik ben Melissa van Beek, vierdejaars student communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht. Ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek betreft marktgerichtheid. Tevens loop ik stage op de communicatieafdeling vanaf november en t/m mei. Marktgerichtheid is voor mij het organisatiewijd verzamelen van marktkennis ten behoeve van de huidige en toekomstige behoeften van de klant. Ik zie het voor me dat deze informatie organisatiewijd verspreidt wordt en dat iedereen daar wat mee doet op zijn/haar manier. Misschien heeft u mijn enquête wel voorbij zien komen? Ja. Aan de hand van deze enquête zou ik graag wat vragen willen stellen. Ik zou graag wat de verdieping in willen gaan. Ik heb u antwoorden niet kunnen inzien aangezien de enquête anoniem was maar ik zou graag willen weten waarom heeft u dat geantwoord Ja is goed, zeg maar jij overigens. Misschien zou jij je ook even kunnen voorstellen, wat je functie is en dergelijke?*

Ik ben teammanager van het vastrentende waarde team, binnen Syntrus Achmea vermogensbeheer. Wij zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor alle intern beheren, obligatie portefeuilles voor onze klanten.

*Vind je het goed als ik meteen begin? Ja prima. Een vraag in de enquête was of je compas-afspraken afgestemd worden op je houding t.o.v. de klant en de markt? Nou ben jij zelf manager dus ik weet niet of jij dat met je team doet of dat jij zelf ook compas-afspraken maakt met misschien een bovenliggende functie. Ik rapporteer aan Rogier Krens. Dat is de CEO voor vermogensbeheer, daar rapporteer ik zelf aan. En compas-afspraken t.o.v. de klant en de markt: In feite wel, ik interpreteer houding even als zichtbaar, zijn we zichtbaar naar de buitenwereld als zijnde een belegger waar je je geld kan toevertrouwen. We zijn in de wereld echt bekend als een instituut als het gaat om vermogensbeheer. Dus ja, het is onderdeel van mijn compas-afspraken om uiteindelijk de zichtbaarheid van mijzelf en mijn team te vergroten, te zorgen dat mijn mensen buiten de deur hun kennis spuien. Laten zien dat het goede beleggers zijn met veel vakkennis en kunde. Ten aanzien van de klant, dat hoort er ook wel bij, het is niet van dat doe je er even naast, maar het klantraject is nog wel iets anders omdat je daar specifiek je kennis en kunde kan inzetten voor die klant. Iedere klant is wat dat betreft wel apart en heeft net wat anders in zijn pakket om daar op te servicen. Bij ons valt het dus meer onder het kopje zichtbaarheid, zowel intern als extern naar je bestaande klanten toe.*

*Een andere vraag in de enquête was: ik heb mijn enquête gemaakt aan de hand van indicatoren waaraan je kunt of je als organisatie marktgericht bent. Een van de indicatoren is de focus ligt bij de klant en zijn behoefte. Dit is een heel belangrijk onderdeel van marktgerichtheid. Daar hoorde in de enquête de volgende vragen bij: wie staat er binnen u werkzaamheden centraal, antwoordmogelijkheden waren de klant, de markt, de directeur, de manager of uzelf. Een andere vraag was of er binnen je team de klant centraal staat en of er binnen je team wel eens verbeterideeën ten behoeve van de klant worden aangedragen? Kan je mij misschien vertellen wat je daar geantwoord hebt? Ja, dit is voor mij wel tweeledig. Kon je meerdere antwoordmogelijkheden geven. Nee maar 1. Dan heb ik hoogstwaarschijnlijk de klant ingevuld. De klant zorgt ervoor dat we als bedrijf kunnen bestaan. Dus dat is wel heel duidelijk. Ik zat daar wel te stoeien met de markt, wij zijn afhankelijk van de financiële markten om ons heen. Dat beweegt ons wel, het grootste gedeelte van het werk van mijn team zit in het analyseren van markten en hoe ze dat moeten*

vertalen naar klanten toe of naar de klantportefeuilles toe. Daar zit weer de koppeling klant/markt in, daarom heb ik uiteindelijk wel voor de klant gekozen. *Nou was voor mij in ieder geval een opvallend resultaat dat bij een van de laatste vragen in de enquête, ik noem het maar even factoren, in je werk op volgorde van belangrijkheid moest zetten. Nou werd er bij de vorige vragen door meer dan 90% de klant geantwoord, maar als het in combinatie met meerdere aspecten van je werk werd gevraagd dan zag ik dat iets meer dan 30% de klant op nummer 1 zette.* Ja oké, ik denk dat het wel te verklaren is. De werkzaamheden die je doet doe je uiteindelijk voor de klant en tegelijkertijd denk ik dat een groot gedeelte niet direct klant gerelateerd is. Ik kan me voorstellen dat wat ik zelf ook in mijn antwoord had is dat het klantcontact maar een klein gedeelte van het werk is. Het feit dat je direct aanschuift bij een bestuur of beleggingscommissie om daar uitleg te geven over het gevoerde beleid of wat er speelt in de markt is relatief klein. Dat is wel echt minder, of dat je heel specifiek een klantnotitie voor schrijft. Dat zijn echt activiteiten die je kunt toe schrijven direct aan de klant terwijl het grote geheel en dan even naar het team vastrentende waarde moet er performance gemaakt worden. Want als je een goede performance hebt tegen opzichte van je doelstelling dan heb je een blijde klant. Dus die out-performance die doe je, niet zozeer iedere keer dat je dat relateert van dat is tijd die ik aan de klant hebt besteed, maar wel in het achterhoofd. Het klantbelang in acht nemen, ik zou hem op die manier willen verklaren. En ik weet niet hoe andere daar op gereageerd hebben? *Ja, ik heb tot nu toe nog maar één interview gehad en die vond vooral de continuïteit van de organisatie heel er belangrijk want het was eigenlijk meer een reactie van: ik wil graag blijven werken dus ik vind het heel erg belangrijk dat die organisatie blijft bestaan. Dat is natuurlijk ook een uitleg. Het gaat er voor mij meer om dat het opvallend was dat als je het 'alleen' vraagt de klant centraal staat, dan zeggen ze bijna automatisch ja en als er meer aspecten bij komen kijken dan staat het ineens niet meer op nummer 1. Waar ligt dat dan aan en dat kan natuurlijk per persoon verschillend zijn. Zoals je hem net uitlegt begrijp ik wat je bedoeld. Het is niet zo dat de klant niet centraal staat maar er zijn andere dingen nodig om dat te bereiken, of om die klant tevreden te stellen. Ja inderdaad. Dat is eigenlijk wel duidelijk dan.*

*Een andere indicator van marktgerichtheid is dat de concurrentie wordt geanalyseerd. Ik denk wel dat dit het punt is waar het negatiefst op geantwoord werd. Uiteindelijk was het zo laag dat het merendeel antwoordde van of het gebeurt niet of ik heb geen idee. Het ging wel om ongeveer 80%. Hoe zit dat bij jou en binnen je afdeling, wordt er wel eens een concurrentieanalyse uitgevoerd?* Laat ik het zo zeggen, niet intern. Als er concurrentieanalyses gedaan worden dan wordt dit vaak door externe consultants gedaan. Die gaan op een gegeven moment daar bepaalde rapporten over schrijven waarin bepaalde uitvoerders naar voren komen. Het probleem wat we daarmee zien is dat we moeite hebben met te beschouwen wie is onze concurrent. Wie is nou de concurrent van Syntrus Achmea. Dan kunnen we zeggen dat is het ABP, Ambtenaren pensioenfonds die is zo groot, die heeft 1 grote klant namelijk de Nederlandse overheid. Dat is niet echt een concurrent, die is commercieel niet echt actief. Dus we hebben hele grote pensioenfondsbeheerders die heel duidelijk voor 1 of 2 klanten werken, dat zijn niet echt onze concurrenten. Dan hebben we MM services, MM services heeft een aantal grote aandeelhouders, is wel commercieel actief, concurrentiegevoelig maar heeft een groot aantal aandeelhouders binnen hun structuur die grotendeels bepalen wat er binnen hun organisatie gebeurt, ook op beleggingsvlak. Dan kom je eigenlijk mee naar concurrenten toe die puur vermogensbeheer zijn, ik bekijk het even vanuit mijn vakgebied. Maar dan kom je in de buurt van een Robeco, een Kempen. En daar is weer het aparte dat zij pure vermogensbeheerders zijn en dat zijn wij weer niet. We zijn wel een vermogensbeheerder maar voor verschillende pensioenfondsen met een fiduciair advies. Binnen vermogensbeheer hebben we een fiduciaire tak en een vermogensbeheertak. Dus we zijn een vreemde eend in de bijt. En dat maakt dat het moeilijk is om ons echt te spiegelen aan concurrenten. Die concurrenten die zijn er, maar iedere keer op een ander gebied. Bij vermogensbeheer zou ik zeggen Kempen, Robeco en potentiële andere, op fiduciair gebied heb je wat consultants en Cardagno daarin actief zijn, als organisatie is misschien weer een M&M wat vergelijkbaar is. Hij wordt niet gemaakt, te weinig intern

gemaakt, mijn inschatting in deze is dat het moeilijk te bepalen is wie is nou onze concurrent. Dat zie ik erin, ik vind het ook moeilijk om ons te spiegelen. Rendementen kan ik wel vergelijken maar ook daar zijn weer tal van aanbieders met allemaal verschillende producten die het moeilijk maakt om het vergelijkbaar te maken. Het is een moeilijke. *Dat zou jouw uitleg zijn waarom het niet gebeurt?* Ja ja *Denk je dat het een gemis is of is het eigenlijk niet zo heel belangrijk?* Het wordt voor mij deels gecompenseerd doordat wij op jaarlijkse basis bij onze klanten uitvragen wat hun tevredenheid is. Het klanttevredenheidsonderzoek is daarin een bepalende en daarin komen de verschillende onderdelen van Syntrus Achmea komen daarin naar voren. Zowel pensioen, als fiduciair, vermogensbeheer en vastgoedtak. Dat maakt wel dat je inzicht hebt in hoe klanten over je denken en het vervangt een concurrentie-analyse niet volledig maar ik denk dat naar mate daar een negatieve trend te bespeuren is dan zal je echt moeten ingrijpen. En dan zal je nog sterker om je heen moeten kijken van wat zijn de alternatieven die klant hebben. En ik denk dat dat iets is waar we de afgelopen jaren wel meer naar zijn gaan kijken. De alternatieven die onze klant hebben en de klanten die vertrokken zijn, waar zijn die naar toe gegaan. Is dat alleen maar Black rock of Robeco of andere of zijn ze juist naar hele andere organisatie gegaan zoals een Kempen, wat meer een niche speler is maar die ook fiduciaire diensten verkoopt. Dus een deel wordt denk ik opgevangen door de KTO maar zeker niet volledig. Wat dat betreft denk ik dat het wel goed zal zijn als de dienstverlening van zowel vermogensbeheer als fiduciair management nog eens wat scherper in kaart brengen, zo van waar ligt dan uiteindelijk onze kracht zodat we dat nog sterker kunnen inzetten. *Een concurrentieanalyse is natuurlijk 1 ding maar zijn er wel eens vergaderingen of bijeenkomsten waar jullie kijken van wat doet de concurrent en welke andere mogelijkheden heeft onze klant en wat doen zij beter dan wat wij doen?* Die zijn er niet, ik ben er nog niet van op de hoogte. Ik kan me voorstellen dat er binnen de commerciële afdeling zulke activiteiten wel gebeuren, stel we hebben een RFP verloren dan is het heel belangrijk om daar de feedback van consultants en potentiële klanten van te krijgen, wat zijn nou de aspecten waar wij het op verloren hebben ten opzichte van de concurrenten. Dat gebeurt wel en dan is het afhankelijk van het event. *Nou oké dan is het wel duidelijk waarom het niet zo gebeurt.*

*Een ander aspect van marktgerichtheid is een betrokken topmanagement. Het gaat erom dat het topmanagement, in dit geval de directie het goede voorbeeld geeft als het gaat om klant en marktgerichtheid en dit ook in zijn uitspraken centraal stelt. De vragen die daar bij hoorden waren, de directie stelt in al zijn uitspraken de klant centraal, je kon antwoorden van helemaal een tot helemaal oneens. De directie geeft naar mijn mening het goede voorbeeld en mijn manager is niet betrokken bij de klant. Kan je ongeveer vertellen wat je hier geantwoord hebt?* Mijn antwoorden zijn de directie en de managers de klant heel sterk hebben staan, en zeker heel centraal hebben staan. Dit komt mede door de moeilijker jaren die we gehad hebben. In het jaar 2009/2010 zijn er een aantal belangrijke klanten weggegaan, dit heeft enerzijds te maken met een grote verandering in de hele pensioenindustrie waarbij we uit het governance model van: hoe stuur je een pensioenfonds aan steeds meer van het ontkoppelen van bepaalde activiteiten zodat je op een of andere manier je risico's spreidt. Dus als gevolg daarvan en tegelijkertijd realiseren we ons organisatie dat we bewust veel meer moeten doen om die klant te behouden en ik denk dat het beleid de afgelopen jaren zeker gevoerd is om te zorgen dat alles wat we doen en waar we ook zitten, houdt in het achterhoofd voor wie we het doen. En dat die boodschap ook heel consequent en consistent geuit is in de afgelopen jaren in onze campagnes waarmee we zeggen verder gaan, waarom gaan we dan verder en dat aan te tonen. *Kan je misschien concrete voorbeelden noemen waarin je dat terug ziet.* Hans Snijders heeft bijvoorbeeld een keek op de week waarin die wel eens de klant bespreekt of in de nieuwjaarsbijeenkomst? Ik denk dat als je kijkt hoe dat (denk ik) doorgesijpeld is, 1. Hans doet natuurlijk zijn keek op de week en als ik kijk naar hoe we werken binnen ons management team dan bespreken we wekelijks 1. Wat zijn de aspecten ten aanzien van het team maar ook alle aspecten ten aanzien van klanten. Wat spelen er voor issues en ideeën die we delen met elkaar. Binnen het management wordt dat gedeeld, de issues die er zijn. Vervolgens binnen het SENS

programma, bij onze eigen interne keek op de week worden in feite ook klantissues besproken. Dus iedereen die iets heeft, wat dat betreft is dat wel goed ingebed in de organisatie. *En als je dan kijkt naar de markt, kijk je om je heen, wat gebeurt er, komt dat duidelijk naar voren vanuit de directie?* Ja, want ik denk dat we daar ook de afgelopen jaren best wel hele sprongen in hebben gemaakt. Recent zijn we ook succesvol geweest om nieuwe klanten aan te trekken en dat zijn in omvang relatief wat kleinere pensioenfondsen maar ik denk dat juist doordat je je oor te luisteren legt door wat er in de markt afspeelt dat je in staat bent geweest om juist bij die klanten heel specifiek een dienstverlening aan te bieden die heel goed bij hun aansluit en ook daarin te innoveren. Een van de klanten is bezig op het gebied van het lifecycle aspect, die wil dit voor zijn deelnemers gaan ontwikkelen. Dat is inspelen op de nieuwe trends die er in het pensioenland gaan plaatsvinden. *Maar zie je dat echt als iets van de directie?* Ja, laat ik het zo zeggen, het is natuurlijk van de directie, die zijn er bij betrokken maar dat betekend ook, laat ik het zo zeggen de oorsprong bevindt zich uiteindelijk in de business plannen die we met elkaar ontwikkelen. De tijd en effort die we daarvoor vrij willen maken binnen onze teams om dat soort zaken te ontwikkelen. Ja bij die business plannen staat dan wel bijvoorbeeld de ontwikkeling centraal, wat we delen binnen SPM en het vermogensbeheer gedeelte en dat vertaald zich als het ware als een soort waterval door naar wat je met je team doet en met je mensen afspreekt. *Dat heb ik hier nu niet staan, maar ken je het visievierluik?* Niet iedereen kent het namelijk. Ja die ken ik. *Ik weet niet of je je voor de geest halen wat er ongeveer in staat?* Het vierluik is bovenin de meest vertrouwd, door professioneel, passie. *Ja inderdaad, inleven, waarmaken...* En gewaagd doel om dat te bereiken. Ja, het gewaagd doel vat natuurlijk samen datgene wat we uiteindelijk willen bereiken. En daar zie ik wel dat klant en markt samen komen. Echt als mijn vertrouwde pensioenverzekeraar zie ik daar naar voren komen. De stappen die je daarvoor zet dat zijn de vier: passie, ondernemerschap, die staat links onder. *Ik weet ze ook niet allemaal niet precies uit mijn hoofd hoor.* De aspecten die daar in zitten ja. *Denk je dat de aspecten die erin zitten ook genoeg duidelijk worden voor alle medewerkers?* Het is natuurlijk niet heel concreet. *Passie, inleven oké maar...* Kijk het is, het behoeft herhaling. Hoe vaker je het zegt, hoe vaker je het doet, hoe vaker je hem toont hoe meer dat gaat leven. En dat zal wat betreft ook in voorbeeldgedrag het meest duidelijk moet worden. Ja, nogmaals het is een vierluik wat al langer bestaat en ik bedoel misschien is dit wel het bewijs dat..... Ik kan hem ook nog niet helemaal, ik bedoel ik heb hem voor me maar ik kan hem ook niet oplepelen. Ik denk niet dat je het genoeg kan herhalen. En centraal zetten in alles wat je doet om dat naar voren te brengen. En dan is het ook zeker aan de medewerker om op te nemen en dat uit te werken. Ik heb er altijd moeite mee als medewerkers zeggen van ja goh ik weet niet meer wat het is. Het is allemaal beschikbaar, de haal en brengplicht speelt hier ook een rol. *Dat is inderdaad wel belangrijk.*

*Dit punt is eigenlijk een van de belangrijkste, dat is namelijk het bijhouden van ontwikkelingen in de markt. Het zegt het al marktgerichtheid. Er stonden een aantal vragen bij zoals. Hoe vaak bezoekt u websites om het laatste pensioennieuws te volgens, zoals pensioenfederatie.nl, hoe vaak leest u vakmedia en relevante dagbladen. Ik heb vakmedia genoemd omdat jullie met verschillende bedrijfsonderdelen werken dus het kan per verschillend zijn, vermogensbeheer leest misschien weer andere dagbladen dan dat pensioenbeheer dat doet. En of de marktinformatie binnen de afdeling op een gestructureerde en toegankelijke manier wordt vastgelegd en ook voor iedereen beschikbaar is.* Ja, ik denk niet zo zeer gestructureerd. Veel gaat via webnieuws. Toegang tot de dagbladen, financieel dagblad, Financial Times, dat is bij iedereen bekend. Iedereen kan daar op zijn eigen gemak op inloggen wanneer dat uitkomt. Ik denk dat vakbladen in een soort van bibliotheek door de verschillende kasten die we hebben. Als een collega wat geschreven heeft dan wordt dat uitgedeeld. Als we wat hebben gemaakt dan wordt dat gedeeld en daarnaast heb je natuurlijk wel echt de pensioenfederatie, IBM en de IPI, dat is de wat meer internationale dan. Je hebt pensioen& bestuur, dat soort bladen. Laat ik het zo zeggen, het is allemaal beschikbaar. Maar ook hier speelt wel de rol van de medewerker, hun wordt wel het initiatief gelaten om daar ook zelf actief naar op zoek te gaan. *Ik zou*



*verder alleen nog willen weten hoe dat voor jezelf zit? Nou voor mijzelf zit het zo, ik kijk regelmatig. Voor sommige vakbladen zoals IBM en IBE laat ik me informeren via mail. Dus als er wat is dan kan ik dat op die manier doen. Kranten lees ik wat dat betreft dagelijks. Bladen zoals IBE en IBM die geven vaak wel aan wat er zit. Ik ga ook wel regelmatig naar bijeenkomsten waar je je concullega's tegenkomt en potentieel nog wat klanten. Oké, nou dit waren eigenlijk al mijn vragen en heel erg bedankt voor je tijd.*

### **Fondsmanager en voorzitter van de ondernemingsraad**

*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 11 april 2013.*

*Goedemiddag, ik zal mezelf eerste even voorstellen. Ik ben Melissa van Beek, vierdejaarsstudent communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht. Ik ben bezig met mijn afstudeeropdracht betreft marktgerichtheid. Je hebt mijn enquête volgens mij al voorbij zien komen. Ja. Ik doe onderzoek naar de marktgerichtheid van Syntrus Achmea waarbij ik vanuit de medewerkers kijk, hoe beleven en doen zij het. Marktgerichtheid is voor mij het organisatieveld verzamelen van marktinformatie ten behoeve van de huidige en toekomstige behoeften van de klant. Daarbij dient de hele organisatie eigenlijk te reageren op deze informatie. Aan de hand van de vragen die ik in de enquête hebt gesteld ga ik graag het gesprek aan. Ik wil graag weten wat zijn nou de achterliggende gedachten, waarom je zo geantwoord hebt. Ik heb niet kunnen zien welke antwoorden je gegeven hebt omdat het natuurlijk anoniem was. Ik hoop dat je nog een beetje weet wat je geantwoord hebt. Ik denk het wel, als je de vraag nog even noemt dan kom ik wel weer in die richting.*

*Ik heb de enquête opgezet aan de hand van zeven indicatoren die aangeven wat marktgerichtheid is, dat heb ik gedaan door middel van de theorie en interviews met professionals, die zelf marktgerichtheidsonderzoeken doen binnen organisaties. Dus alle vragen die in de enquête zijn terug gekomen zijn terug te koppelen aan die zeven indicatoren. Daar zullen vast knappe koppen heel lang voor gestudeerd hebben. Dat denk ik ook, ik heb wel de zeven genomen die voor mij nu het belangrijkste waren om te weten. Een van die indicatoren is dat je beloningssystemen afgestemd zijn op marktgerichtheid. Nu werken jullie niet echt met beloningssystemen dus ik heb het meer op compas- afspraken gericht, de vraag die in de enquête terug kwam was: worden u compas-afspraken afgestemd op u houding t.o.v. de markt en de klant. En dan kon je met ja/nee antwoorden, mijn vraag is van wat heeft u geantwoord en waarom eigenlijk? Ja, dat heb ik gedaan omdat, maar dat heeft met mijn werk te maken, ik ben fondsmanager, wellicht wist je dat zo niet, dan nu. Dat betekent dat ik veel met klanten om tafel zit, dus naar buiten toe de regie heb maar ook intern de regie heb. Ca regieteam, klantteam etc. dat betekent dus dat al mijn werkgerichte activiteiten hebben direct verband met datgene wat voor onze opdrachtgevers van belang is. Ja, dus onderdeel van hoe stel ik mij op, wat is in mijn houding en gedrag, hoe acteer ik daar in, wat zijn de resultaten die daarin naar voren komen heeft direct een relatie met de klant. Vandaar een ja. Maak je die afspraken met de manager die boven je staat? Het is verschillend, in essentie is het mijn leidinggevende die het compas- afspraak met mij heeft. Simpelweg omdat hij ook degene is die ook mijn beoordeling moet maken en inschrijven. Maar de vulling van compas heeft te maken met wat er uit het bedrijf wordt neergelegd ofwel in dit geval is dit waarschijnlijk het MT-Pensioenen, misschien nog wel een stapje hoger vanuit de directie. Voor fondsbestuurders breed, dan wel bestuurscontacters breed en fondssecretarissen breed. Dus je maakt niet zelf je compas-afspraken, die staan vastgesteld? Er is wel aan mij gevraagd, daar moet ik eerlijk in zijn om een deel daarvan zelf te doen. Wat is nou belangrijk waarop je beoordeeld wilt worden. Ja die zitten daar ook in, maar een belangrijk deel wordt ook gemaakt. Dat is voor belangrijk om te weten want hoe gebeurt dat nou.*

*Een andere indicator was, misschien wel de belangrijkste dat is de focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften. De vragen die in de enquête daarbij hoorden waren, wie staat er binnen uw werkzaamheden centraal, dan had je de mogelijkheid uit, de klant, de markt, de directeur,*

*mijn manager of ik zelf. Staat binnen jouw team/afdeling de klant centraal en worden er wel eens verbeter ideeën ten behoeve van de klant aangedragen? Volstrekt de klant, dat zit vooral gelinkt aan mijn werk. Ik hanteer wel eens, en dat zal geen nieuwe zijn aangezien je marketing/communicatie opereert, dat ik van mening ben dat ik op mijn plek vooral klant gezwicht moet werken i.p.v. klantgericht. Ik moet enerzijds (vind ik) een beetje doorslaan in de servicegerichtheid die ik naar klanten heb. Maar ik moet mij daarbij wel nadrukkelijk laten helpen/adviseren door het interne verhaal. Leuk dat ik weet ik veel wat een auto verkoop die harstikke zuinig is en nog steeds 300 km/uur kan halen maar dat is niet realistisch, het moet wel passen bij. Dus ja, de klant is voor mij absoluut de drijfveer waarop ik dat doe, want de klant is, enigszins gechargeerd maar dat is wel de bottom line, die betaalt mijn salaris. Ons allen salaris. Zonder hem, een tevreden klant dan hebben wij niks. En daar zit een klant onder, dan heb je werkgevers, deelnemers etc. Die hebben er allemaal mee te maken, maar dat is voor mij een afgeleide klant. Ja inderdaad, de klanten zijn natuurlijk wel echt de pensioenfondsen. Ik vind de opdrachtgever mijn klant. En nou was opvallend dat, het was een van de laatste vragen in de enquête, waarin je zes factoren van je werk op volgorde moest zetten. Nou werd op voorgaande vragen eigenlijk heel positief gescoord, boven de 90% zei ja dat gebeurt(de klant staat centraal) maar in combinatie met de andere factoren, zoals continuïteit van de organisatie, effectiviteit, kostenbesparing zei maar iets meer dan 30% dat de klant op één stond. Ik weet niet wat je daar zelf geantwoord hebt, maar zou je daar een verklaring voor kunnen geven? Ik heb zelf geantwoord dat daar niet de klant op één staat, dus daar zal dat mee zitten. Waarom, wij als bedrijf hebben moeite om ons te focussen op de klant, echt te focussen op de klant, en niet in om de waan van de dag en alledaagse dingen waar wij tegen aan lopen de boventoon te laten voeren. Als ik dat vorm en inhoud mag geven, wij vinden het belangrijker dat het systeem goed draait( dat is ook belangrijk natuurlijk), wij vinden het belangrijker dat de brieven op tijd zijn en we vinden het belangrijker dat... ga zo maar door. Allerlei zaken intern, maar die snoepen tijd af van datgeen wat je nou extern zou moeten doen. Daar denk ik zit de verklaring in, wij zijn wel erg met elkaar bezig met, kijk draai je maar eens om toevallig, allerlei activiteiten van waar ik me wel eens af vraag, ja moet dat allemaal wel, dus daarom heb ik ook op die manier geantwoord, nee. Kan je dan ongeveer voor de geest halen welke punten dan wel belangrijk waren of anders alleen even je nummer één? Wat wij intern vooral doen is de... volgens mij weet ik het nog wel, wat ik denk waar we volgens mij heel erg mee bezig zijn, is het voor onszelf aantoonbaar maken dat we de goede dingen doen. Met lijstjes, met overzichten, met letterlijk de interne handel en wandel van dit hele bedrijf. En dat vreet zo ontzettend veel tijd, we worden en misschien helpt je dat nog, steeds meer geleidt(als Hans Sniijders dit hoort dan wordt die gek) door de rekenmeester van Achmea, de boekhouders, de cijfer (sorry) neukers, de mensen die vinden dat in alles wat wij doen in cijfertjes te vervatten moeten zijn en daar gaat erg veel tijd in op. En als je dan kijkt, de punten waren bijvoorbeeld continuïteit van de organisatie en kostenbesparing(die stonden redelijk vaak op 1) dat zijn dan de punten die veelal belangrijk worden gevonden? Ja, die komen dan erg naar boven want we moeten toch etc. En ik heb zoiets van, leuk voorbeeld maar heeft er in deze zin niet veel mee te maken: er is brand, wat ga je dan als eerste doen? Blussen? Of gaan we eerst vergaderen om na te denken van zullen we een blusauto gaan kopen of waar kunnen we het goedkoopst water vandaan halen etc. etc. Ik zie dat hier dat zelf vaak gebeuren, daar doe ik voor een deel ook zelf aan mee, ben ik eerlijk in maar wij duiken nogal naar het interne terwijl we zeggen(kijk maar naar het eerste onderdeel) dat de klant belangrijk is. Maar we handelen er niet altijd naar. Nee precies, dat is vooral belangrijk om te weten.*

*Een ander punt is de concurrentie wordt geanalyseerd, daar wordt nu vrij negatief op gescoord, ik kan wel zeggen heel negatief eigenlijk. De vragen die daarbij hoorden waren bijvoorbeeld hoe vaak wordt er binnen een jaar een concurrentieanalyse binnen uw bedrijfsonderdeel uitgevoerd? Indien er een concurrentieanalyse beschikbaar is maakt u daar gebruik van maar ook zijn er wel eens bijeenkomsten of vergaderingen waarin de concurrent wordt besproken? Mijn mening is daar dat we dat veels te weinig doen, er zijn een paar, echt een paar, een handvol mensen die daar mee bezig zijn en dat is hap snap*



werk. Het behoort niet tot onze core business, in de zin van dat we ons daar mee bezig houden. We zijn daar niet proactief in, wij reageren hooguit op zaken die er moeten gebeuren. We hebben daar dus niet de lead in, we zien dat er iets gebeurd en dan gaan we nadenken oh verrek zouden wij daar niet iets mee moeten. Het is niet ingebakken in ons systeem van werken dat we daar naar kijken en regelmatig hoe doen klanten het, en hoe het daarmee door de bocht gaat. En dan nog een kleine toevoeging, ik vind dat ik op mijn plaats, als fondsmanager toch nog wel redelijk dicht met klant en alles er om heen en ook vanuit de directie op dat punt wel iets meer mag verwachten. Ik mag daar dan misschien ook zelf wel wat meer aan bijdragen. *Daarom stond de vraag zijn er wel eens vergaderingen of bijeenkomsten waarin de concurrent besproken wordt. Het hoeft niet altijd nuttig te zijn om hele uitgebreide concurrentieanalyses beschikbaar te hebben maar je moet er wel rekening mee houden, zeker als een klant weggaat of je wilt een nieuwe klant aantrekken wat biedt die concurrent wat wij niet bieden en hoe kan je daar op inspelen.* Eens, alleen wij weten dat op onderdelen.. Ik ben voor een paar klanten verantwoordelijk, zo zij er een hoop van dat soort mensen verantwoordelijk voor een paar klanten, die zitten binnen hun eigen klantenkring alleen naar hun eigen klant te kijken. En hebben weinig ruimte of nemen te weinig tijd om te kijken van ja dat contract loopt over drie jaar af, wat zit er nou bij de klant, daar doen wij te weinig mee, wij zijn vooral bezig met het (is op zich ook goed) werk zo goed mogelijk te doen. Ik zie dat te weinig, en we worden er toch nog met regelmaat door verrast, oh verrek hij wil weg, raar, en dat is eigenlijk raar. *Dat zou eigenlijk niet mogen, en tuurlijk je kan het niet altijd voorspellen.* Nee maar wij zouden eerder moeten weten hoe dat in elkaar zit en ook hoe dat met concurrenten zit. Wij daar ons daar niet naar moeten richten maar we zouden er wel rekening mee moeten houden.

*Een andere indicator is, het verhaal wat je net hebt verteld is duidelijk, is een betrokken topmanagement, en daar gaat het er met name om, geven zij het goede voorbeeld. Ze staan natuurlijk aan het roer van deze organisatie en ze zouden de medewerkers kunnen inspireren om een marktgerichtere houding aan te nemen. Nou werd er op de directie een beetje middelmatig gescoord, ongeveer rond de 58% en de eigen manager wat hoger, dat was tegen de 80%. De vragen die daarbij hoorden waren: de directie stelt in al zijn uitspraken de klant centraal, de directie geeft naar mijn mening het goede voorbeeld als het gaat om klant- en marktgerichtheid. En of de manager betrokken was bij de klant, daar werd redelijk positief op gescoord. Maar bij de directie is het nog een redelijk twijfelachtig antwoord. Net iets meer dan de helft vind van wel en de rest dus niet. Hoe zie je dat voor jezelf?* Ik mag iets meer weten hoe de directie in dat soort trajecten zit aangezien, wellicht weet je dat maar ik ben ook voorzitter OR(ondernemingsraad). Dus ik weet wel meer op dat vlak, ik denk dat de antwoorden op die vraag voor een deel te verklaren zijn, zoals ze gegeven zijn qua aantallen, omdat de meeste mensen het onvoldoende meemaken en zien. Maar ik durf met mijn hand op mijn hart te verzekeren dat de directie heel nauw betrokken is bij het hele klantverhaal, hoe we daar mee om moeten gaan en daar ook heel veel in en aan doet. Ik denk dat dit dus de uitkomst is van mensen die het onvoldoende zien. Het zegt echt wel iets, het zegt dat de directie onvoldoende in staat blijkt om medewerkers duidelijk te maken dat zij echt wel bezig zijn met de klanten. Het zegt niet voor mij dat ze het niet zijn. *Nee dat is ook waar, ik heb inmiddels ook al een gesprek met Johan van Egmond gehad, het staat wel centraal maar blijkbaar geven medewerkers aan dat ze niet echt zien. Ik heb ook met iemand van pensioenbeheer gesproken, die wat verder van die directie afstaat en die zegt ik zie het gewoon niet terug. De enige manier waarop zij het zien is een keek op de week van Hans Snijders of misschien een nieuwjaarsbijeenkomst waarin het gezegd... precies .... wordt maar verder niet. Dat zijn maar hele kleine... precies.... minimale uitingen.* Dat is één van de dingen die ik zelf ook heb aangegeven, die we als OR ook aangeven in die richting. Zorg voor zichtbaarheid wat jullie doen en laat dat vaker zien en iemand als Johan, ze zijn met heel veel bezig, alleen hoe breng je dat over en hoe laat je dat zien en tegelijkertijd ook weer een lastige. Sommige van die dingen kunnen ze niks van vertellen want dat is best wel op de grens van, ze zitten nog bij de concurrent, we zijn wel met de klant bezig, maar dat kunnen we natuurlijk niet openlijk op de borden gaan zetten. *Dat is waar*

maar her gaat er natuurlijk ook meer om van, zoals Hans dat in zijn nieuwjaarsbijeenkomst doet, dat soort momenten. Dat zou misschien vaker kunnen gebeuren. Daar ben ik het helemaal mee eens. Je laat deels een stukje betrokkenheid naar je medewerkers zien en dat bedoel ik met die voorbeeldrol. Je hebt gelijk, alleen ik wilde aangeven het gebeurt wel. De directie is er zeker mee bezig, absoluut, maar de zichtbaarheid van wat ze doen kan beter. Dat is precies wat ik bedoel, het is een vast agenda punt tijdens de vergaderingen, dus ik geloof ook zeker niet dat ze er mee bezig zijn. Maar het gaat er natuurlijk vooral om, omdat ik kijk vanuit de rol van de medewerkers, die kijken natuurlijk van onder naar boven. Daarom ben ik zoek naar verklaringen van deze antwoorden. Anders ga ik misschien uitspraken doen die niet juist zijn. Snap ik inderdaad, heb ik zo je vraag voldoende beantwoordt? Ja, en er is nog een laatste punten dat was eigenlijk waar marktgerichtheid voor staat, het bijhouden van ontwikkelingen in de markt. De vragen die daarbij hoorden waren: marktinformatie wordt binnen onze afdeling op een gestructureerde en toegankelijke wijze vastgelegd en beschikbaar gesteld voor iedereen, hoe vaak bezoekt u websites om het laatste pensioennieuws te volgen zoals pensioenfederatie.nl (mooi voorbeeld ervan), en hoe vaak leest u vakmedia en/of relevante dagbladen. Ik denk dat ik niet heel erg representatief ben, want ik lees verschrikkelijk veel, ik doe dat dus vrij vaak en vrij veel, alleen de vraag is wat wij er intern mee doen vind ik marginaal. Ik vind het onvoldoende hoe wij het hebben over, laat ik het maar breed zeggen, externe factoren die allemaal te maken hebben met het werk wat wij doen. Ik vind dat dat veel meer zou kunnen en moeten. Daar kan ik ook zelf een bijdrage aan leveren, snap ik ook helemaal, in MT overleggen in werkoverleggen etc. Wat doen wij in dit bedrijf, heel erg ons werk, de uitkeringen, de reglementen, systeemproblemen etc. daar zijn we constant mee bezig en daardoor nemen wij denk ik ons.. gunnen wij ons zelf te weinig tijd om daar naar te kijken. Ik vind dat wij daar veels te weinig mee doen, wij worden door de waan van de dag, het interne verhaal zo erg naar binnen gezogen dat wij niet meer de tijd nemen c.q. krijgen( vul maar in hoe je dat wilt) om naar buiten te kunnen gaan. Mijn directe plek als fondsmanager, ik weet niet of je daar wat mee kan, hoeft niet maar het is een soort verklaring, in mijn oude situatie een paar jaar geleden was het zo een afspraak met de directie ik ben gewoon van de vijf dagen ben ik er drie buiten, dat is nu max. één. Ik ben helemaal met klanten bezig en het bezoeken van seminars, bijeenkomsten, met concurrenten praten, de ontwikkelingen in de markt opsnuiven etc. Maar dit wordt door een steeds kleinere groep mensen gedaan, en ik vind dat dat anders moet, en die input moeten wij met alle medewerkers op de werkvloer bespreken zodat zij ook het gevoel krijgen van wat gebeurt er nou in de wereld. Daar gaat het om, hier werd ook niet heel positief op gescoord, het was lager dan 50%, waar komt dat nou door, ik heb al een aantal interviews gehad en bijvoorbeeld bij vermogensbeheer zie je dat bijvoorbeeld op de werkvloer het financieel dagblad altijd beschikbaar is, daar zijn vakbladen beschikbaar maar als je bij pensioenbeheer kijkt, die zegt van: ik denk dat ze maar raar aankijken als ik dat ineens ga doen. Daar gebeurt het gewoon niet. Denk je dat het ook deel komt door de functie van de mensen? Ja, want jij hebt daar met vermogensbeheerders en dat soort mensen gesproken en dat zit met alle respect toch op een iets ander niveau dan de gemiddelde administratiemedewerker, zou je het aan mij vragen IPN, het FD het maakt niet uit. Ik krijg ze allemaal en ik lees ze ook allemaal, dat is niet waar ik scan ze, op zoek naar die artikelen die van belang zijn. Ja precies. Denk je dat het belangrijk is als pensioenbeheer daar meer mee zou doen. Ik denk niet dat je er naar moet streven dat ze elke dag het financieel dagblad gaan lezen maar toch om wat meer betrokkenheid te creëren bij de markt en de klant. Ik vind dat je in ieder geval op management niveau en op MT- gebied daar iets mee zou kunnen doen, je moet er wat mee doen, je moet vaststellen: he verrek hebben jullie dit gezien, hebben we daar iets mee te maken, is het van belang, ik denk dat we hier de gemiddelde medewerker zoals die hier zit( niet om hen af te schilderen als een stelletje gedresseerde apen) nee, ik denk dat je ze doodongelukkig maakt als je van hen gaat vragen om zich op dat niveau te bewegen. Ik vind dat geen goede, het moet er wel zijn, als ze enigszins belangstelling voor hebben dan prima, ik vind ook dat we er wat van moeten laten weten. Maar om dat nou onderdeel van het werk te laten worden, nee, dan vind ik iets teveel van het goede, maar wij doen daar erg weinig mee verhoudingsgewijs.

**Een paar minuten gepraat over mijn onderzoek en of ik al mensen had gesproken van vastgoed. Ik heb uitgelegd om hun alleen mee te nemen in het algemene deel van mijn onderzoek omdat zij een eigen communicatieafdeling hebben.**

*Heb je zelf verder nog aanvullingen als het om marktgerichtheid gaat? Over het algemeen heb ik een conclusie voor mezelf en dat is dat wij erg intern gericht zijn, teveel intern gericht zijn en te weinig doen aan wat er in de markt gebeurt en daar intern ook echt iets mee doen. Dat bespreken en oppakken, ik weet dat het gebeurt maar het gebeurt mondjesmaat en ik denk dat dat beter kan. Het heeft wel een verklaring en dat heeft te maken met de situatie waar we in zitten als bedrijf. Die snap ik dan ook wel weer maar je stelt je wel heel erg afhankelijk op. Volgens mij moet je het initiatief pakken en zeker nu waarin de pensioenwereld gigantisch aan het veranderen is. Ik ben nog van de oude garde en zeker in vergelijking met jou, kan ik me zomaar voorstellen, en de wereld gaat compleet op zijn kop wat dat betreft, daar is die al mee bezig. En willen wij als administrateur ons hoofd boven water houden, zowel voor vermogensbeheer als vastgoed dan zullen we wat moeten. En daar is dit een instrument bij. Daarom is de vraag ook gekomen, in ieder geval vanuit communicatie. Volgens mij kan het interessant zijn. Bedankt voor je tijd.*

### **Manager operations control and reporting**

**Het gesprek heeft plaatsgevonden op 10 april 2013.**

Het opname apparaat heeft het inleidende deel niet opgenomen.

*Het eerste onderdeel was of u beloningsystemen afgestemd zijn uw houding t.o.v. de markt en de klant in dit geval compas-afspraken. Wat heeft u daar geantwoord? Nee. Oké, u heeft nee geantwoord, komt dat doordat u zelf manager bent van welk team...? Van Operations control and reporting. Ik zie wel bij sommige dat het er wel in zit, maar die zijn ook specifiek accountmanager, of account- CEO's. Ik zie toch bij het merendeel van de medewerkers dat het er niet in zit. Daar wordt wel iets van het houding& gedrag component in gezegd, je moet de competentie hebben, je moet klantgericht zijn. Daar wordt die wel in benoemd maar niet in specifiek resultaten. Jij houdt de gesprekken zelf met je team? Ja. Let je daar verder op? Ja het is heel moeilijk smart te maken, hoe vertaal je markt of klantgerichtheid nou naar actie. Compas-afspraken is toch ook een beetje actie. Dus dat is al heel lastig, zeker op het moment als je niet altijd met klanten te maken hebt. Kijk als je natuurlijk accountmanager bent, dan kan je zeggen je moet die klant bedienen en je moet zoveel gesprekken hebben. Dan is het heel SMART te maken. Maar als je in de administratie werkt dan is die klant eigenlijk nog een stapje verder weg, en is dan heel moeilijk om dan SMART te maken wat je nou van zo'n medewerker verwacht. Maar je wilt wel dat die vanuit de klant gaat denken, dus is wel een beetje een soort worsteling waarbij ik dat sowieso bij mijn eigen team zie maar ook bij andere teams zie. Dus dat zou jij dan wel als de reden zien waarom het niet gebeurt? Ja, het is te ver weg.*

*Een andere indicator was dat de focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften dus eigenlijk bij de klant en zijn behoeften. En de vragen die in de enquête terug kwamen waren: wie staat er binnen uw werkzaamheden centraal, dan had je de keuze uit vijf mogelijkheden, de klant, de markt, de directeur, de manager of jezelf. Of er binnen je team de klant centraal staat en of er wel eens verbeter ideeën ten behoeve van de klant worden aangedragen. Kan je me een beeld geven waar.....? Ik had volgens mij als antwoord, de klant centraal op 1. Worden daar wel eens verbeter ideeën voor aangeleverd? Ja, ook wel vanuit meerdere teams, daar wordt vanuit het management ook wel wat mee gedaan. Om ook die klant wat meer proberen dichterbij te brengen. Dan betrek ik het even op mijn team, even als voorbeeld een accountmanager uit te nodigen om nou eens even wat te komen vertellen over welke klanten problemen hebben en welke geen problemen hebben. Want dan kun je je ook beter in die klant verplaatsen. En dan kun je ook beter met ideeën komen. En er komen in ieder geval*

voldoende ideeën vandaan waarin gezegd wordt: goh de klant kan beter dit doen of we moeten hier op letten of dit is beter voor de klant. Dus die ideeën zijn er wel. *Op deze drie vragen werd eigenlijk heel positief gescoord, boven de 90% die meegewerkt hebben zei ja. Dat had ik op zich ook wel verwacht van te voren maar als je... Er zat ook een vraag in waarin je zes factoren had: de klant, de markt, kostenbesparing, tijdsbesparing, efficiency en continuïteit van de organisatie. En die zes aspecten moest je op volgorde van belangrijkheid zetten, dan zou je zeggen van op die vorige vragen wordt zo positief gescoord, die klant zal nu ook wel op 1 staan.* Ik denk dat de continuïteit van de organisatie op één staat. En dat de klant daar een afgeleide van is, ik weet echt niet meer wat ik ingevuld hebt, ik zou het echt niet meer weten maar als ik hem zo zou invullen dan continuïteit op één, de klant op twee en dan op drie iets van kostenefficiëntie. Zoiets heb ik voorbij horen komen. Ja, *kostenbesparing, effectiviteit.* Ja precies. Dan zou dan mijn top één tot en met drie zijn. Dat vind ik op zich wel logisch want je bent niet de klant, je werkt voor de klant maar je organisatie moet wel blijven bestaan. Dus daar zit wel een verschil in. *Ja precies, toevallig heb ik in een ander interview dat ook zo precies terug gehoord. Voor mij was het opvallend, omdat als ik niet weet waarom en ineens was het maar iets meer dan 30% zei de klant staat op één terwijl daarvoor de getallen zo ontzettend hoog zijn, waar ligt dat dan aan.* Omdat we toch ook vinden dat we voor ons eigen bedrijf.. je probeert een klant zo goed mogelijk te bedienen maar het is natuurlijk niet de bedoeling dat we de klant gaan subsidiëren ofzo. Weet je, het moet wel een normaal model zijn. *Dat is eigenlijk heel duidelijk.*

*Een andere indicator is de concurrentie wordt geanalyseerd binnen het bedrijf. Daar werd heel mager op gescoord. Rond de 20% zei maar dat doen we wel. De vragen die daarbij hoorden waren hoe vaak wordt er binnen een jaar een concurrentieanalyse binnen uw bedrijfsonderdeel uitgevoerd. Zijn er wel eens bijeenkomsten of vergaderingen waarin de concurrent wordt besproken. Hier wordt eigenlijk vrij negatief op geantwoord. Kan je voor jezelf en je team uitleggen hoe dat komt of doen jullie dat zelf wel naar de concurrent kijken?* Nee, dit gebeurt eigenlijk alleen maar op het moment dat er een nieuwe klant binnen wil komen en dat je dan kijkt hoe je staat. Dit is natuurlijk ook informatie die niet makkelijk toegankelijk is. Ik weet eigenlijk niet wat concurrenten aanbieden aan klanten dus ik weet niet in hoeverre ik daar in sta. Wat we wel één keer per jaar doen is een soort benchmark met wat vergelijkbare bedrijven en uitvoerders. Maar in Nederland en Europa ook, en volgens mij zit er ook Amerika bij waarin we zeggen we kwaliteit en de kosten gaan we eens naast elkaar leggen. Dan kunnen we kijken hoe we staan. Hoe verhoudt onze kwaliteit, en dat zijn dan meerdere indicatoren zich ten opzichte van de kosten. Hoe duur zijn we nou in verhouding, maar dat is meer aan de operations kant en de administratie kant en het zegt niet zoveel over de producten die je aanbiedt aan je klant. En daar is gewoon heel weinig informatie over. *De reden waarom het zo belangrijk is, volgens de theorie en volgens de professionals is omdat als je klant overstapt naar de concurrent dan wil je weten waarom en wat heeft die dan te bieden ten overstaande van ons.* Met dat soort momenten wordt er wel naar gekeken, en ook op het moment dat we bij een klant op een shortlist staan maar het niet worden. Dat een nieuwe klant eventueel binnen gaat komen maar toch op het laatste moment besluit om naar een andere partij te gaan. Maar dan zit je met directe concurrentie en dan kan je aan zo'n klant vragen waarom zijn wij het niet geworden, wat heeft de ander partij dan meer. En dat kun je ook doen op het moment dat een klant weggaat. Maar zeg maar als er niks bijkomt en niks weggaat dan heb je die informatie gewoon bijna niet. Want je moet hem krijgen via de klant. Want je kunt wel Blackrock opbellen of noem eens een concurrent maar die gaat je de informatie niet geven. En het is gewoon wel een soort beeld wat je ervan hebt maar die hoeft niet altijd te kloppen. En soms is het wel makkelijk, Kasbank heeft nu een nieuwe rapportage gemaakt, daar zijn ze ook een beetje reclame voor aan het maken en ik heb Kasbank gebeld en gevraagd wil je mij die rapportage opsturen. Die heb ik gewoon gekregen, dus dat heb ik doorgestuurd naar de Riskmanager en gezegd goh wat staat hier nou in wat niet in onze rapportages staat en omgekeerd. Daar ben ik wel benieuwd naar. Dat is ook een stukje concurrentie maar wel op heel specifieke gebieden en niet in het totaal. *Dat is eigenlijk wel een duidelijk antwoord waarom het niet zoveel gebeurt natuurlijk.*



*Een ander punt is een betrokken topmanagement, dit moet je zien als dat het heel belangrijk is omdat zij aan het roer van je organisatie staan en een bepaalde voorbeeldrol hebben (zo zal ik het maar even noemen). Het was niet heel negatief. Wat was de vraag precies daarbij? De vraag waren: de directie stelt in al zijn uitspraken de klant centraal, De directie geeft naar mijn mening het goede voorbeeld als het gaat om klant- en marktgerichtheid, en er zat ook een vraag over je eigen manager tussen en die vraag was mijn manager is niet betrokken bij de klant. Als we naar de directie kijken dan was iets meer dan de helft positief en bij de manager was het een stukje hoger namelijk bijna 80% dat die de klant centraal stelt. Als je kijkt naar je eigen rol, jij bent natuurlijk een manager, dus jij zal waarschijnlijk wat dichter bij de directie staan dan de meeste medewerkers, hoe betrokken vind jij hun als je kijkt naar de klant en de markt? Ik heb daar absoluut positief op gereageerd. Ja. Kan je uitleggen waarom je dat vindt? Waarin zie je dat precies terug? Nou bijvoorbeeld ik zit iedere dinsdagochtend in het directieoverleg van vermogensbeheer. En daar is een vast agendapunt hoe doen wij het ten opzichte van concurrenten en de klanten. Dat komt iedere dinsdag ter sprake en dan gaan we gewoon een rondje langs van die partij en die partij en dat zijn de issues en dat is heel klantgericht. Ik denk dat vanuit Achmea ook wordt uitgedragen, dat klantgerichtheid heel belangrijk is. Ik denk dat iedere medewerkersbijeenkomst en iedere oudejaarsborrel kerstborrel en toespraak dan komt het weer naar voren. Het is wel iets dat uitgedragen wordt van hogeraf. Ook wel in alle uitingen, jij zit dan bij zo'n directieoverleg maar de mensen van pensioenadministratie zullen vrij weinig te maken hebben met hun directie. In algemene uitingen zoals de nieuwjaarsbijeenkomst of de Cake op de Week van Hans, zie je dat dan ook terugkomen? Dat vind ik wel, er wordt altijd wel uitgebreid verteld op het moment dat er een nieuwe klant binnenkomt of dat we het ergens goed doen. Succes worden wel gevierd met betrekking tot nieuwe klanten. Ik denk wel dat er veel met klanten, ik kan me voorstellen dat het niet voor iedereen zichtbaar is maar het is er wel. Denk je dan dat ze dat nog meer kunnen doen? Om het voor iedereen duidelijk te maken of zeg je dan dat is de rol van de eigen manager? Ja ik denk dat dat meer de rol van de eigen manager is want je wilt het ook niet op klantniveau aan iedereen door communiceren dat is misschien ook niet handig. Dus ik kan me voorstellen dat het uitgedragen wordt maar dat er per specifieke situatie wat voor die afdelingen en dat bedrijfsonderdeel belangrijk is, dat het naartoe doorvertaald wordt. Als je al kijkt naar pensioenbeheer en vermogensbeheer daar zijn al verschillende klanten. Maar klantgerichtheid is wel overkoepelend, dus als houding kan je dat wel uitstralen maar het is aan de manager om dat concreet te maken naar de medewerkers toe.*

*Een van de belangrijkste onderdelen van marktgerichtheid is het bijhouden van de ontwikkelingen in de markt, kijken wat gebeurd er om ons heen, hoe spelen we daar op in? Wat wil onze klant en wat ziet onze klant waar wij wat mee kunnen? Daar horen bijvoorbeeld vragen bij als hoe vaak bezoekt u websites zoals pensioenfederatie.nl of hoe vaak leest u vakmedia en/of relevante dagbladen? Ook daar werd, ik wil niet zeggen dat heel slecht was maar daar werd niet heel positief op gescoord, het wordt eigenlijk weinig gedaan. Ik heb ook gekeken naar de verschillen tussen de bedrijfsonderdelen en dat viel eigenlijk best wel mee hoeveel verschil daarin zat en dan zou ik misschien zeggen..... dat was ook mijn verwachting van te voren denk je wat ik allemaal gehoord heb nou ja..... Kan je voor jezelf zeggen hoe dat voor jezelf zit en het team. Ik zou verwachten dat vermogensbeheer dat hoger op zou scoren dan andere afdelingen. Juist omdat er ook wel van alles gebeurd en het nieuws ook heel erg belangrijk voor ons is, wat er in de markt speelt. Met wetgevingen en dat soort zaken. Ik lees op dagelijkse basis het financieel dagblad wat natuurlijk een soort vakliteratuur is, ik ga naar Round Tables toe, ik krijg van de ..... allerlei leesvoer met betrekking tot de nieuwe regelgeving, ik ben daar wel mee bezig. En ik hoorde ook dat op vermogensbeheer de vakbladen op tafels liggen. Daar ligt eigenlijk op een heleboel kasten, ligt er wel een. We hebben van die schappen waar inderdaad van die tijdschriften staan. Die te maken hebben met vermogensbeheer of fiduciair advies. Die kun je gewoon pakken dus het is beschikbaar. Dus ja, er was ook een vraag in mijn enquête is het beschikbaar en voor iedereen ook, dat is ook belangrijk. Ik denk absoluut dat het beschikbaar is, ik denk wel dat*

een aantal mensen gewoon het wel druk heeft. Dus misschien de tijd er niet voor heeft en er niet voor neemt om dat nou eens even uitgebreid te gaan lezen en dus meer gefocussed op zijn eigen werk van dit moet af in plaats van het grotere plaatje te zien. *Dit waren eigenlijk al mijn vragen, dit waren de meest opvallende resultaten die naar voren kwamen uit mijn enquête. Heb je misschien zelf nog aanvullingen als het om marktgerichtheid gaat?* Nee, ik zou eigenlijk niet weten ik ben wel heel benieuwd naar de uitkomsten dus laat het me weten. Ik ben ook wel benieuwd wat er mee gaat gebeuren dus ik kan me voorstellen dat je jouw rapport aan je opdrachtgever nu geeft, aan je stagebegeleider. *Ja, ik loop stage op de communicatieafdeling onder leiding van Herman van der Meulen, die ken je misschien wel. Het wordt voor hun een advies wat zij kunnen doen maar die resultaten daar kan iedereen wel wat mee. Het is verder aan hun hoe of wat zij dat gaan invullen. Ik neem aan dat dat geen probleem is, ik heb van meer mensen gehoord dat ze willen weten wat er uitkomt. Dat is leuk om te weten.*

### **Medewerkster juridische zaken**

**Het gesprek heeft plaatsgevonden op 11 april 2013.**

*Ik ben bezig met mijn afstudeeropdracht voor Syntrus Achmea naar marktgerichtheid, heb je mijn enquête voorbij zien komen? Ja. Heb je hem ingevuld? Ja. Dan weet je ongeveer waar ik het een beetje over heb. Ik kijk met name vanuit de medewerkers naar marktgerichtheid en marktgerichtheid is voor mij het verzamelen van marktinformatie ten behoeve van de huidige en toekomstige behoeften van de klant. Dat je het gebruikt om in te kunnen spelen op veranderingen. Aan de hand van enquête- vragen wil ik graag het gesprek aangaan, waarom heb je dat antwoord gegeven en hoe komt dat? Ik heb hier mijn enquête-vragen voor me liggen, wat handig is om te weten, de vragen die je hebt ingevuld zijn allemaal opgehangen aan allemaal indicatoren. Ik heb van te voren zeven indicatoren opgesteld waaraan je kunt zien of je als organisatie marktgericht bent en werkt, dus alle vragen die in de enquête stonden zijn terug te leiden tot die zeven indicatoren. Dus aan de hand daarvan bespreek ik ook de vragen dus niet dat je denkt waar komt dat ineens vandaan.*

*De eerste indicator is dat beloningssystemen afgestemd zijn op marktgerichtheid. Vaak zie je niet echt beloningssystemen dus ik heb het op compas-afspraken gericht. De vraag in de enquête hierover was of de compas-afspraken afgestemd zijn op uw houding ten overstaande van de markt en de klant? Daar kon je met ja of nee antwoorden. Ik vroeg me af wat je daar geantwoord hebt? Volgens mij heb ik daar 'nee' op geantwoord. Kan je me vertellen waarom? Kan je nog een keer de vraag herhalen? Worden uw compas- afspraken afgestemd op uw houding ten overstaande van de markt en de klant? Ja, ik heb niet echt het idee dat we dat in het compas hebben besproken, je houding. *Maar met wie neem jij....* Met Annette van de Krogt. *Dat is jouw leidinggevende?* Ja. *Dus je ziet niet terug dat daar afspraken worden gemaakt, volgens mij wordt je daar op beoordeeld, dat dat iets met de markt en de klant te maken heeft? Het is niet van, ik moet me werk doen zodat de klant tevreden is of iets in die richting?* Ik heb natuurlijk meer een ondersteunende functie dus zo heel veel heb ik niet met klanten te maken, ik werk meer op de achtergrond. Ik heb meer interne klanten, dus gewoon mijn collega's. *Uiteindelijk werk je als organisatie sowieso voor de klant.....*Ja precies, je doet het samen. *Daarom dat die vraag er ook tussen zit. Je kan niet zeggen van dat zie ik terug in mijn afspraken, het gaat meer over andere dingen, meer over werkzaamheden?* Ja, voor zover ik me nu kan bedenken niet of ik moet er nog wat dieper over nadenken. *Maar dat kan heel goed dat antwoord krijg ik wel vaker of dat heb ik wel vaker gekregen dat dat niet zo is.**

*Een andere, misschien wel de belangrijkste indicator van marktgerichtheid is, de focus ligt bij de klant en zijn/haar behoefte. De vragen die in de enquête daarover terugkwamen waren, wie staat er binnen uw werkzaamheden centraal en daar kon je op antwoorden: de klant, de markt, directeur, uzelf of mijn manager. Volgens mij heb ik daarop geantwoord, de klant. Die staat wel binnen uw werkzaamheden centraal, maar bedoel je daarmee de interne klanten of*



*de externe klant? Het gaat natuurlijk wel richting de externe klant maar ik, mijn interne collega's leveren mijn stukken aan en die moeten naar de externe klant toe. Dus wij doen er alles aan, met zijn allen om de klant tevreden te stellen. Dus zij maken de contracten op en ik zorg dat die naar de klant gestuurd worden. Dus dan doen we het met zijn allen voor de klant. De volgende vraag die daarbij hoorde was ook, staat binnen jouw team/afdeling de klant centraal? Ja. Kan je concreet zeggen waaraan je dat terugziet?*

*Wij versturen natuurlijk heel veel contracten, die gaan naar de klant en wij kijken dan of alles erin staat, of er geen fouten in staan, of..... eigenlijk proberen we gewoon de klant tevreden te stellen en te behouden. Als je kijkt binnen jouw team/afdeling, worden er wel eens verbeter ideeën ten behoeve van de klant aangedragen? Wij zijn natuurlijk een juridische afdeling en wij, dat klinkt een beetje lullig of stom, maar wij tikken wel eens onze collega's op de vingers, van dat kan zo niet richting de klant, dat moet anders of dat zinnetje moet aangepast worden om de klant te beschermen of om onszelf te beschermen dus ja..... En, een van de laatste vragen in de enquête was, om de zes factoren die binnen je werk een rol kunnen spelen op volgorde van belangrijkheid te zetten, stond ook de klant tussen maar op kostenbesparing, tijdsbesparing, continuïteit van de organisatie of effectiviteit. Hier (de eerste 3 vragen) werd eigenlijk heel positief op gescoord, meer dan 90% van de respondenten gaf aan de klant staat centraal, maar als het in combinatie met de andere factoren werd gevraagd zei maar iets meer dan 30% dat de klant op nummer 1 stond. Ik vind dus eigenlijk dat de klant altijd op nummer 1 moet staan. Dus jij hebt daar hoogstwaarschijnlijk ook positief op geantwoord, de klant op 1 gezet? Ja. Zou jij het kunnen verklaren waarom die klant niet altijd op 1 staat? Niet altijd op 1 staat? Ja, bij heel veel mensen spelen andere factoren dus een belangrijkere rol. Ik vind dat bijzonder, want ik denk als we geen klanten meer hebben dan bestaat Achmea niet meer. Dus ik begrijp dan niet zo goed dat andere mensen de klant niet op 1 hebben gezet. De redenen die ik tot nu toe heb gehoord is dat continuïteit van de organisatie op 1 staat, omdat anders de organisatie niet kan bestaan. Dat is ook weer zo. Dan heb ik ook nog wel gehoord dan verliezen we onze baan, dus dat is het belangrijkste. Ja, maar als we geen klanten hebben dan heb je ook geen baan. Dus ik denk het eerste moet je zorgen dat de klant tevreden is en zegt ik ben aangesloten bij Achmea en dat is zo'n goede verzekering of zo'n goede noem het op, daar moet je ook jezelf bij aansluiten en dat is denk ik waar we naartoe moeten. Oké, heel goed. Dat denk ik.*

*En een andere indicator is, ik weet niet of je daar heel veel mee te maken hebt, is dat de concurrentie wordt geanalyseerd. De vragen die daarbij hoorden waren, hoe vaak wordt er in een jaar een concurrentieanalyse binnen uw bedrijfsonderdeel/afdeling uitgevoerd? Indien er een concurrentieanalyse beschikbaar is, maakt u daar gebruik van? En of er wel eens bijeenkomsten of vergaderingen zijn waarin de concurrent wordt besproken. Kun je aangeven wat je daar geantwoord hebt? Volgens mij, ik heb dat nog nooit gezien. Ik weet wel dat die er zijn. Toen ik bij de afdeling, account-ceo's zat, toen hebben we het wel vaak over de concurrent gehad en dat wij dan moesten zorgen dat we werden uitgekozen als nieuwe uitvoerden. Maar ik heb daar eigenlijk niet zoveel mee te maken. Zou je dat meer willen of vind je dat voor jezelf niet zo van belang? Ik weet niet of ik het zou willen, ik denk gewoon dat we er met zijn allen aan moeten werken. Soms is het ook wel eens goed om mensen die wat lagere functies hebben zoals administratieve functies, hoe zie jij bepaalde dingen? En dat vergeten ze wel is. Dit is vooral de indicator waar het laagst op gescoord werd. Rond de 20% zegt ja en de rest, 80% zegt dat weten we niet of dat gebeurd niet. Het zal vast gebeuren maar ik denk dat het meer bij het management speelt en misschien zelfs wel hoger, de directie. De managers die ik nu gesproken heb, die zeggen dat het niet echt gebeurde. Misschien wel hoge, dat weet ik niet. Je zou er toch vanuit gaan dat managers daar ook mee te maken krijgen. Dat was in ieder geval opvallend, voor mezelf. Ja, dat vind ik ook opvallend.*

*Een andere indicator is betrokken topmanagement. Daar gaat het vooral om, omdat zij natuurlijk aan het roer van de organisatie staan, dat ze een soort voorbeeldrol moeten hebben als het gaat om klant- en marktgerichtheid.*

*De vragen die daar in de enquête bij hoorde waren, de directie stelt in al zijn uitspraken de klant centraal, de directie geeft het goede voorbeeld als het gaat om klant- en marktgerichtheid en mijn manager is betrokken bij de klant. Nu werd er op de directie een beetje middelmatig gescoord, iets meer dan 50% vond van wel en de rest niet. En op de managers zat wel op de 80%, die vond wel dat die bij de klant centraal stond. Dus als je kijkt naar wat heb ik zelf geantwoord, kan je daar wat over zeggen? Van de directie weet ik eigenlijk niet, ik vind het best wel een lastige vraag. Kijk het is voor een organisatie, om marktgericht te zijn heel belangrijk omdat, de medewerkers kijken naar boven van.... Als de directie het goed voor elkaar heeft dan zal het allemaal wel goed zijn....Ja precies en blijkbaar geven veel mensen aan dat dit nu dus niet gebeurt. Als jij bijvoorbeeld kijkt naar je eigen directeur, zie je daar dan iets van terug van klant- en marktgerichtheid? Ik zit even te denken of ik daar iets in terug zie bij hem....Ja, laat ik het zo zeggen, je ziet er wel iets in terug alleen deelt hij het niet echt met mij maar wel met MT-leden of het wordt in de directie besproken maar dat is meer een select groepje wat hij dan uitkiest en dat wordt dan besproken. 1 keer in de zoveel tijd is er een medewerkersbijeenkomst en dan doet hij wel een toelichting van zo gaat het met het bedrijf en zo kijken bedrijven naar ons en dit moeten we verbeteren en dat gaat goed. Dat is volgens mij een keer in het half jaar dat dit binnen de hele afdeling wordt besproken. Als je het misschien iets breder trekt, bijvoorbeeld Hans Snijders, die stuurt altijd een Keek of de week, tegenwoordig wordt dat ook naar de medewerkers gestuurd of een nieuwjaarsbijeenkomst. Zie je dat daar de focus ligt op de klant en de markt of zie je met name andere dingen terug? Nou ik denk wel dat hij de klant heel erg centraal stelt. Ik lees het eigenlijk niet echt, even vluchtig en zijn nieuwjaarsbijeenkomst en receptie gaat altijd wel over de klant. Hij vertelt het wel maar het is altijd heel vluchtig van.... en we moeten er wat moois van maken....Met Hans Snijders, ja ik weet het niet. Ik zie hem natuurlijk 1 keer per jaar en of je moet die mails lezen maar.... Maar als je dan kijkt naar je eigen manager, dat is denk ik Annette van de Krogt...Zij is mijn leidinggevende en daaronder valt Sandor Hermens en dat is dan mijn contactpersoon en daar werk ik dan veel mee samen. En zie je dan bij hem veel klant- en marktgerichtheid terug? Want hij staat dan wat dichter bij je....Ja, ik vind bij hem wel, wij zijn natuurlijk een juridische afdeling en wij willen gewoon dat het goed gaat en dat de klant voorop staat. Dat is eigenlijk wel duidelijk.*

*En dan als laatste de indicator het bijhouden van de ontwikkelingen in de markt? Het is misschien wel naast klantgericht het belangrijkste onderdeel van marktgerichtheid. De volgende vragen horen daarbij. Marktinformatie wordt binnen onze afdeling op een toegankelijke en gestructureerde wijze vastgelegd en voor iedereen beschikbaar gesteld. Hoe vaak bezoekt u websites om het laatste pensioennieuws te volgen zoals pensioenfederatie.nl. En hoe vaak leest u vakmedia en/of relevante dagbladen. En of u marktinformatie met andere collega's deelt. Pensioenfederatie.nl lees ik nooit maar ik krijg er wel 1 keer in de week, volgens mij krijgen wij een email over hoe het gaat met ons als pensioenfonds en andere pensioenfondsen, hoe het zit met beleggingen en dat soort zaken. Dat lees ik wel altijd. Gewoon om te kijken hoe staan we ervoor en hoe staat de economie ervoor. Als je kijkt naar.... toevallig weet ik dat er op de 5<sup>e</sup> het financieel dagblad ligt, vakbladen, lees je dat wel eens? Wij krijgen natuurlijk van juridische zaken vaak vakbladen, ik blader er wel doorheen, en heel af en toe lees ik een interview, maar het gaat me net iets te ver dat ik van voor naar achter het hele blad ga lezen. Dat is ook niet de bedoeling haha. Maar de belangrijkste ontwikkelingen, daar kan je wel van jezelf zeggen.. ja en we hebben natuurlijk Achmeanet, daar staat natuurlijk ook best wel veel op over de organisatie dus dat lees ik wel en dat bespreken we ook altijd het groepje van de secretaressen. Dus je kan daar enigszins wel over meepraten. Is dat ook wel een belangrijke bron Achmeanet? Ik weet niet voor iedereen maar voor ons werkt het wel. Daar staan de highlights op en belangrijke dingen, ik vind het wel prettig. Dat waren eigenlijk alle vragen, heb je zelf nog aanvullingen als het gaat om marktgerichtheid? Nee, ik denk het niet. Weet je nu wel wat het ongeveer inhoudt? Ja het is op zich wel duidelijk, maar ik merk toch dat als je in een soort*

administratieve functie zit en je hebt er wel iets mee te maken maar niet helemaal dan dat je ook zoiets hebt van nou het is wel goed zo. Dat idee heb ik hoor. *Nou oké bedankt voor je tijd en medewerking.*

## 5.6 Gewenste situatie Syntrus Achmea marktgerichtheid

Bij elk interview heeft de geïnterviewde de resultaten van de huidige situatie voor zich gehad zodat hij kon meemaken met wat er door mij gezegd werd. Ik heb dit gedaan zodat het gesprek wat vloeiender kon verlopen, zonder eerst alles in detail te hoeven uit te leggen.

**Herman van der Meulen (manager Corporate Communications & Brandmanagement)**  
*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 4 april 2013.*

Goedemiddag Herman, ik heb momenteel aan de hand van mijn enquête een huidige situatie opgesteld. Ik zou graag met jou samenstellen wat de streefsituatie voor Syntrus Achmea over drie jaar zou zijn. Het is hierbij wel belangrijk dat je kijkt naar wat haalbaar is gezien de beschikbare middelen, tijd en de huidige situatie.

Al ik kijk naar de indicator betrokken topmanagement, waarbij we nu bij de directie op **matig** zitten zou ik toch wel graag naar een **goed** willen. Zij hebben een voorbeeldrol binnen de organisatie en het gaat om een kleine groep die zou moeten veranderen.

*De indicator klant en de markt staan in de bedrijfsmissie centraal staat nu op **ruim voldoende**, waar zou je graag over drie jaar staan?* Ik zou hier toch ook wel naar een **goed** willen streven, we moeten nog meer hameren op dat visievierluik en het meer onder de aandacht van de medewerkers brengen. Maar ook nieuwe medewerkers er bekend mee maken, hetzelfde geldt voor het *Verder gaan voor je klant*

*De indicator de klant en zijn behoeften staan centraal staat nu op voldoende. Deze indicator is een zeer belangrijk aspect van marktgerichtheid. Als je kijkt naar wat mogelijk is om te bereiken binnen drie jaar waar zou je dan willen staan?* Dit zou zeker een ruime voldoende moeten zijn aangezien het een van de belangrijkste factoren van marktgerichtheid is, hoewel dit wel een grote uitdaging gaat worden. Wat betreft concurrentie zouden we over drie jaar wel echt op een voldoende moeten zitten, dit gaat moeilijk worden maar is te bereiken. De zware onvoldoende waar we nu op staan is echt te laag.

*Naast de klant is de markt ook erg belangrijk binnen marktgerichtheid. Momenteel worden de ontwikkelingen nog niet zo heel goed bijgehouden. Syntrus Achmea scoort nu **zwak** op deze indicator. Dit zou wel een **goed** moeten worden, dit is een punt waar we echt scherp op moeten zijn. Wij als commerciële afdeling zouden hier ook meer initiatief in moeten nemen en meer de voorste wagon proberen te zijn.*

*De compasafspraken die momenteel gemaakt zijn worden momenteel **matig** afgestemd op de houding t.o.v. de klant en de markt. Waar zou Syntrus Achmea naar toe moeten werken?* Toch wel naar een ruim voldoende, afspraken zijn een belangrijk onderdeel van mensen hun werkzaamheden. Ze zouden afgestemd moeten worden op de klant en de markt. Ook P&O zou hier meer mee aan de slag moeten. *De medewerkers zijn al enthousiast te noemen als het om marktgerichtheid gaat. Ze zitten nu in de categorie **goed**. Hier kunnen we erg tevreden mee zijn, hopelijk houden we dit zo.*

**Richard Mouw (Business development manager Strategisch Pensioenmanagement en Vermogensbeheer)**

*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 9 april 2013.*

Goedemiddag Richard, ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek betreft marktgerichtheid. Ik heb zeven indicatoren opgesteld aan de hand van de theorie en interviews met de professionals. De zeven indicatoren heb getoetst onder de medewerkers

van Syntrus Achmea door middel van een enquête. Hier zijn resultaten uit voortgekomen die de huidige situatie van Syntrus Achmea laten zien als het om marktgerichtheid gaat. Ik zou van jou graag willen weten wat de streefsituatie van Syntrus Achmea over drie jaar zou zijn. Hiermee bedoel ik dat als je dezelfde enquête over drie jaar weer onder de werknemers van Syntrus Achmea zou afnemen wat dan de uitkomst zou moeten zijn, daarbij wel kijkend naar wat reëel en haalbaar is.

*Momenteel zitten we op betrokken topmanagement op de directie op een **matig** en de eigen manager scoort een **ruim voldoende**. Als je kijkt naar waar we over drie jaar zouden moeten staan als organisatie waar moeten we dan naar toe? Dan zouden we zeker wel op een **goed** moeten zitten, het is heel belangrijk dat het topmanagement het goede voorbeeld geeft. Voor mij ligt het alleen anders omdat een directielid tegelijkertijd ook mijn manager is. Ik zie al dat ze heel erg met de klant en de markt bezig zijn.*

*Op de klant en de bedrijfsmissie staan in de bedrijfsmissie centraal wordt nu al redelijk positief gescoord namelijk een ruime voldoende. 78% van de medewerkers geeft aan dit terug te zien in het visievierluik en de bedrijf- en afdelingsdoelen. Dit vind ik al een prima score, hier zouden we niets meer aan hoeven doen. Als je het aan medewerkers zou vragen dan weet het merendeel niet precies hoe het visievierluik eruit ziet, ik zelf namelijk ook niet precies. Ik zie het ook meer als een commercieel iets. Ik zou hier zou ik al tevreden mee zijn.*

*De klant en zijn behoeften staan nu **voldoende** centraal bij de medewerkers. Dit zou wel echt naar een **goed** moeten. We zijn er tenslotte voor de klant en niet andersom.*

*Op dit moment wordt de concurrent nog **zwaar onvoldoende** geanalyseerd, waar zouden we over drie jaar op dit onderdeel moeten zijn? Ik denk toch wel naar een **voldoende**, het analyseren van de concurrentie is wel een essentieel onderdeel. Als je klant overstapt naar een concurrent wil je wel weten waarom en wat die concurrent meer te bieden heeft dan wij.*

*Bij de ontwikkelingen in de markt scoort Syntrus Achmea nu een **onvoldoende**, waar zou je over drie jaar willen staan? Ik vind wel op dit punt we naar een **voldoende** moeten toe werken. De compassfspraken staan nu op **matig**, is dit al voldoende of zou het nog hoger moeten? Ook dit punt zou naar een voldoende moeten.*

*Op dit moment zijn de medewerkers al enthousiast als het om marktgerichtheid gaat. Ze zijn bereidt om een marktgerichtere houding te creëren en zien voor het grootste deel van de medewerkers zien marktgerichtheid als een onmisbaar onderdeel bij een toekomstig Syntrus Achmea. Ze zitten nu op **goed** met 81%. Ik denk dat we hier al heel blij mee kunnen zijn, ik vind dit al wel goed genoeg.*

**Johan van Egmond (commercieel directeur Syntrus Achmea)**  
*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 10 april 2013.*

Goedemorgen Johan. Ik zal mezelf eerst even voorstellen. Ik ben Melissa van Beek, stagiaire op de communicatieafdeling van Syntrus Achmea. Ik ben momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek naar de marktgerichtheid van Syntrus Achmea. Marktgerichtheid is heel simpel gezegd het bijhouden van ontwikkelingen in de markt, je concurrentie analyseren en het centraal stellen van je klant en zijn behoeften. Ik heb aan de hand van zeven indicatoren die ik heb opgesteld door middel van de theorie en vier interviews met professionals heb opgesteld een enquête onder de medewerkers van Syntrus Achmea afgenomen. 640 mensen hebben deze enquête ingevuld. Deze enquête heeft mij de huidige situatie van Syntrus Achmea laten zien als het om marktgerichtheid gaat. Ik zou graag met jou willen kijken naar een gewenste situatie voor over drie jaar. De percentages die nu bij de indicatoren staan zijn het gemiddelde van de vragen die bij de indicator hoorden.



*Op dit moment staat de indicator op betrokken topmanagement voor de directie op 58% en de eigen manager op 78%. Waar zou je graag naar toe werken? Ik zou toch zeker wel naar **zeer goed** willen, we zijn hier al veel meer mee bezig dan anderhalf jaar terug. In elke vergadering komen de klant en de markt als agendapunten terug. Dit was voorheen echt niet zo. Het is wel zo dat medewerkers vaak een kritische houding hebben tegenover het management. Uit mijn interviews die ik tot dusver heb gehouden komt naar voren dat het niet zien omdat ze redelijk ver van jullie afstaan. Dit zou inderdaad wel een reden kunnen zijn, dat ze het niet zien.*

Hetzelfde geldt eigenlijk voor de indicator klant en de markt staan in de bedrijfsmissie centraal. Ik zou wel graag naar een **zeer goed** willen.

*De indicator de klant en zijn behoeften staan centraal staat nu op een **voldoende** met 63%. Waar zou je over drie jaar willen zijn? Dit moet wel echt naar **zeer goed**. We kunnen dit werk niet doen zonder klanten, dus dit is een zeer belangrijk onderdeel.*

Bij het analyseren van de concurrent staan we nu op zwaar onvoldoende zie ik, dit zou toch ook wel naar een **goed** moeten. *Hoewel ik wel heb dat als we het goed doen het niet noodzakelijk is. Op de indicator het bijhouden van ontwikkelingen in de markt scoort Syntrus Achmea niet heel hoog, jullie zitten nu op zwak met 40%. Hier zouden we ook wel naar een **goed** toe moeten werken. Het is alleen wel zo dat dit niet teveel tijd in beslag moet nemen, we zouden dit dus op een goede manier moeten organiseren dat mensen dit meer gaan doen. Ze moeten namelijk niet twee uur per dag kwijt zijn aan het lezen van vakmedia en dagbladen.*

*De compasafspraken worden nu **matig** afgestemd op de klant en de markt. Hoe zou je dit over drie jaar willen zien? Ook hier zou ik wel voor een **goed** willen gaan. Ik kan me wel voorstellen dat medewerkers die meer met de klant bezig zijn hier mee te maken hebben dan mensen die weinig klantcontact hebben.*

*Een andere belangrijke 'voorwaarde' om marktgericht te kunnen zijn is enthousiaste medewerkers aangezien zij eigenlijk je organisatie 'zijn'. Hier werd eigenlijk heel positief op geantwoord, de meeste medewerkers zien marktgerichtheid als een onmisbaar onderdeel bij een toekomstig Syntrus Achmea en zijn bereid om een marktgerichte(re) houding te ontwikkelen. De score is nu goed met 81%. Ik denk dat we hier al heel erg tevreden mee mogen zijn. We zijn enorm verbeterd als het gaat om klantgerichtheid en we mogen ook trots zijn op wat we doen. Als we rond de 80-90% zitten is dat goed. Daar zitten jullie momenteel al op dus hier zouden we niets meer hoeven te verbeteren. Dat klopt inderdaad.*

### **Koen Bekker (marketing manager)**

*Het gesprek heeft plaatsgevonden op 10 april 2013.*

Goedemiddag Koen, zoals je weet ben ik momenteel bezig met mijn afstudeeropdracht betreft de marktgerichtheid van Syntrus Achmea. Door middel van zeven indicatoren die het begrip marktgerichtheid dekken heb ik een enquête opgesteld die de marktgerichtheid van de medewerkers toetsten. Hier zijn een aantal resultaten uit voort gekomen en nu zou ik graag van jou per indicator willen weten wat de gewenste situatie voor over drie jaar zou zijn.

*Op de indicator betrokken topmanagement wordt er momenteel **matig** gescoord, wat zou dit volgens jou moeten zijn? Dit zou naar een **goed** moeten, Zij moeten heel erg outside-in denken. Elke keer die buitenwereld naar binnen halen. Niet alleen de klant maar ook de markt.*

Als ik kijk naar de indicator de klant en de markt moeten in de bedrijfsmissie centraal staan dan vind ik het resultaat eigenlijk wel **prima**. Over het visievierluik is nagedacht dus daar



hoeft niets aan veranderd te worden. Wat Herman ook zegt, het zou misschien wel meer doorleefd moeten worden binnen de organisatie.

*De derde indicator is de klant en zijn behoeften staan centraal. Dit staat nu op een **voldoende** met 63%. Waar zou dit naar toe moeten over drie jaar? Dit zou naar een goed moeten, alles moet goed zijn met de klant. Wij zijn met marketing momenteel bezig met KNVB normen aan producten en diensten te hangen. (In het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is opgenomen dat verzekeraars een product goedkeuringsproces dienen te hebben, met een zorgvuldige afweging van de risico's en zorgvuldige toetsing op onder andere de zorgplicht tegenover de klant. De criteria daarbij zijn: kostenefficiënt, nuttig, veilig en begrijpelijk. Dat noemen we de KNVB-normen; ze zijn door de toezichthouder AFM in beleidsregels vastgelegd. Bron: <http://www.deltalloydgroep.com/nl/over-delta-lloyd/klantbelang-centraal/>. Geraadpleegd op 11 april 2013)).*

Ook de mensen die niet rechtstreeks contact met de klant hebben moet het klantbelang vooropstellen. Ze moeten uiteindelijk goed werk afleveren voor de klant. Zoek maar eens op de casus van de schoonmaker die bij NASA werkte. Hem werd gevraagd wat voor een werk hij deed en hij antwoordde dat hij ervoor zorgde dat er ooit iemand op de maan kon landen(omdat dit destijds het doel van NASA was).

*Op dit moment staat het analyseren van de concurrent op **zwaar onvoldoende**. Dit zou toch wel naar een voldoende moeten. We zouden in ieder geval voldoende inzichten in de concurrent moeten hebben. Op de marketingafdeling hebben we momenteel niet genoeg capaciteit om hier wat mee te doen maar dit zou wel meer moeten gebeuren.*

*De ontwikkelingen in de markt staan nu op een **zwak**, dit is vrij laag aangezien dit een van de belangrijkste pijlers van marktgerichtheid is. Zou dit beter moeten binnen de organisatie? Dit zou naar mijn mening wel naar een ruim voldoende moeten/kunnen. Overigens hoeft niet iedereen in de organisatie dit te doen.*

Hetzelfde geldt voor de compassafspraken, dit mag van mij hetzelfde(**matig**) blijven. Het is namelijk niet voor iedereen van toepassing, het hangt maar net van je functie af.

*Enthousiaste medewerkers zijn erg belangrijk als het om een marktgerichtheid gaat. De medewerkers 'zijn' in feit je organisatie, zonder hen kan de organisatie niet bestaan. Syntrus scoort hier nu al een **goed** op met 81%. Ik denk dat dit al heel goed is, ik zou ook al heel tevreden zijn met een ruim voldoende. Dit mag wat mij betreft zo blijven.*

## 6. Resultaten enquêtes

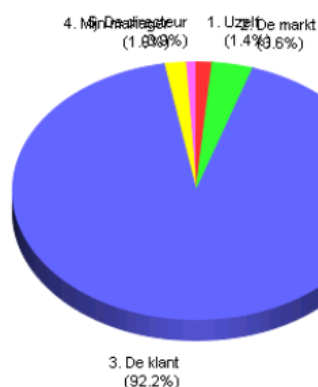
### 6.1 Resultaten organisatie per indicator

*De markt en de klant staan in de bedrijfsmissie centraal*



**Binnen welk bedrijfsonderdeel/afdeling bent u werkzaam?**

| #             | Antwoord                       |       |     |
|---------------|--------------------------------|-------|-----|
| 1.            | Vermogensbeheer                | 8.1%  | 52  |
| 2.            | Pensioenbeheer                 | 62.3% | 399 |
| 3.            | Vastgoed                       | 13.9% | 89  |
| 4.            | Strategisch pensioenmanagement | 4.1%  | 26  |
| 5.            | Staven en diensten             | 11.6% | 74  |
| <b>N= 640</b> |                                |       |     |



**Wie staat er binnen uw werkzaamheden centraal ?**

| #             | Antwoord     |       |     |
|---------------|--------------|-------|-----|
| 1.            | Uzelf        | 1.4%  | 9   |
| 2.            | De markt     | 3.6%  | 23  |
| 3.            | De klant     | 92.2% | 590 |
| 4.            | Mijn manager | 1.9%  | 12  |
| 5.            | De directeur | 0.9%  | 6   |
| <b>N= 640</b> |              |       |     |



**Wie staan er in het visievierluik van Syntrus Achmea centraal?**

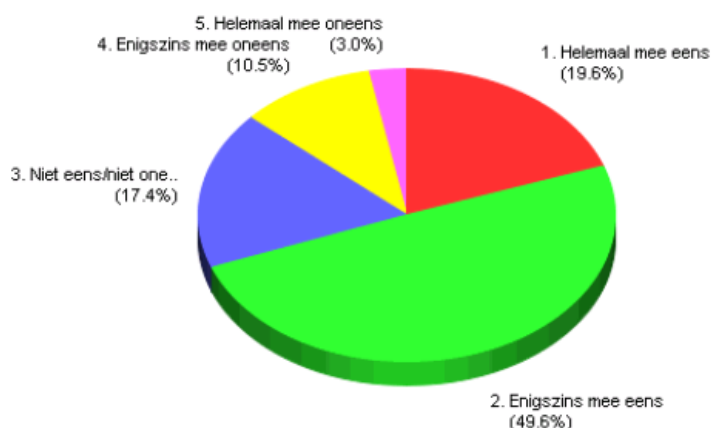
| #             | Antwoord              |       |     |
|---------------|-----------------------|-------|-----|
| 1.            | De markt en de klant  | 79.5% | 509 |
| 2.            | Producten en diensten | 5.9%  | 38  |
| 3.            | De medewerkers        | 2.7%  | 17  |
| 4.            | Geen idee             | 11.9% | 76  |
| <b>N= 640</b> |                       |       |     |



**Beantwoord onderstaande stellingen:**

- De bedrijfsstrategie van Syntrus Achmea is afgestemd op ontwikkelingen en trends in de omgeving

| #             | Antwoord              |       |     |
|---------------|-----------------------|-------|-----|
| 1.            | Helemaal mee eens     | 15.5% | 99  |
| 2.            | Enigszins mee eens    | 56.3% | 360 |
| 3.            | Niet eens/niet oneens | 15.3% | 98  |
| 4.            | Enigszins mee oneens  | 10.2% | 65  |
| 5.            | Helemaal mee oneens   | 2.7%  | 17  |
| <b>N= 639</b> |                       |       |     |



**Beantwoord onderstaande stellingen:**

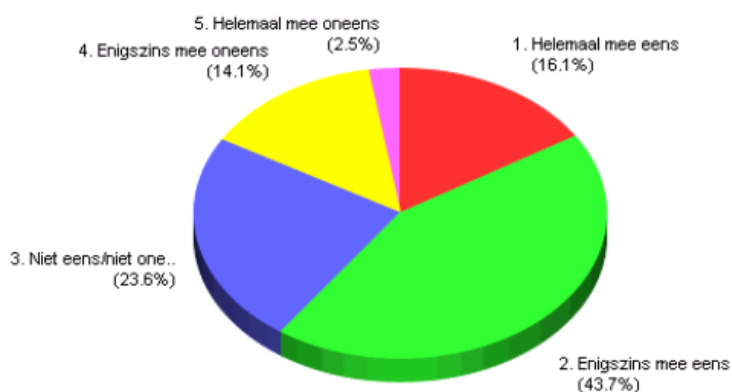
- De afdelingsdoelen van mijn bedrijfsonderdeel/afdeling zijn afgestemd op ontwikkelingen en trends in de markt

# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 19.6% | 125 |
| 2. Enigszins mee eens    | 49.6% | 317 |
| 3. Niet eens/niet oneens | 17.4% | 111 |
| 4. Enigszins mee oneens  | 10.5% | 67  |
| 5. Helemaal mee oneens   | 3.0%  | 19  |

**N= 639**

*Betrokken top management*



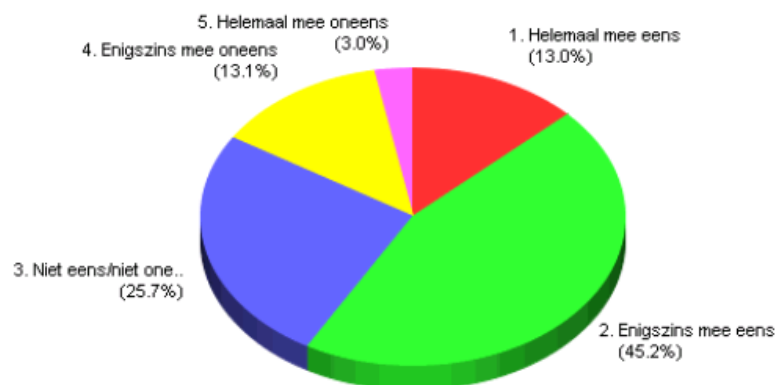
**Beantwoord de volgende stellingen:**

- De directie stelt in al zijn afspraken de klant centraal

# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 16.1% | 103 |
| 2. Enigszins mee eens    | 43.7% | 279 |
| 3. Niet eens/niet oneens | 23.6% | 151 |
| 4. Enigszins mee oneens  | 14.1% | 90  |
| 5. Helemaal mee oneens   | 2.5%  | 16  |

**N= 639**



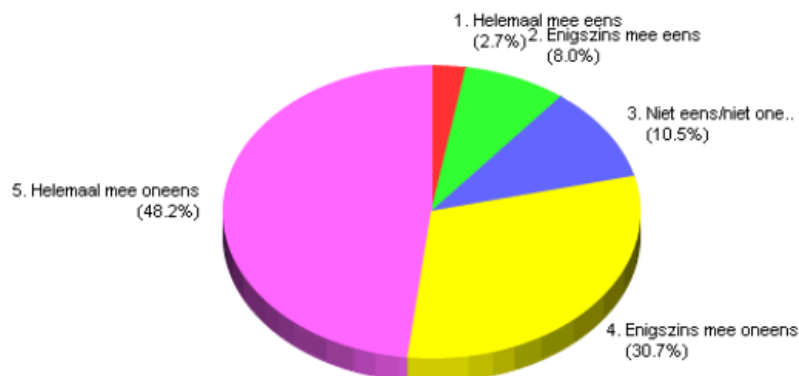
**Beantwoord de volgende stellingen:**

**- De directie geeft naar mijn mening het goede voorbeeld als het gaat om markt en klantgerichtheid**

# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 13.0% | 83  |
| 2. Enigszins mee eens    | 45.2% | 289 |
| 3. Niet eens/niet oneens | 25.7% | 164 |
| 4. Enigszins mee oneens  | 13.1% | 84  |
| 5. Helemaal mee oneens   | 3.0%  | 19  |

**N= 639**



**Beantwoord de volgende stellingen:**

**- Mijn manager is niet betrokken bij de klant**

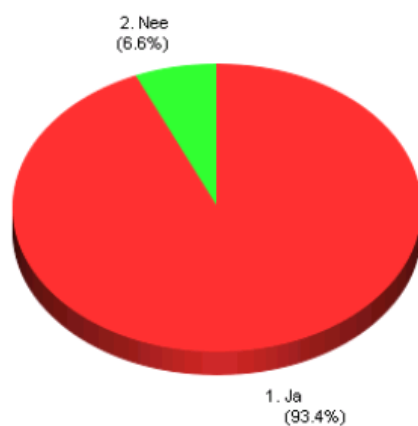
# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 2.7%  | 17  |
| 2. Enigszins mee eens    | 8.0%  | 51  |
| 3. Niet eens/niet oneens | 10.5% | 67  |
| 4. Enigszins mee oneens  | 30.7% | 196 |
| 5. Helemaal mee oneens   | 48.2% | 308 |

**N= 639**

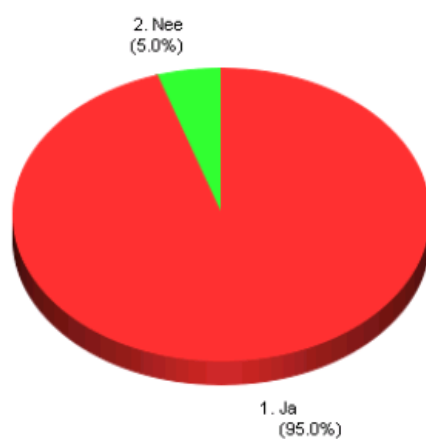


*Focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften*



**Staat binnen jouw team/afdeling de klant centraal?**

| #      | Antwoord |       |     |
|--------|----------|-------|-----|
| 1.     | Ja       | 93.4% | 598 |
| 2.     | Nee      | 6.6%  | 42  |
| N= 640 |          |       |     |



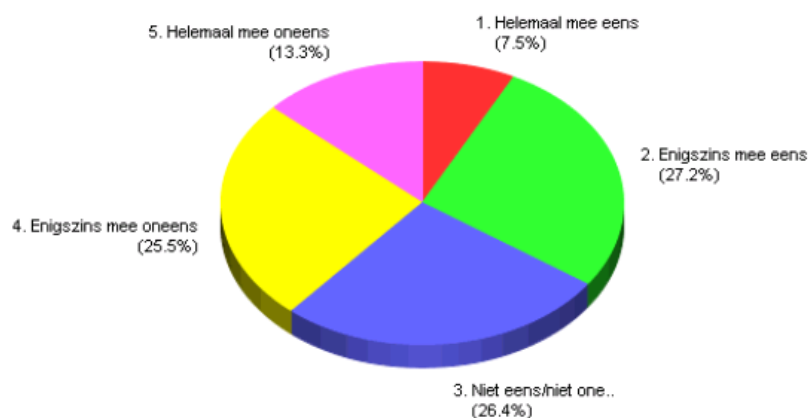
**Worden er wel eens verbeterideeën binnen jouw bedrijfsonderdeel aangedragen ten behoeve van de klant?**

| #      | Antwoord |       |     |
|--------|----------|-------|-----|
| 1.     | Ja       | 95.0% | 608 |
| 2.     | Nee      | 5.0%  | 32  |
| N= 640 |          |       |     |



#### Worden klachten snel en adequaat afgehandeld?

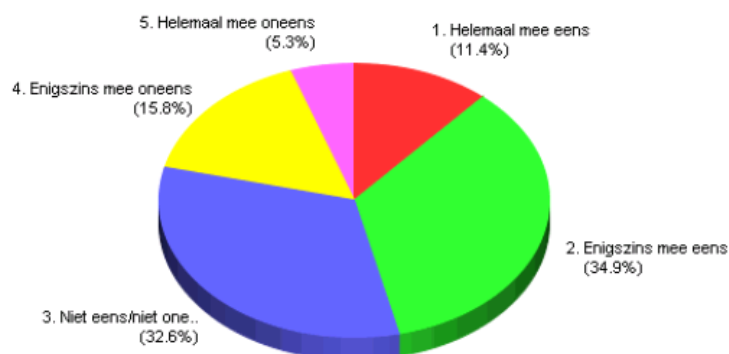
| #             | Antwoord  |       |     |
|---------------|-----------|-------|-----|
| 1.            | Ja        | 72.0% | 461 |
| 2.            | Nee       | 10.5% | 67  |
| 3.            | Geen idee | 17.5% | 112 |
| <b>N= 640</b> |           |       |     |



#### Beantwoord de volgende stellingen:

- Niet de klant maar kostenbesparing en efficiency staan centraal binnen mijn werkzaamheden

| #             | Antwoord              |       |     |
|---------------|-----------------------|-------|-----|
| 1.            | Helemaal mee eens     | 7.5%  | 48  |
| 2.            | Enigszins mee eens    | 27.2% | 174 |
| 3.            | Niet eens/niet oneens | 26.4% | 169 |
| 4.            | Enigszins mee oneens  | 25.5% | 163 |
| 5.            | Helemaal mee oneens   | 13.3% | 85  |
| <b>N= 639</b> |                       |       |     |



**Beantwoord de volgende stellingen:**

**- Er is binnen Syntrus Achmea aandacht voor training en opleiding op het gebied van klantgerichtheid**

| #  | Antwoord              |       |     |
|----|-----------------------|-------|-----|
| 1. | Helemaal mee eens     | 11.4% | 73  |
| 2. | Enigszins mee eens    | 34.9% | 223 |
| 3. | Niet eens/niet oneens | 32.6% | 208 |
| 4. | Enigszins mee oneens  | 15.8% | 101 |
| 5. | Helemaal mee oneens   | 5.3%  | 34  |

**N= 639**

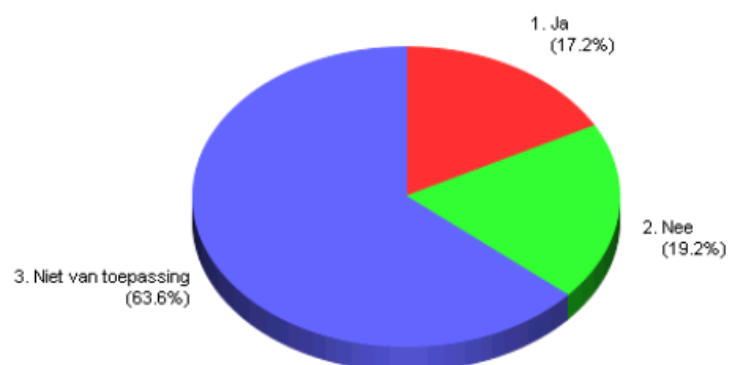
*Concurrentie wordt geanalyseerd*



**Hoe vaak wordt er in een jaar een concurrentieanalyse binnen uw bedrijfsonderdeel/afdeling uitgevoerd?**

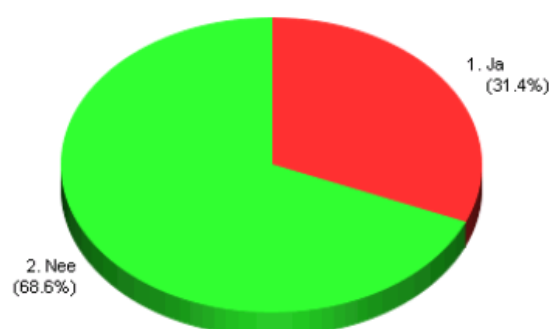
| #  | Antwoord    |       |     |
|----|-------------|-------|-----|
| 1. | Geen idee   | 65.6% | 420 |
| 2. | Nooit       | 21.2% | 136 |
| 3. | Minimaal 1x | 13.1% | 84  |

**N= 640**



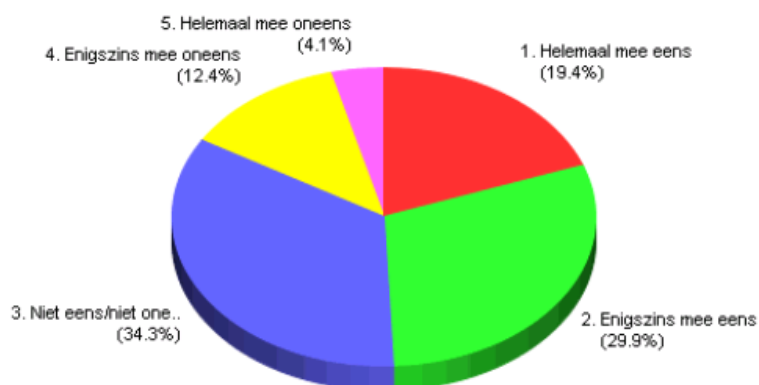
Indien er een concurrentieanalyse beschikbaar is, maakt u daar dan gebruik van?

| #      | Antwoord            |       |     |
|--------|---------------------|-------|-----|
| 1.     | Ja                  | 17.2% | 110 |
| 2.     | Nee                 | 19.2% | 123 |
| 3.     | Niet van toepassing | 63.6% | 407 |
| N= 640 |                     |       |     |



Zijn er wel eens bijeenkomsten of vergaderingen waarin de concurrent wordt besproken?

| #      | Antwoord |       |     |
|--------|----------|-------|-----|
| 1.     | Ja       | 31.4% | 201 |
| 2.     | Nee      | 68.6% | 439 |
| N= 640 |          |       |     |



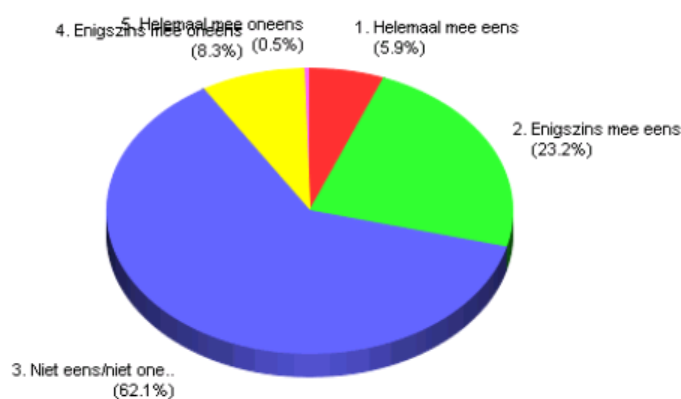
**Beantwoord de volgende stellingen:**

**- Er is weinig kennis over de producten en diensten van de concurrent aanwezig**

# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 19.4% | 124 |
| 2. Enigszins mee eens    | 29.9% | 191 |
| 3. Niet eens/niet oneens | 34.3% | 219 |
| 4. Enigszins mee oneens  | 12.4% | 79  |
| 5. Helemaal mee oneens   | 4.1%  | 26  |

**N= 639**



**Beantwoord de volgende stellingen:**

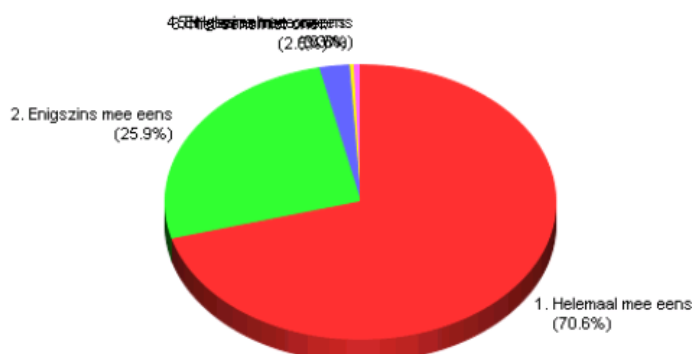
**- Onze dienstverlening is beter dan die van de concurrent**

# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 5.9%  | 38  |
| 2. Enigszins mee eens    | 23.2% | 148 |
| 3. Niet eens/niet oneens | 62.1% | 397 |
| 4. Enigszins mee oneens  | 8.3%  | 53  |
| 5. Helemaal mee oneens   | 0.5%  | 3   |

**N= 639**

Medewerkers zijn enthousiast als het om marktgerichtheid gaat (kanttekening bij deze indicator: door een technische storing in de enquête hebben maar 320 mensen de twee vragen bij de bijbehorende indicator ingevuld)



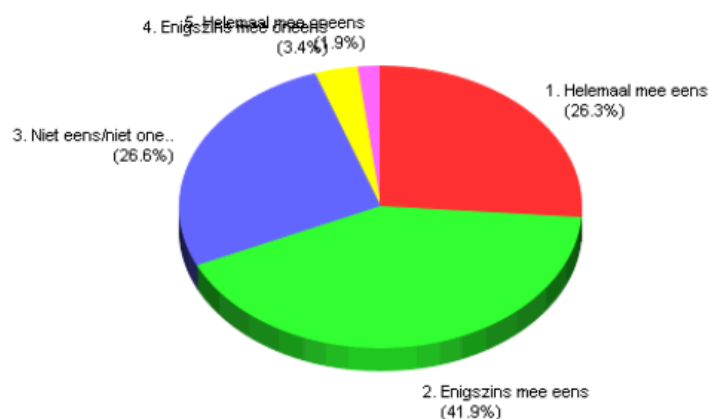
Beantwoord de volgende stellingen:

- Marktgerichtheid is onmisbaar bij een toekomstig Syntrus Achmea

# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 70.6% | 226 |
| 2. Enigszins mee eens    | 25.9% | 83  |
| 3. Niet eens/niet oneens | 2.5%  | 8   |
| 4. Enigszins mee oneens  | 0.3%  | 1   |
| 5. Helemaal mee oneens   | 0.6%  | 2   |

N= 320



Beantwoord de volgende stellingen:

- Ik zou graag een marktgerichte(re) houding ontwikkelen zodat ik mijn werk beter kan uitvoeren

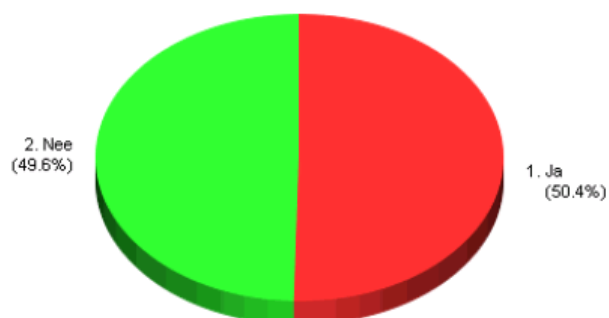
# Antwoord

|                          |       |     |
|--------------------------|-------|-----|
| 1. Helemaal mee eens     | 26.2% | 84  |
| 2. Enigszins mee eens    | 41.9% | 134 |
| 3. Niet eens/niet oneens | 26.6% | 85  |
| 4. Enigszins mee oneens  | 3.4%  | 11  |
| 5. Helemaal mee oneens   | 1.9%  | 6   |

N= 320



## Beloningssystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid



Worden uw compasafspraken afgestemd op uw houding t.o.v. de markt en de klant?

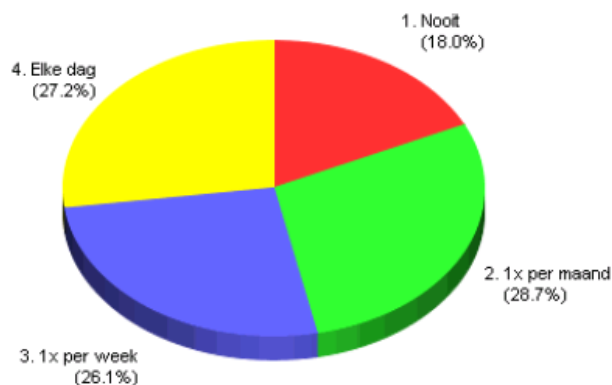
| #      | Antwoord |       |     |
|--------|----------|-------|-----|
| 1.     | Ja       | 50.4% | 322 |
| 2.     | Nee      | 49.6% | 317 |
| N= 639 |          |       |     |

## Bijhouden van ontwikkelingen in de markt



Hoe vaak bezoekt u websites om het laatste pensioennieuws te volgen, zoals pensioenfederatie.nl

| #      | Antwoord     |       |     |
|--------|--------------|-------|-----|
| 1.     | Nooit        | 24.5% | 157 |
| 2.     | 1x per maand | 30.0% | 192 |
| 3.     | 1x per week  | 27.3% | 175 |
| 4.     | Elke dag     | 18.1% | 116 |
| N= 640 |              |       |     |



**Hoe vaak leest u vakmedia en/of relevante dagbladen?**

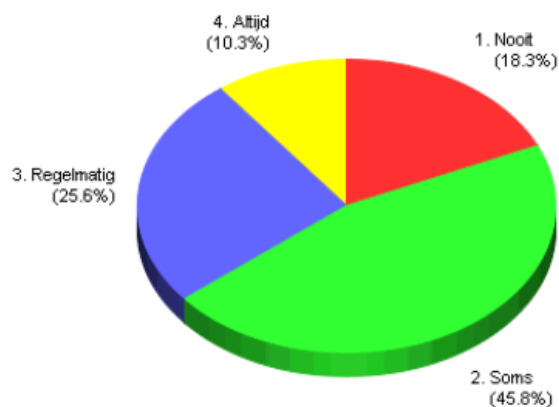
# Antwoord

|                 |       |     |
|-----------------|-------|-----|
| 1. Nooit        | 18.0% | 115 |
| 2. 1x per maand | 28.7% | 184 |
| 3. 1x per week  | 26.1% | 167 |
| 4. Elke dag     | 27.2% | 174 |

**N= 640**

Om te achterhalen welke aspect van zijn/werk de medewerkers het belangrijkste vinden heb ik de volgende zes punten: continuïteit v.d. organisatie, effectiviteit, de klant, kostenbesparing, de markt en tijdsbesparing door de respondenten op volgorde van belangrijkheid laten zetten. De volgende resultaten zijn hier uit gekomen.

|          | <b>Continuïteit</b> | <b>Effectiviteit</b> | <b>De klant</b> | <b>kostenbesparing</b> | <b>De markt</b> | <b>Tijdsbesparing</b> |
|----------|---------------------|----------------------|-----------------|------------------------|-----------------|-----------------------|
| <b>1</b> | 117                 | 46                   | 276             | 48                     | 83              | 75                    |
| <b>2</b> | 116                 | 175                  | 97              | 88                     | 92              | 75                    |
| <b>3</b> | 103                 | 177                  | 48              | 114                    | 103             | 97                    |
| <b>4</b> | 117                 | 130                  | 33              | 152                    | 102             | 104                   |
| <b>5</b> | 105                 | 83                   | 41              | 152                    | 114             | 141                   |
| <b>6</b> | 82                  | 29                   | 146             | 86                     | 142             | 144                   |



**Wisselt u marktinformatie uit met collega's?**

| #             | Antwoord   |       |     |
|---------------|------------|-------|-----|
| 1.            | Nooit      | 18.3% | 117 |
| 2.            | Soms       | 45.8% | 293 |
| 3.            | Regelmatig | 25.6% | 164 |
| 4.            | Altijd     | 10.3% | 66  |
| <b>N= 640</b> |            |       |     |

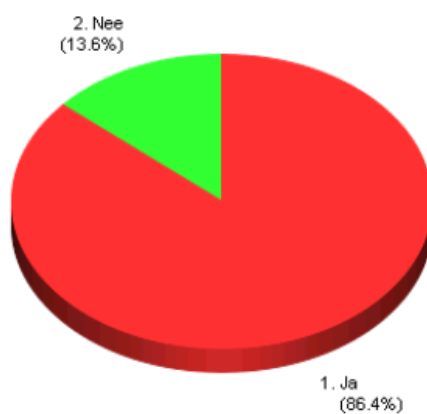


**Beantwoord de volgende stelling:**

**- Marktinformatie wordt binnen onze afdeling op een gestructureerde en toegankelijke wijze vastgelegd**

| #             | Antwoord              |       |     |
|---------------|-----------------------|-------|-----|
| 1.            | Helemaal mee eens     | 5.8%  | 37  |
| 2.            | Enigszins mee eens    | 21.4% | 137 |
| 3.            | Niet eens/niet oneens | 31.9% | 204 |
| 4.            | Enigszins mee oneens  | 23.5% | 150 |
| 5.            | Helemaal mee oneens   | 17.4% | 111 |
| <b>N= 639</b> |                       |       |     |

## Overig

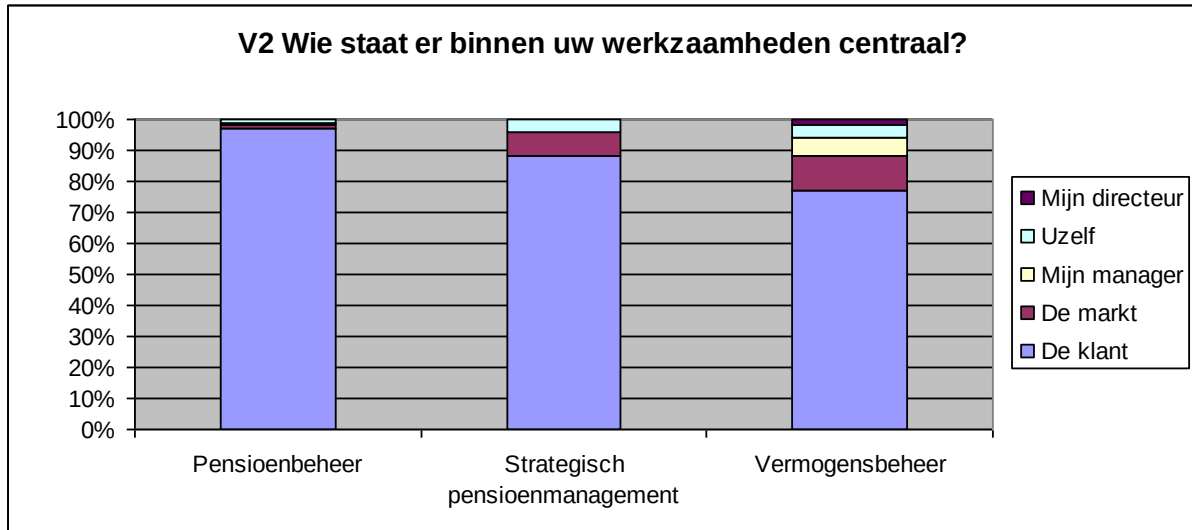


Was u voor dit onderzoek bekend met het begrip marktgerichtheid?

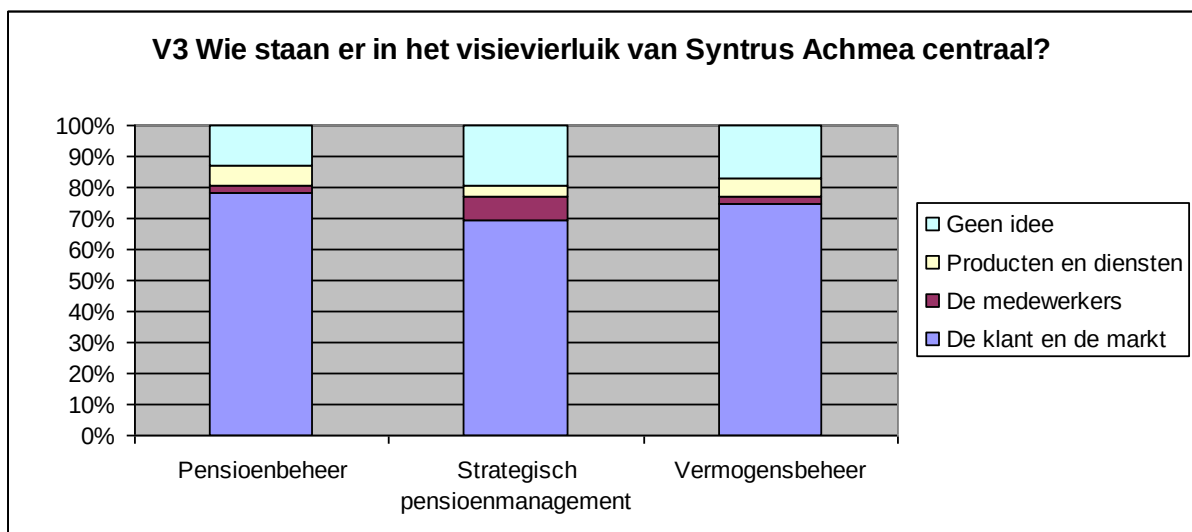
| #      | Antwoord |       |     |
|--------|----------|-------|-----|
| 1.     | Ja       | 86.4% | 551 |
| 2.     | Nee      | 13.6% | 87  |
| N= 638 |          |       |     |

## 6.2 Resultaten per bedrijfsonderdeel

*De markt en de klant staan in de bedrijfsmissie centraal*

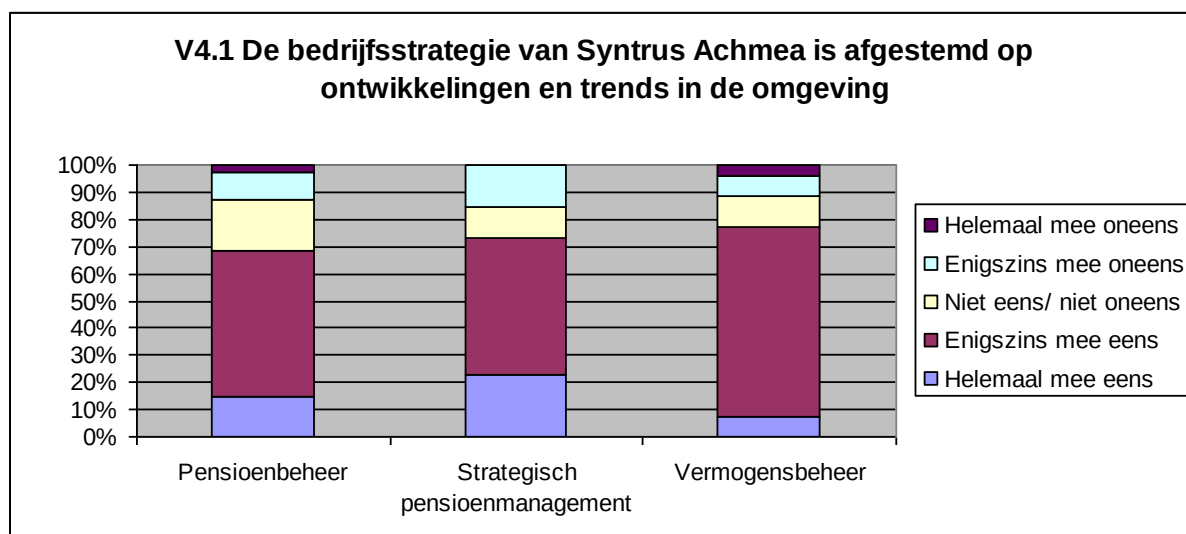


|                | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|----------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| De klant       | 387            | 23                             | 40              |
| De markt       | 5              | 2                              | 6               |
| Mijn manager   | 3              | 0                              | 3               |
| Uzelf          | 4              | 1                              | 2               |
| Mijn directeur | 0              | 0                              | 1               |



|                      | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|----------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| De klant en de markt | 313            | 18                             | 39              |

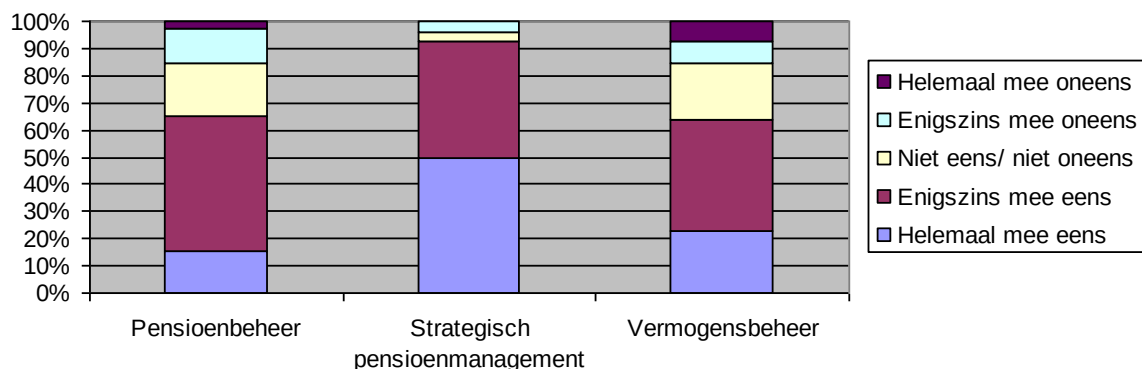
|                       |    |   |   |
|-----------------------|----|---|---|
| De medewerkers        | 9  | 2 | 1 |
| Producten en diensten | 25 | 1 | 3 |
| Geen idee             | 52 | 5 | 9 |



|                        | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 60             | 6                              | 4               |
| Enigszins mee eens     | 213            | 13                             | 36              |
| Niet eens/ niet oneens | 73             | 3                              | 6               |
| Enigszins mee oneens   | 41             | 4                              | 4               |
| Helemaal mee oneens    | 11             | 0                              | 2               |



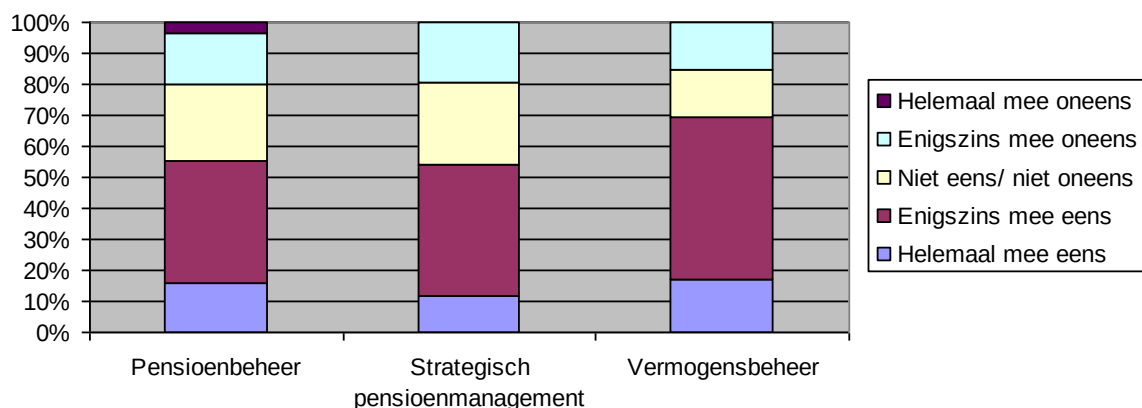
#### V 4.2 De afdelingsdoelen van mijn bedrijfsonderdeel/afdeling zijn afgestemd op ontwikkelingen en trends in de omgeving



|                        | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 61             | 13                             | 12              |
| Enigszins mee eens     | 198            | 11                             | 21              |
| Niet eens/ niet oneens | 77             | 1                              | 11              |
| Enigszins mee oneens   | 50             | 1                              | 4               |
| Helemaal mee oneens    | 12             | 0                              | 4               |

#### Betrokken topmanagement

#### V5.1 De directie stelt in al zijn afspraken de klant centraal



|                        | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 63             | 3                              | 9               |
| Enigszins mee eens     | 158            | 11                             | 27              |
| Niet eens/ niet oneens | 98             | 7                              | 8               |
| Enigszins mee oneens   | 65             | 5                              | 8               |

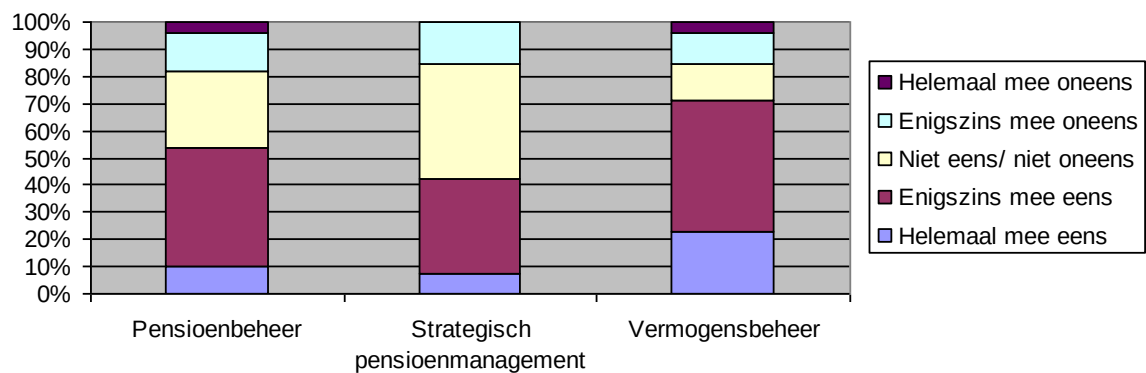
oneens  
Helemaal mee  
oneens

14

0

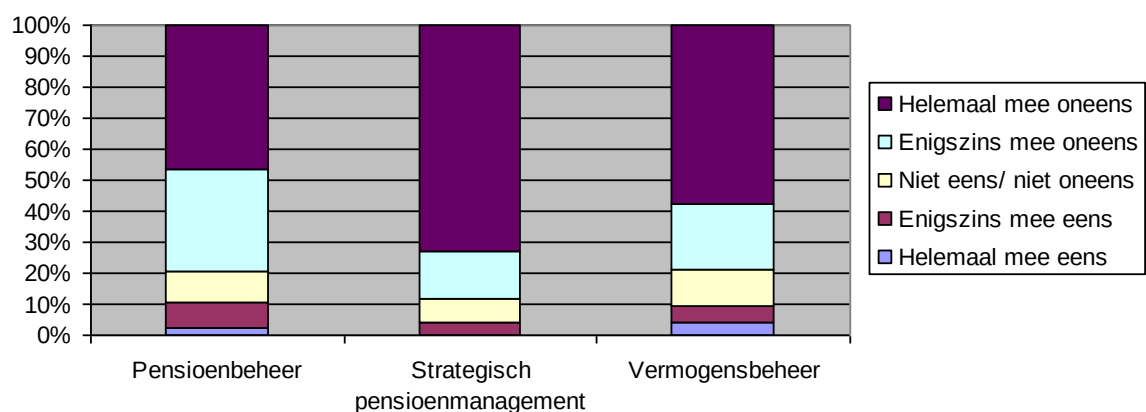
0

### V5.2 De directie geeft naar mijn mening het goede voorbeeld als het gaat om markt en klantgerichtheid



|                        | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 39             | 2                              | 12              |
| Enigszins mee eens     | 176            | 9                              | 25              |
| Niet eens/ niet oneens | 111            | 11                             | 7               |
| Enigszins mee oneens   | 57             | 4                              | 6               |
| Helemaal mee oneens    | 15             | 0                              | 2               |

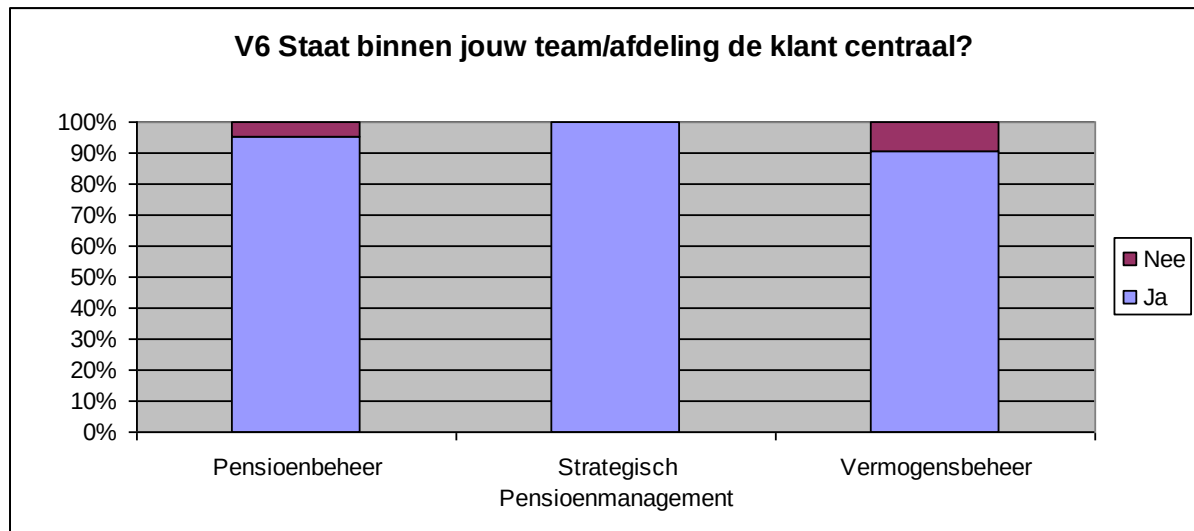
### V5.3 Mijn manager is niet betrokken bij de klant



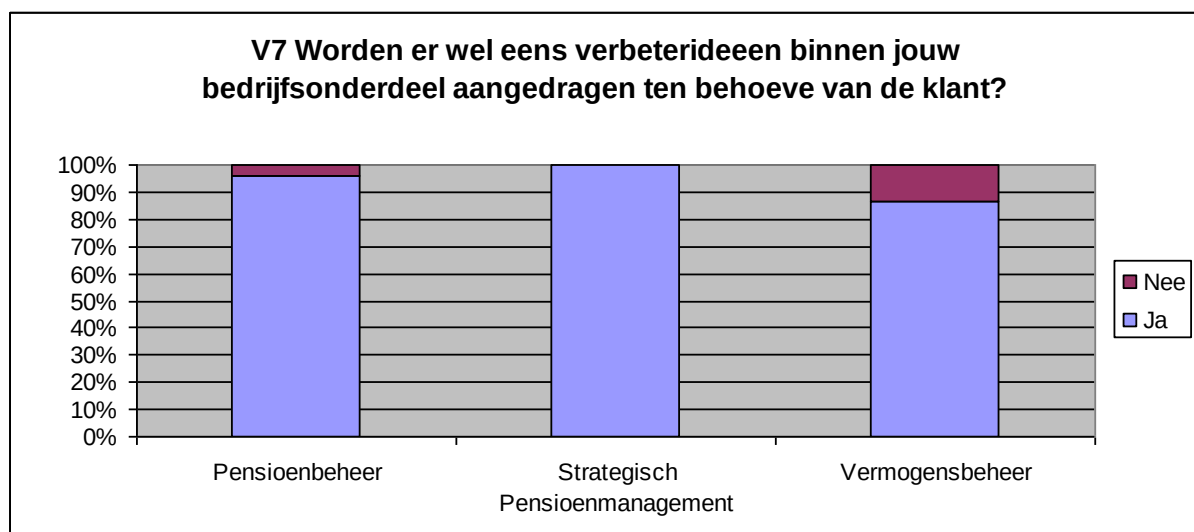
Strategisch  
Pensioenbeheer pensioenmanagement Vermogensbeheer

|                        |     |    |    |
|------------------------|-----|----|----|
| Helemaal mee eens      | 10  | 0  | 2  |
| Enigszins mee eens     | 31  | 1  | 3  |
| Niet eens/ niet oneens | 41  | 2  | 6  |
| Enigszins mee oneens   | 130 | 4  | 11 |
| Helemaal mee oneens    | 186 | 19 | 30 |

*De afnemer en zijn behoefte staan centraal*

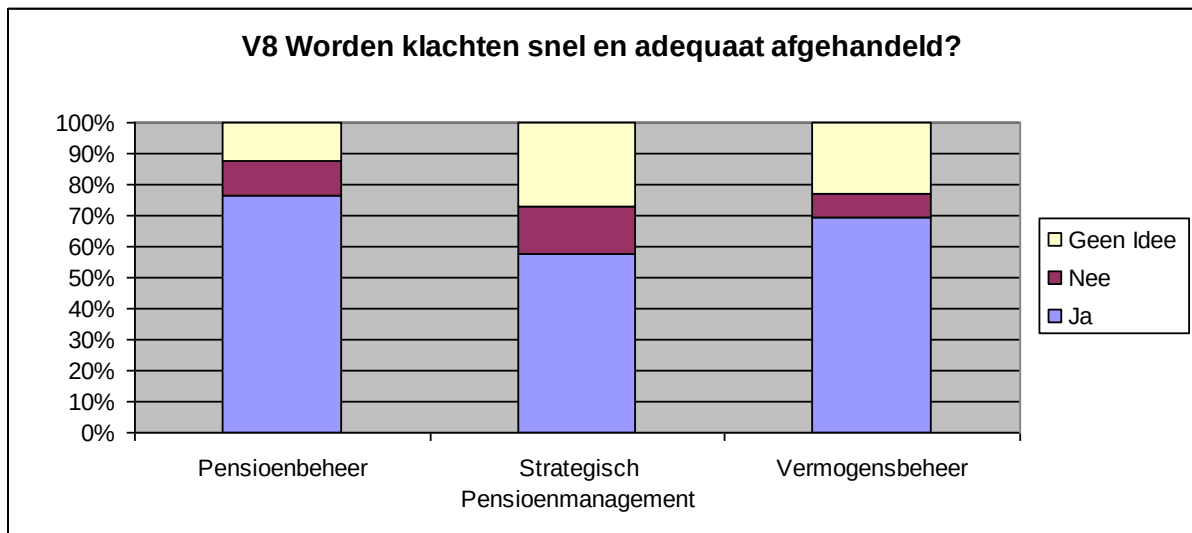


|     |                |                                |                 |
|-----|----------------|--------------------------------|-----------------|
|     | Pensioenbeheer | Strategisch Pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
| Ja  | 381            | 26                             | 47              |
| Nee | 18             | 0                              | 5               |

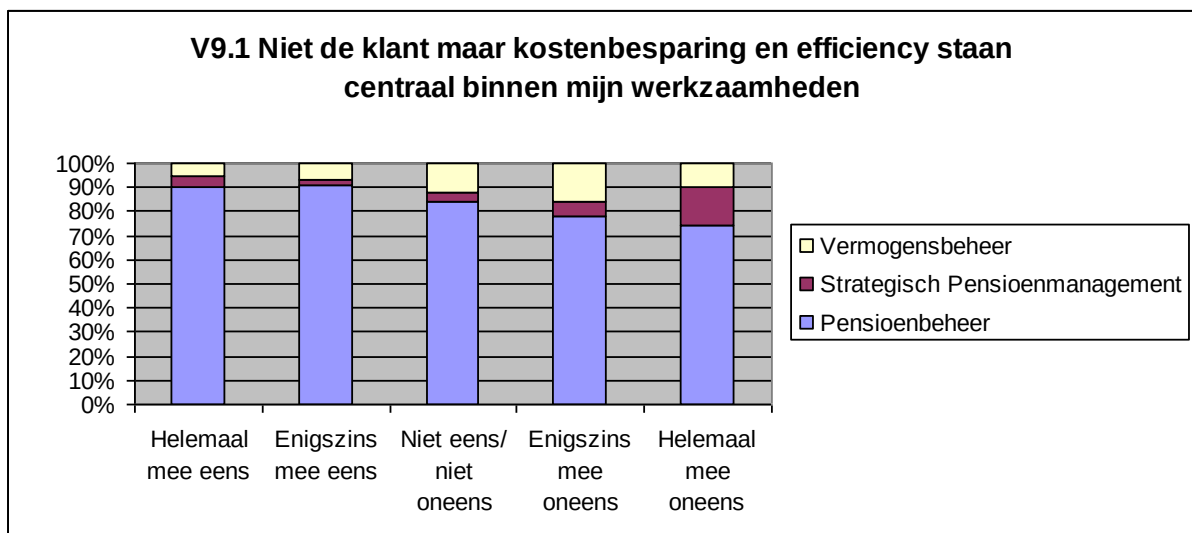


|  |                |                                |                 |
|--|----------------|--------------------------------|-----------------|
|  | Pensioenbeheer | Strategisch Pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|--|----------------|--------------------------------|-----------------|

|     |     |    |    |
|-----|-----|----|----|
| Ja  | 383 | 26 | 45 |
| Nee | 16  | 0  | 7  |



|           |                |                                |                 |
|-----------|----------------|--------------------------------|-----------------|
|           | Pensioenbeheer | Strategisch Pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
| Ja        | 304            | 15                             | 36              |
| Nee       | 46             | 4                              | 4               |
| Geen Idee | 49             | 7                              | 12              |



|                        |                |                                |                 |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
|                        | Pensioenbeheer | Strategisch Pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
| Helemaal mee eens      | 36             | 2                              | 2               |
| Enigszins mee eens     | 118            | 3                              | 9               |
| Niet eens/ niet oneens | 104            | 5                              | 15              |
| Enigszins mee oneens   | 96             | 7                              | 20              |

oneens

Helemaal mee

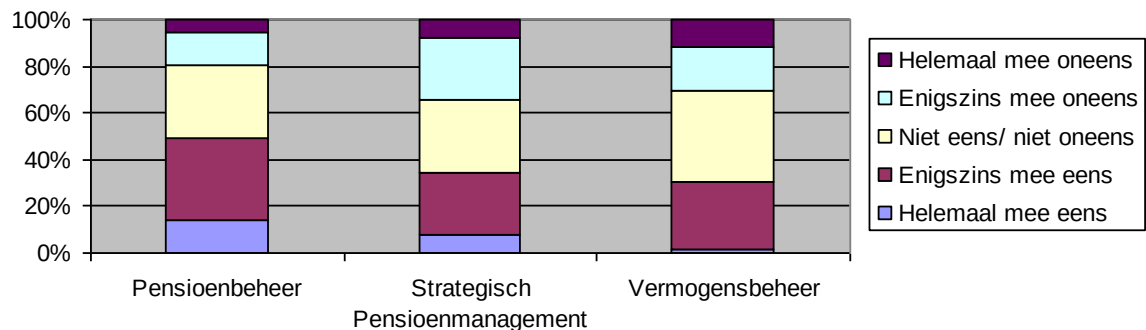
oneens

44

9

6

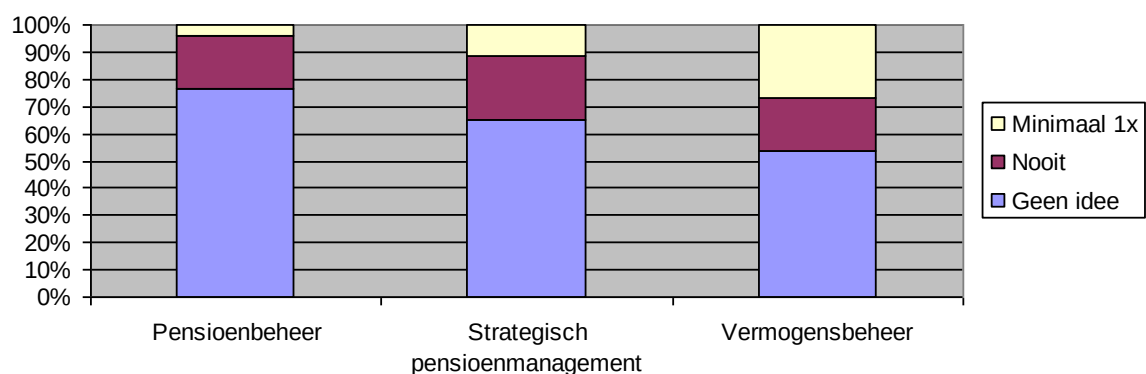
### V9.2 Er is binnen Syntrus Achmea aandacht voor training en opleiding op het gebied van klantgerichtheid, communicatie en service



|                        | Pensioenbeheer | Strategisch Pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 57             | 2                              | 1               |
| Enigszins mee eens     | 137            | 7                              | 15              |
| Niet eens/ niet oneens | 124            | 8                              | 20              |
| Enigszins mee oneens   | 57             | 7                              | 10              |
| Helemaal mee oneens    | 21             | 2                              | 6               |

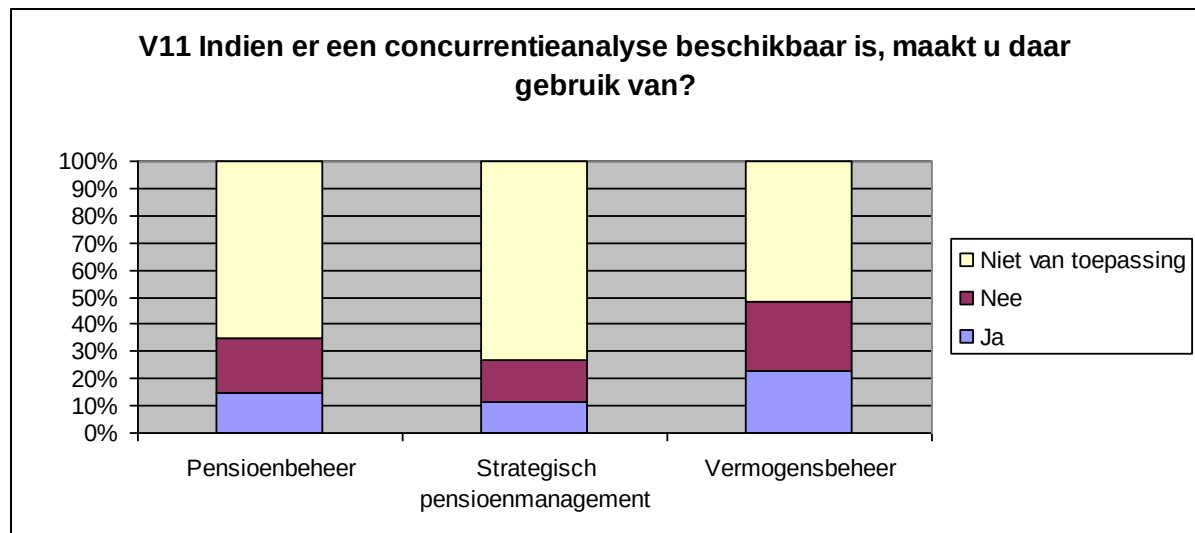
Concurrentie wordt geanalyseerd

### V10 Hoe vaak wordt er in een jaar een concurrentieanalyse binnen uw bedrijfsonderdeel/afdeling uitgevoerd

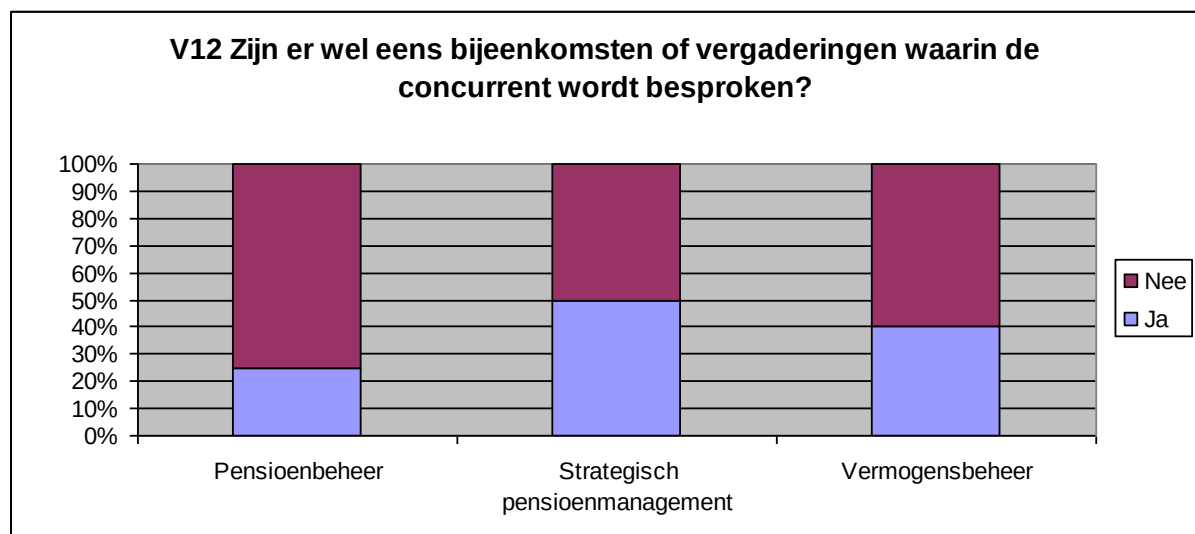


|           | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|-----------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Geen idee | 291            | 17                             | 28              |

|                |    |   |    |
|----------------|----|---|----|
| Nooit          | 76 | 6 | 10 |
| Minimaal<br>1x | 15 | 3 | 14 |



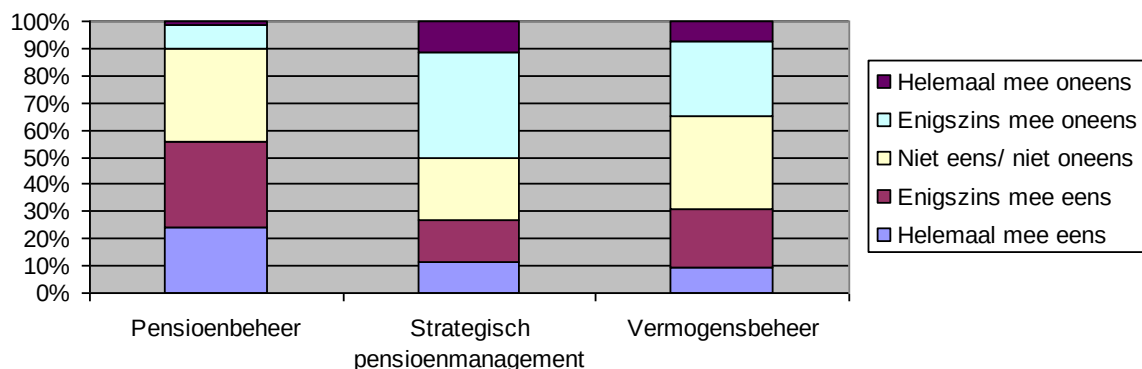
|                        |                |                                   |                 |
|------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|
|                        | Pensioenbeheer | Strategisch<br>pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
| Ja                     | 58             | 3                                 | 12              |
| Nee                    | 80             | 4                                 | 13              |
| Niet van<br>toepassing | 261            | 19                                | 27              |



|     |                |                                   |                 |
|-----|----------------|-----------------------------------|-----------------|
|     | Pensioenbeheer | Strategisch<br>pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
| Ja  | 100            | 13                                | 21              |
| Nee | 299            | 13                                | 31              |

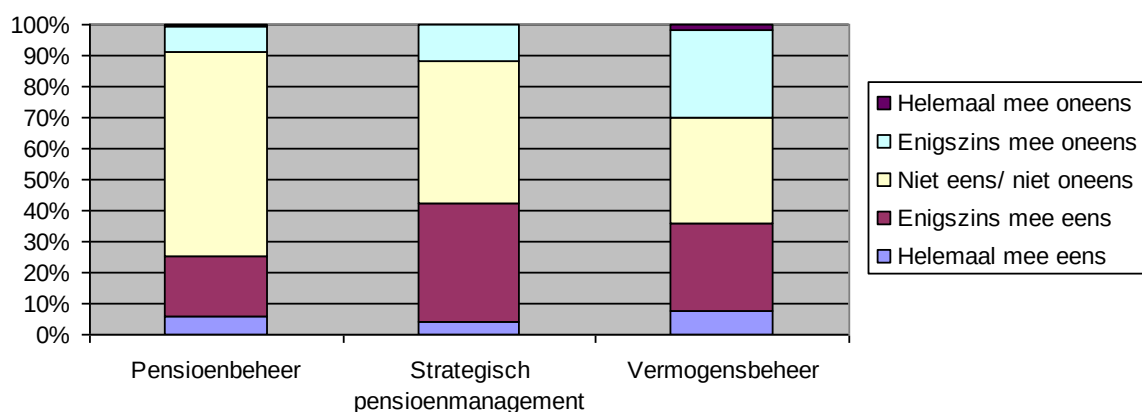


### V13.1 Er is weinig kennis over de producten en diensten van de concurrent aanwezig



|                        | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 96             | 3                              | 5               |
| Enigszins mee eens     | 127            | 4                              | 11              |
| Niet eens/ niet oneens | 135            | 6                              | 18              |
| Enigszins mee oneens   | 34             | 10                             | 14              |
| Helemaal mee oneens    | 6              | 3                              | 4               |

### V13.2 Onze dienstverlening is beter dan die van de concurrent



|                        | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 23             | 1                              | 5               |
| Enigszins mee eens     | 77             | 10                             | 19              |
| Niet eens/ niet oneens | 262            | 12                             | 23              |
| Enigszins mee oneens   | 34             | 3                              | 19              |

Helemaal mee  
oneens

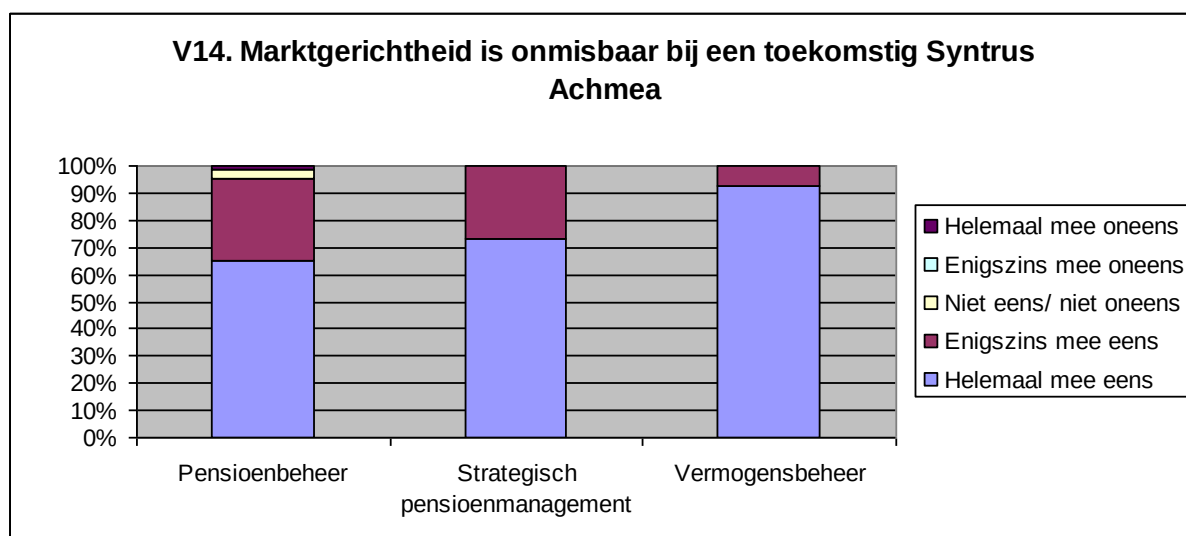
2

0

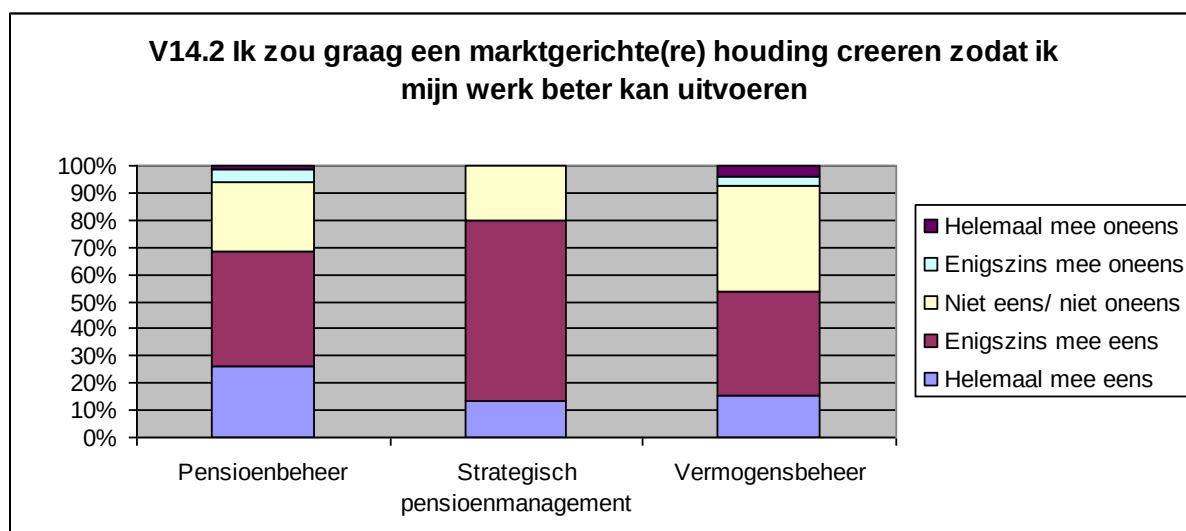
1

Minder mensen(320) hebben deze vraag ingevuld door een technische storing in de enquête.

*Enthousiaste medewerkers als het om marktgerichtheid gaat*

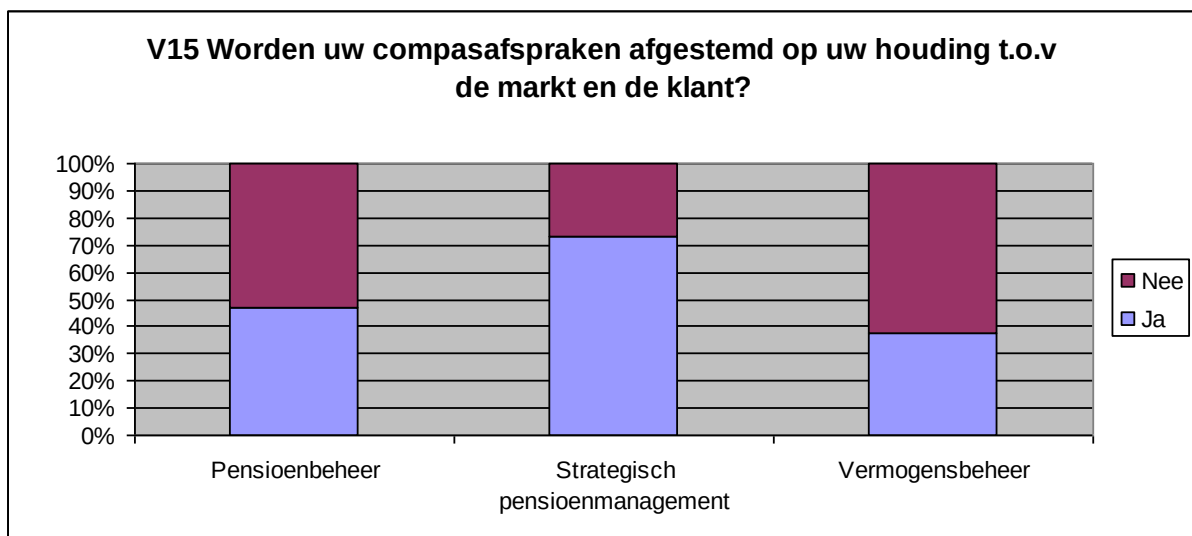


|                        | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens      | 122            | 11                             | 24              |
| Enigszins mee eens     | 57             | 4                              | 2               |
| Niet eens/ niet oneens | 6              | 0                              | 0               |
| Enigszins mee oneens   | 1              | 0                              | 0               |
| Helemaal mee oneens    | 2              | 0                              | 0               |



|                           | Pensioenbeheer | Strategisch<br>pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|---------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens         | 49             | 2                                 | 4               |
| Enigszins mee eens        | 80             | 10                                | 10              |
| Niet eens/ niet<br>oneens | 48             | 3                                 | 10              |
| Enigszins mee<br>oneens   | 9              | 0                                 | 1               |
| Helemaal mee<br>oneens    | 2              | 0                                 | 1               |

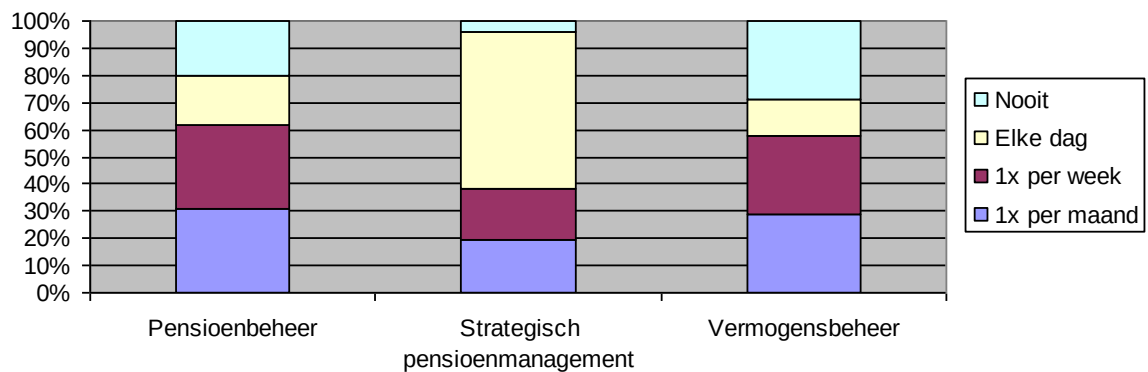
*Beloningssystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid*



|     | Pensioenbeheer | Strategisch<br>pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|-----|----------------|-----------------------------------|-----------------|
| Ja  | 187            | 19                                | 19              |
| Nee | 212            | 7                                 | 32              |

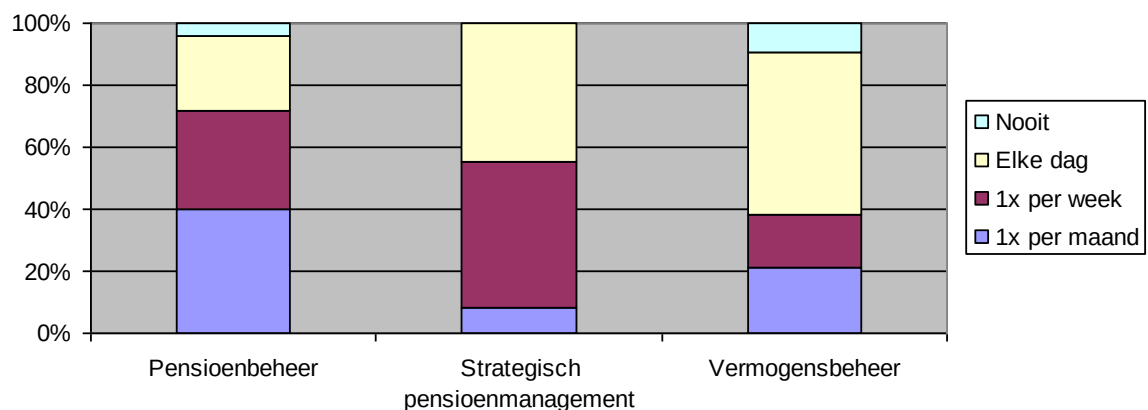
Bijhouden van ontwikkelingen in de markt

**V16. Hoe vaak bezoekt u websites om het laatste pensioennieuws te volgen, zoals pensioenfederatie.nl**



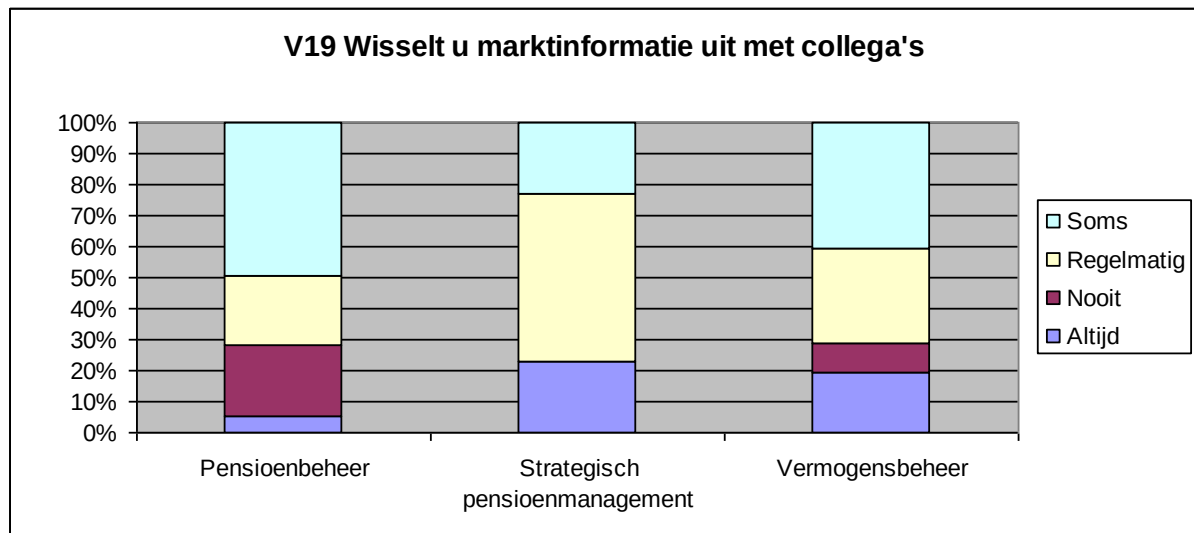
|              | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|--------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| 1x per maand | 124            | 5                              | 15              |
| 1x per week  | 122            | 5                              | 15              |
| Elke dag     | 72             | 15                             | 7               |
| Nooit        | 81             | 1                              | 15              |

**V17. Hoe vaak leest u vakmedia e/of relevante dagbladen**

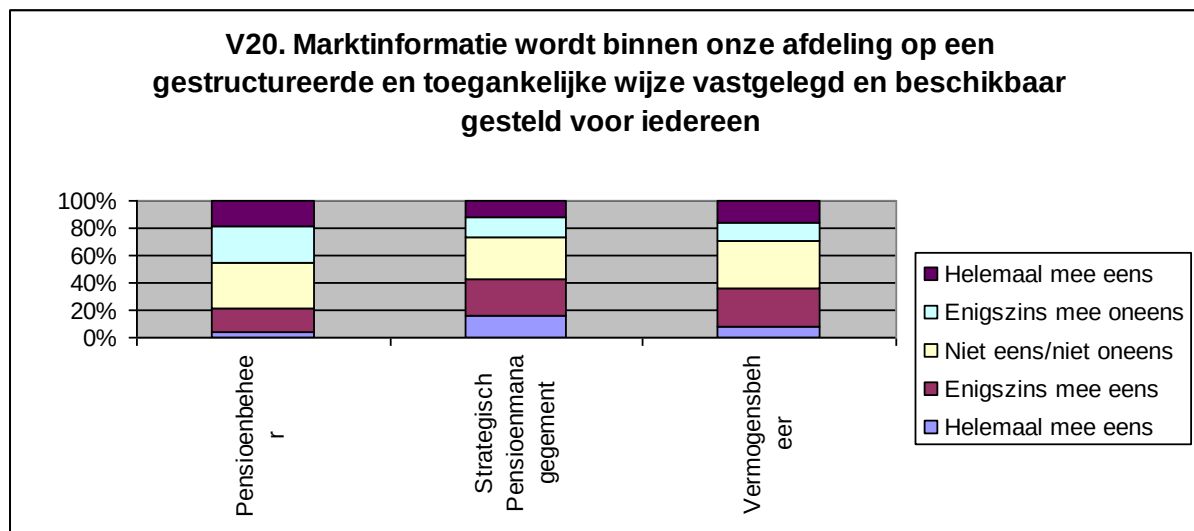


|              | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|--------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| 1x per maand | 127            | 3                              | 11              |
| 1x per week  | 102            | 17                             | 9               |

|          |    |    |    |
|----------|----|----|----|
| Elke dag | 77 | 16 | 27 |
| Nooit    | 13 | 0  | 5  |



|            | Pensioenbeheer | Strategisch pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Altijd     | 21             | 6                              | 10              |
| Nooit      | 91             | 0                              | 5               |
| Regelmatig | 90             | 14                             | 16              |
| Soms       | 197            | 6                              | 21              |



|                       | Pensioenbeheer | Strategisch Pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
|-----------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|
| Helemaal mee eens     | 16             | 4                              | 4               |
| Enigszins mee eens    | 69             | 7                              | 15              |
| Niet eens/niet oneens | 130            | 8                              | 18              |
| Enigszins mee         | 107            | 4                              | 7               |

oneens

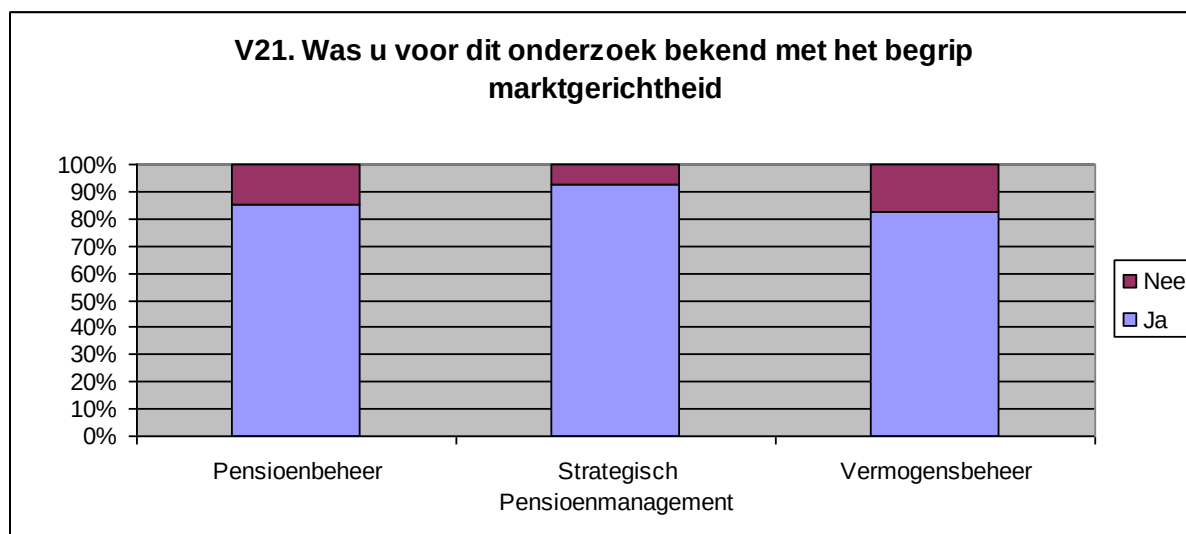
Helemaal mee eens

76

3

8

Overig



|     |                |                    |                 |
|-----|----------------|--------------------|-----------------|
|     | Strategisch    |                    |                 |
|     | Pensioenbeheer | Pensioenmanagement | Vermogensbeheer |
| Ja  | 338            | 24                 | 43              |
| Nee | 59             | 2                  | 9               |