

# EEN ONDERZOEK NAAR WERKGEVERSTEVREDENHEID

“Hoe tevreden zijn de aangesloten werkgevers over de dienstverlening van het PWRI en welke servicegebieden kunnen er verbeterd worden om de dienstverlening te optimaliseren?”

MRC Jegers  
Zuyd Hogeschool  
Faculteit | Management en Recht  
Opleiding | People & Business Management  
Heerlen, 16 juni 2017



---

Een onderzoek naar werkgeverstevredenheid

---

“Hoe tevreden zijn de aangesloten werkgevers over de dienstverlening van het PWRI en welke servicegebieden kunnen er verbeterd worden om de dienstverlening te optimaliseren?”

---

Jegers, MRC (Myrna)

---

**Auteur**

Myrna Jegers  
Studentnummer 1355880  
[myrnajegers@hotmail.com](mailto:myrnajegers@hotmail.com)

**Opleidingsinstituut**

Zuyd Hogeschool  
Faculteit Management en Recht  
People and Business Management  
Ligne 1  
6131 MT Sittard

**Opdrachtgever**

Hub Hermans  
Service Manager PWRI  
[hub.hermans@pwri.nl](mailto:hub.hermans@pwri.nl)

**Organisatie**

APG Heerlen,  
Pensioenfonds Werk en (re) Integratie  
Oude Lindestraat 70  
6411 EJ Heerlen

**Afstudeerbegeleider**

Nathalie Willems  
[Nathalie.willems@zuyd.nl](mailto:Nathalie.willems@zuyd.nl)

**Afstudeerperiode**

Februari 2017 – juni 2017

Hierbij verklaar ik, Hub Hermans, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.

Datum: \_\_\_\_\_ Handtekening: \_\_\_\_\_

## Voorwoord

Als afsluiting van de Bachelor opleiding People and Business Management aan Zuyd Hogeschool te Sittard voer ik deze afstudeeropdracht uit. Vier jaar geleden begon ik aan deze opleiding en leek het einde nog heel ver weg. Terwijl dit einde er nu bijna aan zit te komen, lijkt het nog gisteren dat ik aan deze opleiding begon. Wat is de tijd gevlogen en wat heb ik veel geleerd! Dit niet alleen over interessante vakgebieden, maar vooral ook veel van én over mezelf.

In het afgelopen half jaar heb ik hard gewerkt om deze scriptie tot een succes te brengen. Tijdens deze periode heb ik veel gesprekken gevoerd, zowel binnen als buiten de organisatie, heb ik veel kennis opgedaan en ben ik diep de theorie in gedoken.

Natuurlijk verliep dit niet zonder slag of stoot en op een paar momenten heb ik zelfs getwijfeld of het wel op tijd allemaal op zijn plek zou vallen. Toch is het gelukt om deze scriptie af te ronden en kan ik deze nu met trots presenteren.

Deze afstudeerscriptie zou niet tot stand zijn gekomen zonder de hulp en steun van anderen. Ik wil bij dezen graag mijn dank uitspreken aan degenen die de totstandkoming ervan mogelijk hebben gemaakt. Allereerst APG – PWRI welke mij de mogelijkheid bood om het rapport voor deze organisatie te schrijven. Mijn afstudeercoach, Hub Hermans, wil ik hierbij persoonlijk bedanken voor de vele sparringsmomenten en eerlijke mening.

Alle andere medewerkers, vooral van PWRI, wil ik bedanken voor hun collegialiteit, hulp en tips.

De werkgevers, welke hebben deelgenomen aan de interviews en enquête en zo een bijdrage leverden aan dit onderzoek. Zonder hun input had dit onderzoek geen kans van slagen gekend. Dank!

Mijn dank gaat daarnaast uit naar mijn afstudeerdocente, Nathalie Willems, voor haar kritische blik, opbouwende feedback en positieve houding! Dit had ik nodig.

## Managementsamenvatting

Het pensioenstelsel in Nederland is volop in beweging. Ook de samenstelling van het nieuwe Kabinet zal de komende jaren kunnen leiden tot grote veranderingen. Wendbaarheid en communicatie zijn hierin essentieel om op tijd in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving.

Communicatie is al jaren een bijzonder aandachtspunt van Pensioenfonds Werk en (re)-Integratie (hierna PWRI). Er zijn zelfs prijzen in de wacht gesleept voor de bijzondere manier waarop het PWRI communiceert met de deelnemers. Om mee te kunnen met de veranderingen en beter in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van werkgevers is er in opdracht van PWRI is een onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van de aangesloten werkgevers. In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

*“Hoe tevreden zijn de aangesloten werkgevers over de dienstverlening van het PWRI en welke servicegebieden kunnen er verbeterd worden om de dienstverlening te optimaliseren?”*

Voorafgaand aan dit onderzoek had het management de indruk dat de aangesloten werkgevers het niet hun taak vonden om te fungeren in de rol van ‘contactpersoon’. Tevens had het management de indruk dat de werkgevers niet tevreden zouden zijn over de dienstverlening en service van het PWRI. Deze indruk werd gewekt door de vele telefoontjes die binnenkomen bij het Klant Contact Centrum en vervolgens bij de uitvoerende medewerkers. Deze indruk bleek onterecht. Het management koppelde de hoge telefoon cijfers onterecht aan een te lage mate van betrokkenheid van werkgevers. Het management heeft hier te snel conclusies aan verbonden, waarop dit onderzoek is ingesteld.

Omdat de indruk er dus lag dat de werkgevers niet tevreden zouden zijn over de dienstverlening, zijn er interviews opgesteld. Echter bleek al snel dat deze interviews niet toereikend waren. De respondenten waren over het algemeen tevreden over de dienstverlening van het PWRI. Om deze reden is er voor gekozen om in fase twee van dit onderzoek meer respondenten te benaderen door middel van enquêtes welke meer gericht waren op ‘verbeteren’.

Op basis van de resultaten welke opgehaald zijn uit interviews, in combinatie met het onderzochte theoretische kader en deskresearch, is een online enquête opgesteld om te meten op welke servicegebieden er (nog) verbetering kan plaatsvinden. De vragenlijst, welke in mei en juni 2017 is verspreid onder 64 aangesloten werkgevers van PWRI, is door 20 respondenten ingevuld.

Uit reacties op zowel de interviews als de enquête is gebleken dat de respondenten tevreden zijn over de dienstverlening van het PWRI. 50% van de respondenten geeft de dienstverlening van het PWRI een zeven als rapportcijfer. Om dit rapportcijfer te kunnen verhogen, is onderzocht op welke servicegebieden er verbetering dient plaats te vinden. Uit de resultaten valt af te lezen dat er sterke behoefte (50% van de respondenten) is aan verbetering van de documentatie. Daarnaast is er ook behoefte aan verbetering van de serviceverlening (36,4% van de respondenten) en de communicatie (27,3% van de respondenten).

Aangeraden wordt dan ook om op deze servicegebieden verbetertrajecten in te zetten om de klant meer tegemoet te komen.

## Management Summary

The pension system in the Netherlands is very dynamic. The new formation of the Dutch cabinet will lead to big changes in the upcoming years. Flexibility and communication are essential to react on changes in the environment.

Communication has been a focus for the pension funds Pension funds Work and (Re)-Integration (written as PWRI). PWRI has even won prizes for the special way of communication with their participants. To react on changes and to respond to the needs and wants of their employers, the PWRI has conducted a research about the satisfaction of the affiliated employers. The problem statement of the research is:

*“How satisfied are the affiliated employers about the services of PWRI and what could be improved to optimize those services?”*

Prior to this research the management assumed that the affiliated employers were not aware of the fact that they should operate as an 'intermediate'. The management also assumed that the employers were not satisfied about the services offered by PWRI. This impression came through the many phone calls received by the Customer Service Center and the executive employers. This assumption was incorrect. That the management linked the high number of phone calls to the low level of commitment of the employers was incorrect. The management made this conclusion too quickly, therefore this research was conducted.

Interviews with the employers were formed, cause of the impression that the employers were unsatisfied. Soon was found out, that these interviews were inadequate. The respondents were satisfied in general. In the second part of this research was chosen to address more respondents by a survey, which were focused on 'improvement'.

Based on the results from the interviews, in combination with the researched theoretical format and the desk research, an online survey was conducted to measure what aspects of service could be improved. The questionnaire, which was spread in may and June 2017 to 64 affiliated employers, has been completed by 20 respondents.

The interviews and the survey gave the result that the respondents are satisfied by the services provided by PWRI. 50% of the respondents gave the service of PWRI a grade of seven. To improve this grade, there has been a research where the service could be improved. From the results can be concluded that there is a strong urge of an improvement of the documentation (50% of the respondents). Besides that, there is also the need of a improvement of the service (36,4% of the respondents) and the communication (27,3% of the respondents).

It is therefore advisable to use improvement strategies in these service areas to accommodate the customer more.

## Inhoudsopgave

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord .....                                        | 2  |
| Managementsamenvatting .....                           | 3  |
| Management Summary .....                               | 4  |
| 1 Inleiding .....                                      | 7  |
| 1.1 Aanleiding van het onderzoek .....                 | 7  |
| 1.2 Organisatieprobleem in context en verdieping ..... | 9  |
| 1.2.1 Contextanalyse .....                             | 9  |
| 1.2.2 Interne analyse PWRI .....                       | 11 |
| 1.2.3 Probleemanalyse .....                            | 14 |
| 1.3 Probleemstelling .....                             | 15 |
| 1.3.1 Managementprobleem .....                         | 15 |
| 1.3.2 Probleemstelling en deelvragen .....             | 16 |
| 1.4 Doelgroep .....                                    | 17 |
| 1.5 Doelstellingen .....                               | 17 |
| 1.6 Opdrachtgever .....                                | 17 |
| 1.7 IST-situatie .....                                 | 18 |
| 2 Theoretisch kader/Literatuuronderzoek .....          | 19 |
| 2.1 Klanttevredenheid .....                            | 19 |
| 2.1.1 ServQual .....                                   | 19 |
| 2.1.2 Klanttevredenheidsmodel Thomassen .....          | 20 |
| 2.2 Kwaliteit van dienstverlening .....                | 20 |
| 2.3 Meten kwaliteit van dienstverlening .....          | 21 |
| 2.3.1 Disconfirmation of expectation-model .....       | 21 |
| 2.4 Doelstellingen klanttevredenheidsonderzoeken ..... | 21 |
| 2.5 Optimaliseren dienstverlening .....                | 22 |
| 2.6 Conclusie theoretisch kader .....                  | 24 |
| 3 Methode: opzet & uitvoering van het onderzoek .....  | 25 |
| 3.1 Kaders .....                                       | 25 |
| 3.1.1 Populatie .....                                  | 25 |
| 3.2 Onderzoeksoort en -methoden .....                  | 26 |
| 3.2.1 Exploratief onderzoek .....                      | 26 |
| 3.2.2 Deskresearch .....                               | 26 |
| 3.2.3 Fieldresearch .....                              | 26 |

|       |                                                                                                                            |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3   | Data-verzamelinstrument en analyse gegevens .....                                                                          | 27 |
| 3.3.1 | Interviews .....                                                                                                           | 27 |
| 3.3.2 | Enquête .....                                                                                                              | 28 |
| 3.4   | Respons, specifieke omstandigheden & meetperiode .....                                                                     | 28 |
| 3.4.1 | Respons / non-respons .....                                                                                                | 28 |
| 3.4.2 | Meetperiode .....                                                                                                          | 28 |
| 3.5   | Validiteit en Betrouwbaarheid .....                                                                                        | 29 |
| 4     | Resultaten .....                                                                                                           | 30 |
| 4.1   | Respons .....                                                                                                              | 30 |
| 4.2   | Hoe zien werkgevers hun rol als contactpersoon? .....                                                                      | 31 |
| 4.3   | Zijn de werkgevers op dit moment tevreden over de dienstverlening van het PWRI?<br>.....                                   | 31 |
| 4.4   | Welke knelpunten ondervinden de werkgevers in de huidige dienstverlening van het<br>PWRI? .....                            | 34 |
| 4.5   | Op welke aspecten dient de dienstverlening verbeterd te worden? .....                                                      | 34 |
| 4.5.1 | Specifieke verbeteringen per gebied .....                                                                                  | 35 |
| 4.6   | Welke wensen en behoeften hebben de werkgevers richting het PWRI en welke<br>faciliteiten kunnen hierbij assisteren? ..... | 36 |
| 4.7   | Gebruik website <a href="http://www.pwri.nl">www.pwri.nl</a> en MijnPWRI .....                                             | 37 |
| 4.8   | Conclusie resultaten .....                                                                                                 | 38 |
| 5     | Conclusie .....                                                                                                            | 40 |
| 6     | Aanbevelingen .....                                                                                                        | 41 |
| 7     | Implementatie .....                                                                                                        | 43 |
| 8     | Integrale blik .....                                                                                                       | 45 |
| 9     | Evaluatie .....                                                                                                            | 46 |
| 10    | Eigen visie .....                                                                                                          | 47 |
|       | Bibliografie .....                                                                                                         | 48 |
|       | Bijlagen .....                                                                                                             | 51 |
|       | Bijlage I   Uitwerking interviews                                                                                          |    |
|       | Bijlage II   Resultaten enquête                                                                                            |    |

## 1 Inleiding

Het pensioenstelsel in Nederland is volop in beweging. Ook de samenstelling van het nieuwe Kabinet zal de komende jaren kunnen leiden tot grote veranderingen. Wendbaarheid en communicatie zijn hierin essentieel om op tijd in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving.

De APG groep (hierna APG) verzorgt als financiële dienstverlener bestuur advisering, asset management, pensioenadministratie, pensioencommunicatie en werkgeversdiensten. Daarnaast worden inkomensaanvullingen aangeboden aan individuen. APG voert deze werkzaamheden uit namens (pensioen)fondsen en werkgevers in meerdere sectoren, waaronder; onderwijs, overheid, bouw, en de sociale werkvoorzieningen. APG werkt voor ongeveer 40.000 werkgevers en verzorgt het pensioen van één op de vijf gezinnen in Nederland.

Zo is APG ook verantwoordelijk voor de pensioenadministratie en pensioenuitvoering van het Pensioenfonds Werk en (re)Integratie (hierna PWRI). PWRI is het pensioenfonds voor alle werknemers in de Sociale Werkvoorziening, in totaal circa 200.000. In de Sociale Werkvoorziening werken veelal mensen met een lichamelijke of psychische handicap. Aangezien pensioenregelingen geen dagelijkse kost is voor deze doelgroep, zijn zij voor dit aspect vaak aangewezen op familie, kennissen of andere gemachtigden, zoals bewindvoerders die via de rechtbank zijn aangewezen. Maar ook de werkgever vervult hierin een cruciale rol als contactpersoon.

‘Morgen is vandaag’ is het motto van APG. Het onderstreept dat APG zich elke dag inzet voor het pensioen van morgen. Voor een goed pensioen in de toekomst zijn nu een gedegen lange termijn beleggingsstrategie en een robuust pensioenbeheer nodig. Investeren in innovatie is van belang om de organisatie en het pensioen in brede zin toekomst bestendig te houden.

De missie van APG is het realiseren van een goed en betaalbaar pensioen tegen een redelijke vergoeding voor zo veel mogelijk mensen. De focus ligt op de deelnemers, individuen voor wie APG haar dienstverlening verricht.

Door de op 1 januari 2015 ingevoerde Participatiewet, heeft PWRI te maken gekregen met veranderingen. Door de komst van de Participatiewet, komen er geen nieuwe plaatsen meer in de Sociale Werkvoorziening. Gemeenten moeten in plaats daarvan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar ‘gewoon’ werk. Voor mensen die op 1 januari 2015 werkzaam waren bij een Sociale Werkvoorziening veranderd er niets.

Geen nieuwe plaatsen binnen de Sociale Werkvoorziening, betekend dus ook geen nieuwe deelnemers voor het PWRI, waardoor het fonds zal gaan krimpen. Er zijn steeds minder deelnemers, die bovendien steeds ouder worden; in 2015 was 55,1% 50 jaar of ouder. Logisch gevolg hiervan is dat het pensioen steeds duurder wordt. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) beloofde vanaf 2018 € 10 miljoen per jaar aan het PWRI te betalen. Dit als compensatie voor de schade die het PWRI lijdt door de Participatiewet. Maar ook naast deze jaarlijkse steun, is het noodzakelijk om aan de toekomst te blijven werken. (Pensioenfonds Werk en (Re)Integratie, 2015)

### 1.1 Aanleiding van het onderzoek

Communicatie is al jaren een bijzonder aandachtspunt van het PWRI, er zijn zelfs prijzen in de wacht gesleept voor de bijzondere manier waarop het PWRI communiceert met de deelnemers. (Pensioenfonds Werk en (Re)Integratie, 2015)

De jaarlijkse HR-kennisdagen, die worden georganiseerd om de HR medewerkers van de verschillende aangesloten werkgevers op de hoogte te brengen van de pensioenontwikkelingen, dragen bij aan het thema communicatie. Echter komt tijdens deze bijeenkomsten ook naar voren dat werkgevers graag meer begeleiding wensen om de deelnemers op het juiste spoor te zetten richting hun pensioenaanvraag. Dit vormde het startpunt om dieper onderzoek te doen naar de wensen en behoeften van werkgevers richting het PWRI.

Ook het management ervaart hinder aan het huidige informatieproces. Ondanks dat PWRI meerdere acties uitzet om de werkgever betrokken te maken bij het pensioenbewustzijn van de deelnemer én de komst van de wet Pensioencommunicatie levert dit in de ogen van het management niet het juiste resultaat op.

Het management constateert dat er nog te veel werkzaamheden op de 'schouders' van de uitvoerende medewerkers terecht komt.

Dit blijkt ook uit rapportages die worden opgesteld naar aanleiding van gegevens van het Klant Contact Centrum. In deze rapportages wordt onderscheid gemaakt tussen de Service Pensioen Gerechtigden (SPG) en Service verzekerden (SV). Aangezien dit onderzoek zich richt op werkgevers als contactpersoon, wordt alleen gekeken naar de categorie SV, aangezien deze groep nog opbouwt voor een pensioen. De groep die valt onder SPG zijn al uitkeringsgerechtigde, is dus niet meer werkzaam en hebben dus ook geen werkgever meer waarbij ze terecht kunnen voor vragen.

In de rapportages die maandelijks worden opgesteld, valt op te merken dat de meeste telefoongesprekken door de SV-doelgroep gaan over vragen op persoonlijk gebied. Dit kunnen vragen zijn over de hoogte van het opgebouwde pensioen, de ingangsdatum van het opgebouwde pensioen, machtigingen, waardeoverdracht of bijvoorbeeld werkloosheid of arbeidsongeschiktheid.

Het gemiddelde aantal telefoongesprekken over de maanden december 2016, januari en februari 2017 komt uit op 814 tegen 176 e-mails over deze periode. Gemiddeld genomen over deze zelfde periode gaan 374 telefoongesprekken over persoonlijke vragen. De grote uitschieter hierbinnen zijn vragen over de hoogte van het Ouderdomspensioen (OP). Deze is echter eenvoudig te raadplegen via de MijnPWRI omgeving. (Jansen, 2017)

Om de kosten van het PWRI te reduceren, wil het PWRI beter inspelen op de wensen en behoeften van de werkgever. Doormiddel van een pilot wordt onderzocht wat deze wensen en behoeften zijn en hoe PWRI hierin kan faciliteren.

PWRI beoogt om werkgevers, vaak een HR functionaris, beter te faciliteren om hun werknemers actief te begeleiden indien zij vragen hebben en te begeleiden naar hun pensioen. Een eerste contactpersoon waar de deelnemers terecht kunnen voor de eerste vragen. Te vaak komt het voor dat deelnemers te weinig op de hoogte worden gebracht over hun pensioen en welke financiële gevolgen dit met zich mee kan brengen. Wanneer de werkgever kan helpen met het invullen van een aanvraagformulier, het opzoeken van het juiste formulier of het raadplegen van gegevens, levert dit al een besparing op voor PWRI. Wanneer een werkgever hier namelijk niet in bemiddeld, komt dit al snel terug bij het PWRI.

Juist omdat de deelnemers van het PWRI een kwetsbare doelgroep omvat, is extra zorg vanuit de werkgever gewenst. De drempel om naar een vertrouwde basis te stappen, zal makkelijker te vinden zijn dan de stap naar een telefoontje of mailtje richting het fonds. Vandaar ook dat beoogd wordt de werkgevers hierin meer te ondersteunen, aangezien zij dichtbij de deelnemers staan.

## 1.2 Organisatieprobleem in context en verdieping

In deze paragraaf wordt doormiddel van een Context-, Interne- en de probleemanalyse de focus van het onderzoek geschetst. Uit de verschillende analyses volgt de probleemstelling.

### 1.2.1 Contextanalyse

De contextanalyse schetst de algemene zaken uit de omgeving die van invloed zijn op het probleem. In feite mag het geen contextanalyse genoemd worden, daar er geen analyse wordt uitgevoerd, maar de belangrijke invloeden vanuit de context van de organisatie inzichtelijk worden gemaakt. Met de contextanalyse krijgt een organisatie inzicht in behoeften en verwachtingen van klanten. (Schevelier, 2017) Het is noodzakelijk om te weten wat er buiten de organisatie speelt, om hierop in te kunnen spelen.

#### Participatiewet

De wet die van grote invloed is op de werkwijze van het PWRI is de Participatiewet. Zoals in *paragraaf 1.1 Aanleiding van het onderzoek* al werd besproken, is de Participatiewet ingetreden per 1 januari 2015.

De deelnemers van het PWRI zijn personen die onder de WSW vielen en werkzaam waren bij een Sociale Werkvoorziening. Sinds 1 januari 2015 kunnen er, door invoering van deze wet, geen mensen meer in de WSW instromen. Medewerkers die op 1 januari 2015 al werkzaam waren bij een Sociale Werkvoorziening, behouden wel hun rechten.

Gevolg van de Participatiewet is dat PWRI geen nieuwe deelnemers meer zal krijgen, waardoor het fonds zal gaan krimpen. (Rijksoverheid, 2017)

#### Veranderende maatschappij

Door de jaren heen vindt er een verschuiving plaats van een verzorgingsstaat, gericht op de bescherming van burgers, naar een participatiemaatschappij, waarin burgers zelf een actieve rol innemen. (Oomes, Bosman, & Langerak, 2014)

Door de digitalisering en slimme softwaretoepassingen, veranderd de manier van informeren. Hierdoor kunnen steeds beter gepersonaliseerde diensten aangeboden worden. Er wordt vanuit gegaan dat iedereen met deze technologische verbeteringen om weet te gaan, maar juist de doelgroep van het PWRI heeft hier moeite mee. Daarom is het noodzakelijk dat hier extra aandacht aan wordt besteed.

Uit een rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat de groep zorgvragers met een IQ tussen 50 en 85, in vijftien jaar is vervijfvoudigd. Onderzoeken kunnen dit niet uit demografische ontwikkelingen verklaren, waardoor de verklaring wordt gezocht in de veranderende maatschappij. (Vos, 2014)

#### Wet Pensioencommunicatie

De Wet Pensioencommunicatie is gefaseerd ingegaan op 15 juli 2015. Deze wet heeft als doel dat de pensioendeelnemer weet hoeveel pensioen hij kan verwachten, kan nagaan of dat voldoende is en zich bewust is van de risico's van de pensioenvoorziening. Ook dient pensioencommunicatie de deelnemer te laten zien welke keuzemogelijkheden hij heeft, zodat hij niet voor onverwachte verrassingen komt te staan. (Kamer, 2015)

Volgens de wetgever is de deelnemer zelf niet in staat om deze verantwoording op zich te nemen en moet hij worden beschermd. De zorgplicht wordt voor 30% bij de pensioenuitvoerder neergelegd. Dit in de vorm van het pensioen 1-2-3. De overige 70% ligt bij de

werkgever. De werknemer dient geïnformeerd te worden over de gevolgen, welke risico's hij loopt en wat hij er aan kan doen bij de volgende situaties;

- Indiensttreding;
- Uitdiensttreding;
- Scheiding;
- (Onbetaald) verlof;
- Arbeidsongeschikt raken;
- Elke andere wijziging die (mogelijke) gevolgen kan hebben voor pensioen

### **Vergrijzing**

Met vergrijzing wordt het aandeel ouderen van 65 jaar en ouder bedoeld. Dit aandeel van de bevolking zal de komende jaren in Nederland blijven groeien. Er wordt tegenwoordig zelfs ook gesproken over dubbele vergrijzing, wat duidt op meer ouderen en meer oudere ouderen. Op dit moment behoort 15 procent van de bevolking tot deze leeftijdsgroep, in 2040 zal dit naar verwachting opgelopen zijn naar 26 procent.

De toename van de levensverwachting heeft ook sterke invloed op de vergrijzing. Terwijl de levensverwachting in 2007 bij geboorte nog 78,0 jaar voor mannen en 82,3 jaar voor vrouwen was, was dit in 2011 bij geboorte voor mannen 79,2 jaar en voor vrouwen 82,9 jaar.

De vergrijzing brengen financiële en andere gevolgen met zich mee. Zo komen de AOW en pensioenuitkeringen steeds meer onder druk te staan. Het actieve deel van de bevolking wordt in verhouding steeds kleiner, wat betekend dat een steeds grotere groep afhankelijk is van een steeds kleiner wordende groep mensen.

Doordat de bevolking steeds ouder wordt, krijgen zij ook andere wensen. Hier zal actief rekening mee moeten worden gehouden. (Vergrijzing, 2017)

#### **1.2.1.1 Conclusie context analyse**

De komst van de Participatiewet brengt grote gevolgen voor het PWRI met zich mee. Doordat er geen mensen meer in de SWS instromen, betekend dit dat het PWRI geen nieuwe 'klanten' meer krijgt. Het fonds zal gaan krimpen en op den duur ophouden te bestaan.

Binnen de harde maatschappij, wordt verwacht dat burgers zelf een actieve rol aannemen. Echter voor de doelgroep die zich aansluit bij het PWRI is dit niet altijd realiseerbaar. Omdat dit wel van de maatschappij verwacht wordt, dient het PWRI hierop in te spelen. Om de deelnemers wel zo goed mogelijk te begeleiden, tracht het fonds om de werkgever meer betrokken te maken bij het pensioen bewustzijn van de deelnemer.

De Wet Pensioencommunicatie geeft goed weer wat het PWRI beoogt; een actieve houding van de werkgever, welke ondersteunt en bemiddeld naar een pensioenaanvraag van een werknemer. Deze nieuwe wet is een stok achter de deur voor het PWRI om ze wellicht meer attent te maken op de mogelijke sancties. Wellicht dat zij hierdoor inzien hoe belangrijk het is om de werknemer zo goed mogelijk op weg te helpen naar de pensioenaanvraag.

Door de vergrijzing en de hogere levensverwachting worden de deelnemers van het PWRI ouder en zullen dus ook anders behandeld moeten worden. Ondanks dat de rest van Nederland sterk aan het automatiseren is, zal dit bij deze doelgroep niet snel van toepassing zijn. Belangrijk is om bij deze doelgroep te blijven pijlen waar zij behoefte aan hebben en hoe zij benaderd willen worden.

### 1.2.2 Interne analyse PWRI

Doormiddel van het 7S model van McKinsey wordt de interne analyse opgesteld. Hiermee wordt de IST (huidige) situatie geschetst. Binnen het 7S model wordt de organisatie verdeeld in zeven hoofdonderdelen, de factoren. Bij een optimale bedrijfsvoering horen de zeven onderdelen in evenwicht te zijn. Het hieronder toegepast 7S model wordt toegepast op het team PWRI, en niet op de hele APG organisatie (Model, 2017). Hierin wordt vooral duidelijk hoe het team in elkaar steekt. Het probleem komt naar voren in de probleemanalyse in paragraaf 1.2.3.

#### Structure

Binnen het team PWRI mag gesproken worden van een platte organisatie. Ondanks de combinatie van servicemedewerkers, pensioenspecialisten materie en pensioenspecialisten systemen wordt er goed samengewerkt en overlegt. De logistieke medewerker verdeelt de cases over de uitvoerende medewerkers. Dit gebeurt volgens gelijke verdeling, maar er wordt wel gekeken naar het type case. Niet elke medewerker voert alle cases uit.

Boven deze medewerkers staat de manager van het team PWRI, welke eindverantwoordelijk is voor de gehele pensioen administratie en pensioenuitvoering voor PWRI.

Boven het team PWRI en de manager staat het bestuursbureau. Het bestuursbureau ondersteunt het bestuur en de bestuurscommissies. Het bestuursbureau ondersteunt ook de raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan. De medewerkers van het bestuursbureau werken beleidsonderwerpen uit en bereiden alle vergaderingen voor. Ook kijken ze of de pensioenuitvoerder en de vermogensbeheerder hun werk goed doen. Bij het bestuursbureau zijn 10 medewerkers actief. (PWRI, Het bestuursbureau, 2017)

Serviceverlenend is er een Klant Contact Centrum (KCC) binnen de organisatie. Hier worden alle eerstelijns klantcontactzaken van zowel ABP als PWRI afgehandeld. Dit kan zowel telefonisch of per e-mail zijn. Een eerste lijn komt dus nooit direct bij een uitvoerende medewerker van PWRI terecht.

Bedreigingen binnen het team PWRI worden Ad Hoc opgelost. In de dagstart worden de bedreigingen besproken. De dagstart omhelst niet alleen de gezamenlijke start van de dag, maar is ook een belangrijk overlegmoment. Bij bedreigingen kan gedacht worden aan een niet haalbare verwerking van bepaalde processen voor de deadline datum. Hierop wordt gekeken wie nog ruimte heeft voor extra werk en hoe dit verdeeld kan worden. (Hermans, 2017)

Concreet voor het probleem is het positief te noemen dat er een platte organisatievorm is, dit komt het overleggen en veranderen ten goede.

#### Systems

PWRI zet een aantal systemen in om de werkgever te bereiken. Het grootste ingezette medium is de vernieuwde website. Op de website kan zowel de werkgever als de werknemer terecht voor informatie over de vele vormen van het pensioen. Ook zijn hier verschillende formulieren te downloaden. Echter blijkt uit aanvragen via het Klant contact center dat deze hier niet altijd worden gevonden, aangezien deze telefonisch worden opgevraagd. (PWRI, PWRI, 2017)

Ook de Werkgevershulpdesk wordt niet genoeg gevonden. Maandelijks komen hier slechts 37 telefoongesprekken binnen, echter slechts 20% is op de juiste plek. Dit komt neer op afgerond zeven telefoongesprekken per maand. (Meessen, 2017)

Ook blijkt dat de weg naar de afdeling werkgeversdiensten niet genoeg gevonden wordt door de werkgever. Uit het interview met een pensioenvoorlichter van APG, en ook namens PWRI, blijkt dat de voorlichtingen bij werkgevers van het PWRI niet veel ingezet worden. Werkgevers kunnen zelf aanvragen, wanneer hier behoefte aan is. Wanneer een voorlichting wordt aangevraagd, is dit vaak een werkgever die dit geregeld doet en dit als een 'opfriscursus' ziet. (Schumans, 2017)

Duidelijke informatiesystemen en structuren zijn er niet. Zo is niet geheel bekend welke informatie werkgevers krijgen. Ook is er op de werkgeversnieuwsbrief na, geen standaard proces waarin werkgevers informatie tot zich krijgen. Ook in deze werkgeversnieuwsbrieven zit geen heldere regelmaat. Zo werden er in 2016 maar twee verstuurd. (Schumans, 2017)  
De informatievoorziening gebeurt Ad Hoc op het moment dat een werkgevers zich meldt voor informatie. (Hermans, 2017)

MijnPWRI, de mijn-omgeving van PWRI, wordt regelmatig vernieuwd en in geïnvesteerd, maar hiervan is niet bekend of dit ook veel toegepast worden door klanten.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de ingezette systemen niet genoeg worden bereikt en gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn. Er is niet bekend of dit komt door gebrek aan motivatie of omdat de weg naar deze middelen niet bekend is. Wel is duidelijk dat dit optimale bedrijfsvoering in de weg staat. Onderzoek zal dit verder moeten uitwijzen.

### **Style**

Binnen het team PWRI kan gesproken worden van een democratische leiderschapsstijl. Er is sprake van een gezamenlijke inspanning. Wel houdt de leidinggevende goed in de gaten of alle processen goed verlopen of dat deze sturing nodig hebben. Vooral tijdens de dagstart worden casussen besproken, waarbij het team samen tot een oplossing probeert te komen. De leidinggevende laat dit toe, maar probeert wel te sturen. (Hermans, 2017)

Zoals al gezegd werd, staat boven het team PWRI het bestuursbureau. Deze heeft een gezaghebbende leiderschapsstijl. Ze zorgen voor visie en richting op langere termijn. Hier worden alle strategische beslissingen genomen. (Hermans, 2017)

Concreet voor het probleem betekend dit dat vanuit het bestuursbureau een visie moet worden gevormd om in de toekomst te kunnen verbeteren.

### **Staff**

Een deel van de medewerkers van het team PWRI, waren al actief bij APG toen in 2012 het PWRI over ging van Syntrus Achmea naar APG. Hierdoor hadden zij al veel kennis in de pensioen materie en kennis van de systemen. Nieuwe medewerkers krijgen hierdoor meteen diepliggende kennis overgebracht.

Echter zijn er ook veel nieuwe jonge medewerkers actief binnen het team PWRI. Te denken valt aan twee stagiaires en een vijftal uitzendkrachten. Gevolg hiervan is dat er meer opleidingen nodig zijn, er meer vragen zijn en er meer fouten worden gemaakt. Dit heeft invloed op de kwaliteit van het team. (Hermans, 2017)

Concreet voor het probleem betekend dit dat veel medewerkers de werkwijze van het APG goed kennen. Echter de doelgroep van het PWRI is van een heel ander niveau, dit vereist een andere aanpak.

## Skills

Om het werk naar behoren uit te voeren dienen alle medewerkers de 'Opleiding Collectieve Pensioenen' volbracht te hebben. Voor het uitvoeren van de functie pensioenspecialist dient de vervolgopleiding 'Leergang Collectieve Pensioenen' afgerond te zijn. Om op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen en veranderingen dient elke twee jaar een opfriscursus gevolgd te worden.

Nieuwe medewerkers krijgen training middels 'learning on the job'. Dit wordt ingezet om de nieuwe medewerker zo effectief mogelijk op weg te helpen binnen de functie.

Tevens dienen medewerkers zich te houden aan de Code Pensioenfondsen en de gedragscode voor Integer Handelen.

Doordat deelnemers van het PWRI over een lager kennisniveau beschikken, is het noodzakelijk dat zij ook anders benaderd worden. Communicatieve vaardigheden zijn dan ook gewenst. Ook de schrijfwijze in de brieven is op dit kennisniveau aangepast en dient door iedereen gehanteerd te worden. (Hermans, 2017) Omdat dit onderzoek zich met name richt op de communicatie naar werkgevers, is het noodzakelijk dat dit thema goed beheerst wordt door de medewerkers van PWRI.

## Strategy

PWRI staat voor goed pensioenfondsbestuur, voor eerlijkheid, oprechtheid en betrouwbaarheid. De kernwaarden van PWRI zijn;

- We hebben vertrouwen in elkaar;
- We hebben respect voor elkaar;
- We zijn professioneel;
- We nemen de deelnemers serieus;
- We zijn betrouwbaar voor alle stakeholders.

Deze kernwaarden streven de medewerkers na, waardoor het hun strategie wordt.

PWRI beoogt een betrouwbare partner te zijn, welke deelnemers serieus neemt. Echter wordt er niet geverifieerd of de processen welke PWRI uitvoert, ook aansluit bij de wensen en behoeften van de stakeholders, met name de werkgevers. (Hermans, 2017) In het kader van het onderzoek wordt er gemeten of de ingezette middelen het juiste doel behalen bij de werkgevers.

## Shared Values

Binnen het team PWRI heerst een open en ontspannen sfeer. De drempel om iemands hulp te vragen is erg laag, wat de collegialiteit ten goede komt. Er wordt naar een gezamenlijk doel gewerkt, wat zorgt voor goede samenwerking en veel verbondenheid.

Echter is het team PWRI ook afhankelijk van andere afdelingen binnen de organisatie APG, met name van het KCC en de afdeling Marketing Communicatie en Distributie (MCD). Naar aanleiding van verschillende gesprekken met medewerkers van de afdeling MCD, schemert het beeld door dat de werkzaamheden voor het PWRI niet zo serieus worden genomen als de werkzaamheden voor bijvoorbeeld grotere fondsen, zoals het ABP. Dit erkennen zij ook, maar geven ook aan dat er niet de vraag naar is. Zij laten het op zijn beloop en reageren Ad Hoc wanneer hier noodzaak toe is. De wil is er dus wel, echter loopt dit gehele proces niet soepel. (Meessen, 2017) (Schumans, 2017) (Bink-Ruyters, 2017)

In het kader van het onderzoek is het positief te noemen dat er een goede verstandhouding is met andere afdelingen. Dit zal noodzakelijk zijn om veranderingen door te kunnen voeren en medewerking te kunnen verwachten.

#### 1.2.2.1 Conclusie Interne Analyse

Vooral op het punt van systemen is nog veel winst te behalen. Wanneer beter gereflecteerd zou worden of de ingezette middelen ook het beoogde resultaat behalen, kan worden geconstateerd of deze middelen herhaald moeten worden, veranderd moeten worden of juist afgeschaft moeten worden.

Ook aan de structuur binnen de afdeling zou gewerkt kunnen worden. Wanneer er vooraf wordt vastgelegd hoe bepaalde bedreigen worden aangepakt, zorgt dit voor minder Ad Hoc werk, en dus voor minder korte termijn denken. Bedreigingen kunnen dan voorkomen worden.

Ondanks dat het PWRI voor een aantal kernwaarden staat, wordt niet geverifieerd hoe de klanten hierin staan en of dit aansluit bij hun wensen en behoeften. Door meer in te spelen op deze wensen, kan de kwaliteit van het proces bevorderd worden.

Ook kan de betrokkenheid van andere afdelingen richting het PWRI vergroot worden. Duidelijke afspraken en regelmatig contact brengt elkaar op de hoogte en kan ervoor zorgen dat het werk van PWRI naar een hoger niveau wordt getild. Wellicht kan het beter informeren van het KCC een hoop 'pijn' wegnemen.

Gericht op het probleem kan er geconcludeerd worden dat de verhoudingen binnen PWRI goed in stand zijn, dit zou kunnen zorgen voor een snelle invoering van veranderingen. Dit in combinatie met een verbeterde verstandhouding met andere afdelingen zou zeer gunstig zijn.

#### 1.2.3 Probleemanalyse

Doormiddel van de 6 W's wordt een duidelijk beeld geschetst van het probleem. (Verhoeven, Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs, 2007) Alle facetten van het probleem worden doormiddel van deze analyse benoemd.

##### **Wat** is het probleem?

Het probleem is dat er geen goede afstemming is tussen wat de werkgevers verlangen en de acties van het fonds. Ondanks dat het fonds verschillende pogingen uitzet (HR kennis dagen, nieuwe website, voorlichtingen, werkgevershulpdesk) om de werkgevers tegemoet te komen, lijken zij niet te groeien in de pensioen betrokkenheid. Doordat er niet wordt geverifieerd of de uitgezette acties van het fonds ook de verwachtingen dekt van de werkgever, ontstaat er een 'gat' dat opgevuld moet worden om de dienstverlening zo goed mogelijk te laten verlopen. Doordat namelijk niet de eerste vragen bij de werkgever worden neergelegd, maar toch terechtkomen bij het PWRI, levert dit extra werk op. Wanneer de werkgever deze taken wel op zich zou nemen, levert dit efficiency winst op, waardoor de medewerkers op andere taken ingezet kunnen worden.

##### **Wie** heeft het probleem?

Meerdere groepen ondervinden hinder van het probleem. Enerzijds is dit een probleem van het fonds, omdat zij hinder ervaren van de mindere mate van betrokkenheid van de werkgever. Omdat de werkgever zijn rol als contactpersoon van de deelnemer niet naar behoren uitvoert, komt dit op de schouders van de PWRI medewerkers terecht en dit resulteert in extra werk.

Anderzijds is dit een probleem voor de werkgever. Zij hebben niet de juiste kennis en kunde om hun medewerkers optimaal te assisteren naar een pensioen. Dit vergt veel zoekwerk, wat extra tijd in beslag zal nemen. Dit kunnen zij als hinderlijk ervaren.

Op de laatste plaats is dit een probleem van de deelnemer, deze wordt niet voldoende geassisteerd naar zijn of haar pensioen. Juist deze doelgroep heeft extra begeleiding nodig bij deze complexe materie.

**Wanneer** is het probleem ontstaan?

Het probleem sluimert al langere tijd door het fonds, maar is nooit opgemerkt als probleem. Door niet juist te verifiëren wat de werkgevers van het fonds verwachten, wordt hier niet op ingespeeld. Om het fonds te voorzien van bestaanszekerheid, zal er meer ingespeeld moeten worden op deze wensen, om de juiste dienstverlening te kunnen blijven garanderen.

**Waarom** is het een probleem?

De deelnemers van het PWRI betreft een kwetsbare doelgroep, dit zijn mensen met een lichamelijke en/of geestelijke beperking. Om deze reden hebben zij niet de kennis om hun eigen pensioenbelangen te behartigen. Hierdoor is het belangrijk dat de werkgever een rol van contactpersoon op zich neemt. Wanneer dit namelijk niet gebeurt, is de deelnemer op zichzelf aangewezen, wat kan resulteren in financiële gevolgen. Wanneer een deelnemer namelijk niet op tijd zijn pensioenaanvraag indient, kan het zijn dat deze niet direct ingaat op de pensioengerechtigde leeftijd en dus mogelijk zijn maandelijkse lasten niet kan dragen.

**Waar** doet het probleem zich voor?

Het probleem centraliseert zich bij het PWRI, omdat hier wordt opgemerkt wat de consequenties zijn. Daarnaast vindt een groot gedeelte ook buiten de organisatie plaats, aangezien de deelnemers en hun contactpersoon een grote rol spelen.

**Wat** is de aanleiding van het probleem?

Aanleiding voor het probleem zijn de berichten die naar voren zijn gekomen tijdens de HR-kennisdagen. Tijdens deze bijeenkomsten hebben werkgevers aangegeven dat zij de deelnemers niet juist kunnen begeleiden en dit wel ambiëren. *Zie paragraaf 1.1 Aanleiding van het onderzoek.*

### 1.2.3.1 Conclusie probleemanalyse

Uit de probleemanalyse blijkt dat het niet bekend is of de door het PWRI ingezette middelen wel het doel behalen waarvoor ze worden ingezet. Er wordt niet bij deelnemers en/of werkgevers geverifieerd of deze middelen goed lopen, aangescherpt moeten worden of zelfs totaal geen invloed op de bedrijfsvoering hebben.

Het is noodzakelijk om dit te onderzoeken om beter in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de werkgevers en deelnemers, maar ook om efficiencywinst te kunnen behalen.

## 1.3 Probleemstelling

In deze paragraaf wordt een uitvoerige indruk van het managementprobleem gevormd. Tevens kan uit al het voorgaande een probleemstelling met bijbehorende deelvragen worden opgesteld.

### 1.3.1 Managementprobleem

Het management ervaart hinder aan het huidige informatieproces. Ondanks dat PWRI meerdere acties uitzet om de werkgever betrokken te maken bij het pensioenbewustzijn van de deelnemer, levert dit in de ogen van het management niet het juiste resultaat.

Het management constateert dat er nog veel werkzaamheden op de 'schouders' van de uitvoerende medewerkers terecht komt. Dit zijn bijvoorbeeld telefoongesprekken van deelnemers die om een aanvraagformulier vragen. Wanneer deze eerste, kleine problemen

op de takenlijst van de werkgever terecht komt, scheelt dit een hoop tijd voor de uitvoerende medewerkers van PWRI. Dit aspect levert kostenbesparingen op, aangezien de medewerkers de overgebleven tijd kunnen gebruiken om ander werk te verrichten.

Een andere kant van de gewenste werkwijze, is dat de deelnemer hiermee wordt geholpen. De deelnemer zal eerder afstappen op iemand uit de vertrouwde omgeving. Hier zal het gehele proces baat aan hebben.

### 1.3.2 Probleemstelling en deelvragen

PWRI heeft plannen om de betrokkenheid van de werkgever van de deelnemer te vergroten door ze te enthousiasmeren, beter te faciliteren en hun kennis te vergroten. Doormiddel van een duidelijke informatieverstrekking en het contact tussen de werkgever en PWRI te bemiddelen, zal de stap tot contact steeds eenvoudiger te maken zijn. Door de interne processen beter af te stellen op de wensen van de werkgevers, kan de deelnemer nog beter begeleid worden naar zijn pensioen.

De vooraf beschreven wensen van de opdrachtgever, de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek kunnen worden samengebracht in de volgende probleemstelling:

***“Hoe tevreden zijn de aangesloten werkgevers over de dienstverlening van het PWRI en welke servicegebieden kunnen er verbeterd worden om de dienstverlening te optimaliseren?”***

Het antwoord op de probleemstelling zal geleverd worden in deze adviesrapportage met verschillende aanbevelingen en implementaties gericht aan het PWRI. Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, zal eerst antwoord moeten worden gegeven op de volgende deelvragen:

- |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Theoretisch kader</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>1. Wat betekent klanttevredenheid?</li><li>2. Wat wordt verstaan onder ‘kwaliteit van dienstverlening’?</li><li>3. Hoe kan dit worden gemeten?</li><li>4. Hoe kan dienstverlening worden geoptimaliseerd?</li></ul>                                                                                                                                                                                                |
| <b>Desk-research</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>5. Welke acties worden op dit moment (IST) ondernomen om de werkgevers te informeren?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Field-research</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>6. Hoe zien werkgevers hun rol als contactpersoon?</li><li>7. Zijn de werkgevers op dit moment tevreden over de dienstverlening van het PWRI?</li><li>8. Welke knelpunten ondervinden de werkgevers in de huidige dienstverlening van het PWRI?</li><li>9. Op welke aspecten dient de dienstverlening verbeterd te worden?</li><li>10. Welke wensen en behoeften hebben de werkgevers richting het PWRI?</li></ul> |

## 1.4 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek zijn de werkgevers van Pensioenfonds Werk en (Re)-Integratie. Veelal wordt met de werkgevers de HR functionaris of medewerker van de salarisadministratie bedoelt, omdat deze de belangen van de werknemers behartigen. Onder het PWRI vallen alle Sociale Werkvoorzieningen in Nederland. Dit zijn er in totaal 87, welke uiteen kunnen vallen uit meerdere vestigingen.

Naast de werkgevers is ook de leidinggevende van het team PWRI gebaat bij de resultaten van dit onderzoek. Hij is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken van het fonds en is dan ook gebaat bij een goede verstandhouding met de klant, de werkgevers.

Tevens is ook het bestuursbureau van PWRI gebaat bij de resultaten van dit onderzoek. Het bestuursbureau ondersteunt het bestuur en de bestuurscommissies. Tevens ondersteunt het bestuursbureau de raad van toezicht en het verantwoordingsorgaan. Zij controleren het werk van de pensioenuitvoerder en kijkt dus ook naar hoe het werk verbeterd kan worden. De resultaten van dit onderzoek gaan over het verbeteren van de dienstverlening en is dus ook relevant voor het bestuursbureau. Dit onderzoek is het vooronderzoek voor een mogelijk grootschaliger onderzoek naar het informeren van werkgevers.

## 1.5 Doelstellingen

Het doel van deze pilotstudie is het opleveren van een adviesrapport waarin verbeterpunten worden aangereikt om de dienstverlening van het PWRI te verbeteren. Deze adviesrapportage vormt een vooronderzoek om een eerste indruk te krijgen van het onderzoeksgebied. De pilot zal uitgevoerd worden onder vijf van de acht Limburgse Sociale Werkvoorzieningen. Vervolgens zullen er enquêtes worden afgenomen onder een grotere doelgroep. Hier kunt u meer over vinden in *paragraaf 3.1.1 Populatie*.

Door meer in te spelen op de wensen en behoeften van de aangesloten werkgevers, kan de dienstverlening verbeterd worden.

Tevens wordt door het verbeterde contact beoogd een open cultuur tussen beiden partijen te creëren zodat de drempel tot het zoeken van contact tussen beiden verkleind kan worden. Door eerder actief in te kunnen spelen op klantvragen, kunnen financiële gevolgen voorkomen worden.

Wanneer de werkgevers en deelnemers minder 'aankloppen' bij het fonds met hun vragen, scheelt dit werk voor de medewerkers van het fonds, waardoor de productiekosten verlaagd kunnen worden. Dit kan echter alleen bewerkstelligd worden door de werkgevers beter te faciliteren.

## 1.6 Opdrachtgever

Opdrachtgever van dit onderzoek is de Service Manager van Pensioenfonds Werk en (re)-Integratie. PWRI is het pensioenfonds voor werknemers in de Sociale Werkvoorziening en werknemers die onder de SW<sup>1</sup>- of WIW<sup>2</sup>-pensioenregeling vallen. Daarnaast voert het fonds de AOV-regeling<sup>3</sup> uit. Van 1 januari 1969 tot 1 januari 1990 bestond er nog geen pensioenregeling, maar kregen de deelnemers de AOV-regeling als aanvulling op hun AOW, welke dus ook wordt beheerd door het PWRI.

---

<sup>1</sup> Sociale Werkvoorziening

<sup>2</sup> Wet Inschakeling Werkzoekenden

<sup>3</sup> Aanvullende Oudedagsvoorziening; een tijdelijke aanvulling bovenop het AOW voor mensen die vóór 1 januari 1990 in de sociale werkvoorziening werkten.

Het PWRI is opgericht op 9 december 1994 en is gevestigd in Amsterdam. Het PWRI is de rechtsoptvolger van de Stichting Bedrijfspensioenfonds Sociale Werkvoorziening, die van start ging op 1 januari 1990.

Actieve deelnemers van het PWRI zijn alle mensen die nu werkzaam zijn binnen de Sociale Werkvoorziening en mensen die vallen onder de SW- en WIW-pensioenregeling. Naast actieve deelnemers kent het fonds ook voormalige deelnemers, gepensioneerden en de eerder genoemde deelnemers van de AOV-regeling. In totaal komt dit neer op 200.000 mensen waarvan de pensioenen (en uitkeringen bij AOV) toevertrouwd zijn aan het fonds.

Het fonds is betrokken, proactief, bewust en eerlijk. Het zorgt voor een deskundige aansturing en professionele uitvoering van de pensioenregeling. En voor juiste, begrijpelijke en tijdige communicatie daarover. (Pensioenfonds Werk en (Re)Integratie, 2015)

Het PWRI behartigt de belangen van alle doelgroepen van het pensioenfonds. Hiermee worden bedoeld, de: deelnemers, voormalige deelnemers, gepensioneerden, andere mensen met pensioenaanspraken, zoals nabestaanden, en werkgevers. De belangen van al deze groepen worden zorgvuldig afgewogen wanneer er beslissingen worden genomen.

## 1.7 IST-situatie

Welke acties worden op dit moment (IST) ondernomen om de werkgevers te informeren? Om antwoord kunnen te geven op de eerste deelvraag hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden met zowel medewerkers als leidinggevende van het team PWRI. Hiernaast hebben er gesprekken plaatsgevonden met de teammanager Werkgeversdiensten welke invloed heeft op de werkgevershulpdesk, met een medewerker Marketing Communicatie Distributie (hierna MCD) over de communicatie richting werkgevers, met de website ontwikkelaar, met een senior relatiebeheerder en met een voorlichter welke voorlichtingen geeft in de vorm van voorlichting.

Overkoepelend gegeven is dat de informatievoorziening ad hoc wordt ingezet zodra daar de behoefte aan is. De werkgever kan informatie opvragen bij zowel de werkgevershulpdesk, bij de afdeling incasso voor premie-inning en betalingen en vindt er contact plaats middels relatiemanagers en relatiebeheer.

Wat wel structureel georganiseerd wordt ter informatie van de werkgevers zijn de volgende zaken:

- ✓ HR kennisdagen waar P&O'ers worden uitgenodigd voor de nieuwste informatie omtrent pensioenen. Wanneer er weinig nieuwe info voorhanden is, is dit te zien in de opkomst;
- ✓ Twee tot vier keer per jaar wordt een digitale nieuwsbrief verzonden waarin informatie wordt gedeeld, deze nieuwsbrieven worden veelal gekoppeld aan het verschijnen van het deelnemersblad 'Flits'.
- ✓ De website wordt up-to-date gehouden, waardoor deze altijd raadpleegbaar is voor de laatste informatie.

De informatie die op de website worden geplaatst valt niet zoals de andere twee structurele informatieverstrekken onder de verantwoordelijkheid van de afdeling MCD maar onder de verantwoordelijkheid van het Bestuursbureau. (Bink-Ruyters, 2017) (Hermans, 2017) (Meessen, 2017) (Schumans, 2017)

## 2 Theoretisch kader/Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk komt de theoretische ondersteuning van het onderzoek naar voren. De literatuur beschrijft wat er verstaan wordt onder 'klanttevredenheid' en 'kwaliteit van dienstverlening'. Daarnaast wordt er door middel van verschillende modellen diepgang aan de begrippen gegeven.

### 2.1 Klanttevredenheid

In de literatuur worden verschillende definities gevormd over het onderwerp 'klanttevredenheid'. In een groeiende en veelzijdige maatschappij is dit een onderwerp dat vaak ter discussie wordt gesteld. Consumenten kunnen tegenwoordig kiezen uit een groot aanbod van producten en diensten, waardoor zij erg kritisch naar de dienstverlening kijken.

Ondanks dat de klanten van het PWRI niet zelf voor hun pensioenfonds kiezen, is het wel belangrijk om dit thema te blijven evalueren en verbeteren.

Hieronder worden twee definities van klanttevredenheid gegeven vanuit de literatuur:

Volgens Kotler (2009) wordt 'klanttevredenheid' als volgt beschreven:

*"Klanttevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van een klant."* (Kotler, Armstrong, & Wong, 2009)

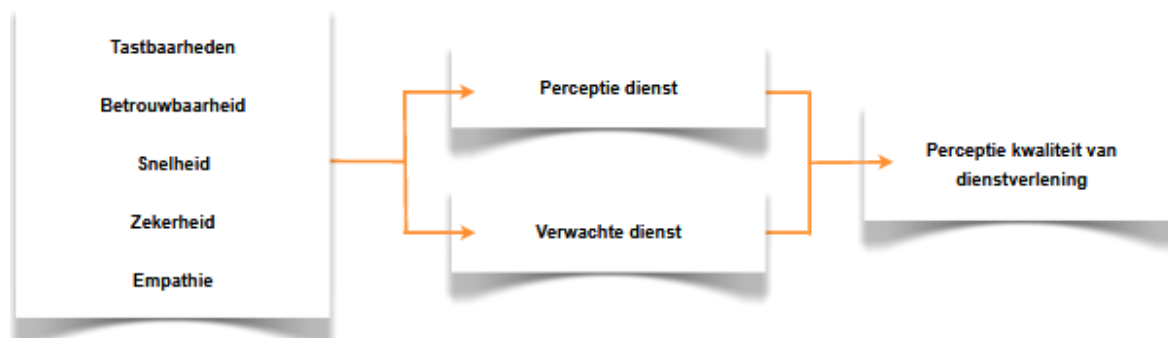
En door Thomassen (1998):

*"Klanttevredenheid is de beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen van een onderneming met de wensen die men heeft. Als de beleving van de klant niet aan diens wensen voldoet, dan is de klant ontevreden tot zeer ontevreden. Is de beleving van de klant gelijk aan de wensen van de klant, dan is hij of zij tevreden. Als de beleving de wensen overtreft, dan is de klant zeer tevreden."* (Thomassen J.-P. , 1998)

Uit bovenstaande definities van het begrip 'klanttevredenheid' wordt duidelijk dat het gaat om het verschil tussen verwachting en ervaring van een dienst of product. Hierbij kan het worden gezien als een vergelijkingsproces.

#### 2.1.1 ServQual

In veel klanttevredenheidsonderzoeken wordt gebruik gemaakt van het ServQual (Service Quality) model (Parasuraman, Zeithalm, & Berry , 1988), zie *Figuur 1: Perceptie kwaliteit van dienstverlening*. Centraal in dit model staat het meten van kwaliteit van diensten. Dit is het verschil tussen de verwachtingen van de klant over de dienstverlening en de daadwerkelijke ervaringen van de klant over de dienstverlening. Wanneer het verwachte niet gerealiseerd wordt, is er sprake van een kwaliteitstekort.



Figuur 1: Perceptie kwaliteit van dienstverlening

De kwaliteit wordt volgens dit model op basis van vijf dimensies gemeten:

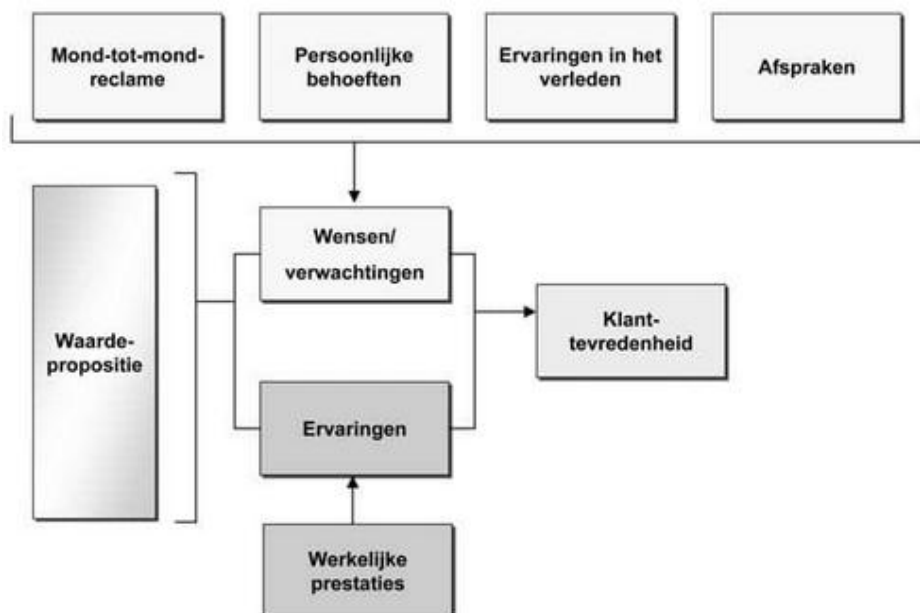
- Tastbaarheden; de fysieke tastbare zaken die een rol spelen bij de dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn inrichting van kantoren en de faciliteiten die er zijn;
- Betrouwbaarheid; het vermogen om datgene wat de organisatie aan de klant belooft, nauwkeurig, volledig en in één keer goed uit te voeren;
- Snelheid; de echte bereidheid om de klant op tijd en snel te helpen staat centraal;
- Zekerheid; dit heeft betrekking op het vermogen om vertrouwen op te wekken en op de beleefdheid en kennis van de medewerkers van de dienstverlenende organisatie;
- Empathie; dit omvat de zorg, het begrip en individuele aandacht voor de klant.

### 2.1.2 Klanttevredenheidsmodel Thomassen

Thomassen (2007) beschrijft in zijn klanttevredenheidsmodel, zie *Figuur 2: Klanttevredenheidsmodel Thomassen*, dat zowel de waardepropositie als verschillende beïnvloeding aspecten van invloed zijn op de uiteindelijke klant tevredenheid.

De waardepropositie, links in het figuur, kan gezien worden als het 'imago' van de organisatie. De klant moet een goed gevoel krijgen door zaken te doen met een organisatie. De waardepropositie is een samenvoeging van; het product of dienst, de service en de prijs.

In het model valt te onderkennen dat mond-tot-mondreclame, persoonlijke behoeften, ervaringen in het verleden en afspraken bepalen. Hier tegenover staan de ervaringen welke de klanten zelf ondervinden. Vanuit de wensen en verwachtingen ten opzichte van de ervaringen ontstaat de klant-tevredenheid. (Thomassen J.-P. , 2007)



Figuur 2: Klanttevredenheidsmodel Thomassen (Thomassen J.-P. , 2007)

## 2.2 Kwaliteit van dienstverlening

Wanneer men het heeft over kwaliteit van dienstverlening, wordt hier bedoelt hoe de dienst wordt verleend (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1994). Het is moeilijk vast te stellen wat de klant als kwaliteit ervaart. Wat de ene klant namelijk belangrijk vindt bij de dienstverlening van PWRI, kan voor de ander totaal onbelangrijk zijn.

Er kunnen drie belangrijkste kenmerken worden onderscheiden met betrekking tot kwaliteit van diensten:

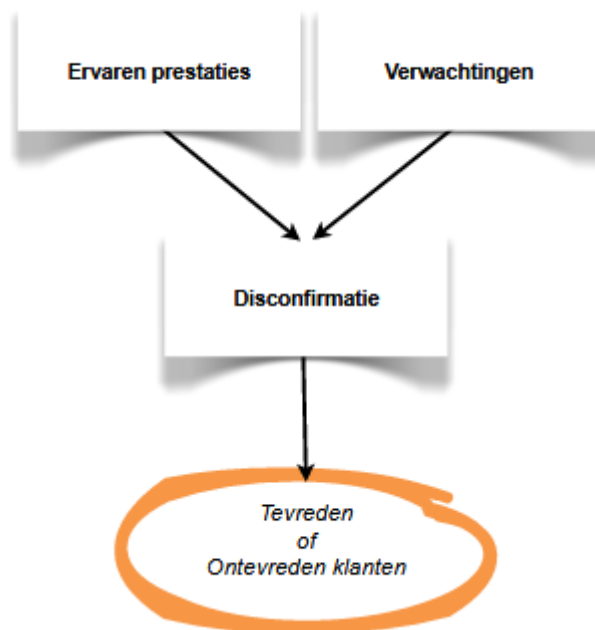
1. Kwaliteit van diensten is voor klanten moeilijker te evalueren dan kwaliteit van goederen;
2. Klanten nemen het hele proces van dienstverlening mee in hun beoordeling;
3. Klanten zijn de enigen die de kwaliteit kunnen beoordelen.

## 2.3 Meten kwaliteit van dienstverlening

Het is niet alleen belangrijk om te weten 'hoe' tevreden klanten zijn, maar ook 'waarom' ze tevreden zijn. De factoren die meerdere malen in de literatuur naar voren komen, zijn: verwachtingen, ervaren prestaties en het verschil tussen beide, de disconfirmatie.

### 2.3.1 Disconfirmation of expectation-model

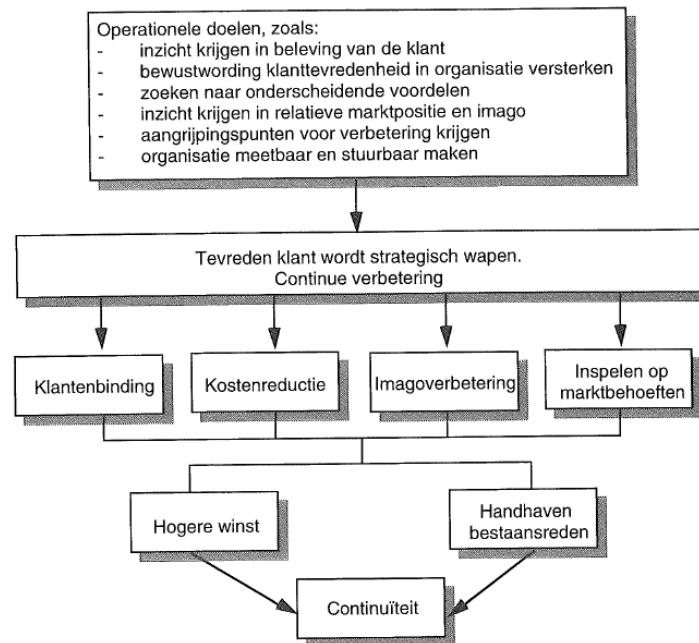
In onderstaand model van Oliver (1980) staat het begrip 'disconfirmatie' centraal. 'Disconfirmatie' staat voor een positieve of negatieve afwijking welke ontstaat tussen de verwachtingen en de werkelijke prestatie van de dienstverlening. De verwachting van de klant is de standaard waarmee hij of zijn ervaring zal vergelijken. Wanneer de ervaring lager uitvalt dan de verwachting zal een negatieve disconfirmatie optreden, wat ontevredenheid veroorzaakt. Hier tegenover staat een positieve confirmatie, welke optreedt als de ervaring hoger uitvalt dan de verwachting. Dit resulteert in een stijgende klanttevredenheid. Wanneer de ervaring en de verwachting gelijk zijn, wordt gesproken van confirmatie, de klant is tevreden. (Oliver, 1980)



Figuur 3: Disconfirmation of expectation-model

## 2.4 Doelstellingen klanttevredenheidsonderzoeken

Volgens Thomassen, In 't Veld en Winthorst (1996) hebben klanttevredenheidsonderzoeken meerdere doelstellingen, welke zijn samengevat in onderstaand figuur.



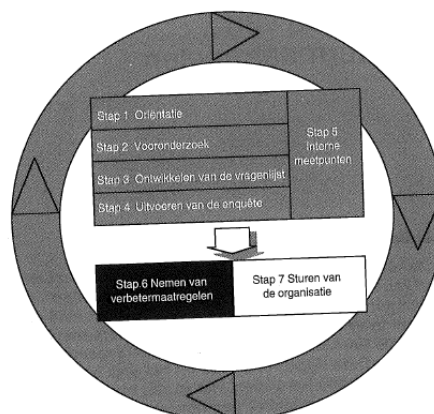
**Figuur 4: Doelstellingen van klanttevredenheidsonderzoek (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1994)**

*Figuur 4: Doelstellingen van klanttevredenheidsonderzoek* valt af te lezen dat het belangrijkste doel van het bereiken van een hoge klanttevredenheid dus het bewaken van de continuïteit van de organisatie is. Zoals in het figuur wordt weergegeven, kan dit op verschillende manieren. Om de continuïteit zo goed mogelijk te kunnen nastreven, moet er aandacht worden besteed aan alle aspecten. (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1994)

Klanttevredenheidsonderzoeken zorgen er dus voor dat organisaties inzicht krijgen in de tevredenheid van de klant. Punten waarvan de klanten aangeven niet tevreden te zijn, kunnen worden verbeterd. Op deze manier kunnen organisaties de klant tevreden houden, waardoor de klantwaarde wordt verhoogd en de continuïteit van de organisatie gewaarborgd wordt. (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1994)

## 2.5 Optimaliseren dienstverlening

In de vorige paragrafen heeft klanttevredenheid centraal gestaan. Aan de hand van de resultaten die voortkomen uit de interviews en enquêtes kunnen interne meetpunten worden vastgesteld, waaraan moet worden gewerkt om de tevredenheid te vergroten.



**Figuur 5: Stappenplan voor klanttevredenheidsonderzoek (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1994)**

Volgens Thomassen e.a. (1994) zijn er een aantal basisprincipes die uitgevoerd moeten worden om met succes veranderingen te kunnen doorvoeren:

- Eerst de klant; er dient voor gezorgd te worden dat verbeteractiviteiten zo veel mogelijk gericht zijn op het vergroten van de klanttevredenheid;
- Creëer draagvlak bij de leidinggevenden; wanneer een verandering wordt ingezet vanuit het topmanagement en het bedrijf niet betrokken wordt bij het vaststellen van de verbetermaatregelen, zullen de leidinggevenden zich niet geroepen voelen om de activiteiten te ondersteunen of te ontplooiën;
- Betref zoveel mogelijk mensen; het is belangrijk om zoveel mogelijk werknemers te betrekken bij verbeteractiviteiten, dit om het draagvlak zo groot mogelijk te maken;
- Zorg voor teamwerk; tracht zo veel mogelijk om de verbeteractiviteiten in teamverband uit te laten voeren. Zo kan kennis en ervaring van verschillende medewerkers en disciplines worden ingebracht;
- Zorg voor voortdurende verbetering; door het toepassen van het Plan-Do-Check-Act-principe wordt een cyclus doorlopen die tot voortduren verbetering leidt;
- Meten is weten is doen; verbetermaatregelen dienen gebaseerd te worden op meetinstrumenten. Het heeft geen zin om een opleiding in te zetten als hiermee het doel niet wordt gehaald. (Thomassen, Veld, & Winthorst, 1994)

### **Het proces van voortdurend verbeteren**

Wanneer er wordt uitgegaan van de hierboven benoemde basisprincipes, kan de volgende aanpak worden gehanteerd bij het voortdurend verbeteren van het proces. Deze aanpak is top-down, dit om ervoor te zorgen dat het noodzakelijke draagvlak bij het management ontstaan. Daarnaast is het essentieel om zoveel mogelijk medewerkers bij de verbeteractiviteiten te betrekken om het draagvlak te vergroten.

- **Fase A: Plan**

De resultaten van het onderzoek worden aan het management gepresenteerd. In deze fase is het belangrijk dat het management een duidelijke visie heeft over wat moet worden bereikt en met welke middelen. Belangrijk hierbij is dat:

- Wordt vastgesteld wat de doelstellingen en de visie zijn;
- Wordt vastgesteld hoe binnen de organisatie aan verbeteringen kan worden gewerkt;
- Wordt vastgesteld hoe het proces van voortdurend verbeteren gestuurd kan worden door het management.

- **Fase B: Do**

Tijdens deze fase worden de doelstellingen, visie, actieplannen en organisatie aan de medewerkers bekend gemaakt. Effectieve stappen welke ondernomen kunnen worden zijn; verbeterteams samenstellen, workshops, training en andere verbetermethoden welke kunnen worden ingezet. Belangrijk is dat elke laag in de organisatie betrokken wordt bij het werken aan verbeteringen.

- **Fase C: Check**

Het management heeft de opgave om de voortgang persoonlijk te evalueren en vast te stellen of de verbeteringen het beoogde effect hebben. Een voorbeeld hiervan kan zijn een nieuwe onderzoek doen of gesprekken met de betrokkenen. Evaluatie is een belangrijke stap binnen het proces van verbeteren.

- **Fase D: Act**

Op basis van de in de vorige fase gecontroleerde resultaten, kunnen de minder goede resultaten bijgestuurd worden. De goede resultaten, dienen vastgehouden te worden, waarbij er getracht wordt de resultaten nog verder te verbeteren.

## 2.6 Conclusie theoretisch kader

Na het nader uiteenzetten van verschillende definities van de begrippen ‘klanttevredenheid’ en ‘kwaliteit van dienstverlening’ en verschillende modellen hierbij, kunnen een aantal conclusies worden getrokken.

Zo blijkt dat er overeenkomsten te ontdekken zijn over de aspecten rondom het meten van kwaliteit. ‘Ervaren prestaties’ en de ‘verwachtingen’ komen meerdere malen terug in de theorieën en modellen over klanttevredenheid. Dit zijn dan ook de twee belangrijkste ‘maatstaven’ om klanttevredenheid te meten. Het is noodzakelijk om te weten waar klanttevredenheid voor staat, alvorens er gestart kan worden met het onderzoek en daarmee met het opstellen van de vragen voor zowel de interviews als de enquêtes.

Echter, wordt er in de theorie veel gesproken over een combinatie van het product of dienst, de service en de prijs. Ook wordt er veel gesproken over het kritische karakter van de klant op het product of dienst, omdat er verschillende aanbieders zijn. Wanneer zij niet tevreden zijn over een product, kan er makkelijk worden overgestapt op een andere leverancier met een beter product. Dit is echter niet het geval bij PWRI. De deelnemers kiezen niet voor het PWRI, maar zijn ‘klant’ van PWRI geworden door hun dienstverband bij een sociale werkvoorziening. Natuurlijk is het wel belangrijk voor het PWRI om bezig te blijven met continuïteit, maar het onderdeel ‘waardepropositie’ zal minder op hun van toepassing zijn. Toch zijn deze theorieën noodzakelijk voor het onderzoek om de gedachtegang van de klant te kunnen begrijpen. Zij ondersteunen bij de realisatie van dit onderzoek, om meer diepgang te verschaffen en de vragen hierop te kunnen baseren.

Naast ‘klanttevredenheid’ is er ook uiteengezet hoe de dienstverlening geoptimaliseerd kan worden. Dit is een cyclisch proces dat zich steeds zal moeten blijven herhalen om de dienstverlening optimaal te houden en om in te kunnen spelen op de veranderingen en wensen van de klant, is het geval van dit onderzoek, de werkgevers. Dit blijkt ook uit de basisprincipes die Thomassen e.a. aandragen. Deze worden dan ook meegenomen in de implementatie van de verbetering. De PDCA-cyclus is hier een handig hulpmiddel in. Doormiddel van deze cyclus komen alle relevante stappen voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossing aan bod. Om deze reden wordt deze cyclus ook ingezet, zodat er blijvend aan verbetering gewerkt kan worden.

### 3 Methode: opzet & uitvoering van het onderzoek

In het hoofdstuk Methode worden allereerst de kaders voor het onderzoek vormgegeven, waarin ook de populatie wordt uitgesplitst. In de tweede paragraaf wordt de onderzoeksoort en de verschillende onderzoeksmethoden uitgewerkt. In de derde paragraaf van het hoofdstuk Methoden wordt het data-verzamelingsinstrument uitgewerkt en wordt beschreven hoe de analyse van de gegevens in zijn werk gaat. Tot slot komt in paragraaf vier de respons en de meetperiode aan bod.

#### 3.1 Kaders

Het onderzoek vindt plaats binnen het PWRI. De onderzoekster is gestationeerd in het APG kantoor te Heerlen, waar de uitvoering van PWRI plaatsvindt. Voor informatieverschaffing omtrent de procedures en richtlijnen is de onderzoekster afhankelijk van verschillende afdelingen binnen APG, te denken valt aan; Rechtenbeheer en MCD. Ook is de onderzoekster afhankelijk van de opdrachtgever, welke de duidelijke kader voor het onderzoek uitzet.

De onderzoeksperiode loopt van februari 2017 tot en met juni 2017. In deze periode dient het onderzoek dan ook in zijn geheel te worden uitgevoerd en gerapporteerd.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is fieldresearch noodzakelijk. Om deze reden heeft de onderzoekster meerdere malen een werkbezoeken afgelegd bij verschillende werkgevers binnen de provincie Limburg. Voor de provincie Limburg is gekozen vanwege praktisch oogpunt. Echter, deze interviews hebben niet het gewenste resultaat opgeleverd. Vandaar ook, dat al snel is gekozen voor het opstellen van een enquête waarmee een grotere doelgroep bereikt zou worden. Om deze reden zijn ook de probleemstelling en deelvragen aangepast.

##### 3.1.1 Populatie

In eerste instantie zou de populatie van dit onderzoek alle werkgevers die aangesloten zijn bij het PWRI en hun vestiging in Limburg hebben, omvatten. Al deze werkgevers zijn per e-mail verzocht om deel te nemen aan het onderzoek door middel van een interview. Het aantal respondenten dient minimaal op vier te liggen, om te mogen generaliseren naar de gehele populatie, welke acht in totaal bedraagt. Deze vereiste is gehaald; er hebben vijf interviews plaatsgevonden met verschillende werkgevers binnen Limburg.

Omdat de uitkomsten niet toereikend waren om antwoord te geven op de probleemstelling is er halverwege het onderzoek voor gekozen om de populatie te verbreden en deze te ondervragen doormiddel van een enquête.

De respondenten voor de in de tweede fase ontworpen enquête zijn geselecteerd aan de hand van orgaancodenummers. Deze orgaancodenummers hangen vast aan cases welke worden verwerkt waaraan weer een contactpersoon/werkgever is gekoppeld. Er is gekozen voor de orgaancodenummers van de in week 15 van het jaar 2017 afgedane cases, dit omdat het op deze manier actieve werkgevers omvat en er dus de juiste gegevens kunnen worden verworven. Met actieve werkgevers wordt in dit geval bedoeld op werkgevers welke actief zijn met het pensioen van hun werknemers. Wanneer er willekeurig werkgevers zouden worden benaderd, kan het voorkomen dat de werkgever al een langere tijd geen contact heeft gehad met het PWRI. Dit wordt door bovenstaande aanpak voorkomen.

De grotere groep is benaderd om mee te werken aan een digitale enquête. Er zijn in totaal 64 enquêtes verzonden.

## 3.2 Onderzoeksoort en -methoden

Op basis van de probleemstelling wordt een keuze gemaakt voor de onderzoeksoort en – methode. Deze worden in deze paragraaf beschreven.

### 3.2.1 Exploratief onderzoek

Dit onderzoek neemt de vorm aan van een exploratief onderzoek oftewel een verkennend onderzoek. Vooraf is namelijk niet bekend welke kant het onderzoek op zal gaan. Het onderzoek heeft als doel het opdoen van ideeën en het verkennen van het onderzoeksgebied voor eventueel vervolgonderzoek.

Onderdeel van een exploratief onderzoek is deskresearch en een klein kwalitatief onderzoek. Beiden zijn dan ook van toepassing op dit onderzoek. (Scribbr, 2017)

### 3.2.2 Deskresearch

Onder deskresearch wordt het verzamelen en analyseren van secundaire data bedoeld. Desk research wordt uitgevoerd achter een bureau, vandaar de naam. Het gaat om informatie die al raadpleegbaar is en niet opnieuw onderzocht hoeft te worden. Ook kan het gaan om interne stukken of jaarverslagen.

Voor dit onderzoek is er vanzelfsprekend ook gebruik gemaakt van deskresearch, ook wel literatuurstudie. De literatuur welke gebruikt wordt voor dit onderzoek, is terug te vinden in het theoretisch kader, zie *Hoofdstuk 2 Theoretisch kader/Literatuuronderzoek*. Specifiek is er gezocht naar informatie die het mogelijk maakt om de probleemstelling en de deelvragen te beantwoorden. (Verhoeven, Literatuuronderzoek, 2011)

### 3.2.3 Fieldresearch

Terwijl deskresearch nog achter het bureau plaats vindt, gaat fieldresearch, zoals wederom de naam al aangeeft, het veld in. Hierbij worden nieuwe gegevens, ook wel primaire data, verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het gaat om informatie die voor het eerst wordt behandeld, welke dus nog niet eerder is onderzocht. (Dingemanse, 2017)

Tijdens het fieldresearch wordt de probleemstelling vanuit de praktijk belicht. Tijdens dit onderzoek worden zowel interviews als enquêtes ingezet, om inzichten vanuit de praktijk in te winnen.

#### 3.2.3.1 Interviews

Om informatie te verkrijgen van respondenten zullen er interviews worden afgenomen. Onder een interview wordt een vraaggesprek, waarin de beleving van de geïnterviewde(n) voorop staat, bedoeld (Verhoeven, Interview, 2011). Het doel hiervan is het verzamelen van informatie over een bepaald onderwerp. Dit vormt de belangrijkste informatiebron voor dit onderzoek.

Interviews kunnen zeer open verlopen, maar ook zeer gestructureerd. Voor dit onderzoek wordt gekozen voor een middenweg, er wordt namelijk gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Bij deze vorm van interviewen is er een vragenlijst of lijst met onderwerpen. Daarnaast is er alle ruimte voor eigen inbreng van de respondent. De onderzoeker dient zich open op te stellen en in te kunnen spelen op de situatie.

Ondanks dat de validiteit van semigestructureerde interviews iets lager ligt dan bij vooraf vastgestelde vragen (gestructureerd interview), is er wel de mogelijkheid om door te vragen, waardoor er meer en gedetailleerdere informatie naar voren kan komen. (Verhoeven, Interview, 2011)

### 3.2.3.2 Enquête

Schriftelijk of online enquêteren is een methode om een groep mensen te ondervragen zonder dat de afnemer hierbij aanwezig hoeft te zijn.

Een enquête is een vragenlijst welke mensen op een door hun zelf gekozen moment kunnen beantwoorden en daarna terug kunnen sturen. Dit kan zowel in de vorm van een papieren versie, maar tegenwoordig kan dit ook veel eenvoudiger via een online vragenlijst. (Zee, 2016)

Een enquête kan worden opgesteld uit zowel open als gesloten vragen. Gesloten vragen kunnen makkelijker verwerkt worden dan gesloten vragen, het kan namelijk voorkomen dat elke respondent een ander antwoord kiest. Wel kan het nodig zijn om open vragen in de enquête op te nemen, om zo meer diepgang te verkrijgen over een bepaald onderwerp.

Voor dit onderzoek wordt gekozen voor een online enquête. Dit heeft te maken met de tijdsdruk die gepaard gaat met het onderzoek, waardoor het niet mogelijk is om elke respondent face-to-face te kunnen ondervragen. Enquêteren maakt het mogelijk om in een betrekkelijk korte tijd informatie te verzamelen. Wel bestaat het nadeel dat enquêteresultaten onbetrouwbaar en niet valide kunnen zijn door gebrekkige zelfkennis, selectief en gebrekkig geheugen en sociale wenselijkheid. (Baarda, Goede, & Kalmijn, 2010)

## 3.3 Data-verzamelinstrument en analyse gegevens

In deze paragraaf wordt het data-verzamelinstrument nader uitgewerkt. Ook wordt de manier van het analyseren van de gegevens beschreven.

### 3.3.1 Interviews

Zoals al eerder in *paragraaf 3.2.3.1 Interviews* is beschreven, zullen de eerste belangrijkste gegevens voor dit onderzoek worden verkregen door middel van semigestructureerde interviews. Deze worden bij vijf werkgevers binnen de provincie Limburg afgenomen.

De geïnterviewde geven antwoord vanuit hun eigen referentiekaders, of wel hun belevingswereld en kiezen dus niet uit vooraf opgestelde antwoordmogelijkheden. Dit vormt een beeld van de werkelijkheid dat door de onderzochten zélf wordt aangeleverd. Dit fenomeen wordt symbolisch interactionisme genoemd. Het is een open benadering van onderzoek, wat wil zeggen dat de belevingswereld van de geïnterviewde centraal staan. (Verhoeven, Kwalitatieve analyse van teksten, 2011)

Voor afgesteld aan het onderzoek worden geen hypothese opgesteld (deductie). Dit onderzoek heeft namelijk een inductief karakter, wat wil zeggen dat het onderzoek zoekt naar een theorie welke past bij de verzamelde data. Hierbij wordt bijvoorbeeld bedoeld: een bepaalde structuur in de data.

Om de gegevens juist te kunnen interpreteren zullen de interviews woordelijk worden getranscribeerd. Dit wil zeggen dat niet letterlijk elke 'uh' en 'uhum' wordt getranscribeerd, maar dat een lopend verhaal wordt uitgewerkt. Voor deze manier wordt gekozen vanwege een aantal redenen. Een van de redenen is de tijdsdruk die gepaard gaat met deze scriptie. Letterlijk transcriberen is tijdrovender, aangezien elk 'geluid' wordt vastgelegd. Ook wordt hierbij de intonatie van bepaalde woordkeuze geïnterpreteerd. Een andere rede waarom er niet wordt gekozen voor letterlijk, maar voor woordelijk transcriberen, is de betere vorm van leesbaarheid. Wanneer het interview in een lopend verhaal wordt uitgewerkt, bevordert dit het leesgemak, waardoor het ook beter te beredeneren valt. (Uitgetypt.nl, 2017)

De uitwerkingen van de interviews zijn terug te vinden in *Bijlage I Uitwerking interviews*.

### 3.3.2 Enquête

Aangezien de interviews niet toereikend genoeg zijn, is er voor gekozen om ook een enquête uit te laten gaan naar de actieve werkgevers. Wat met actieve werkgevers wordt bedoeld is terug te vinden in *paragraaf 3.1.1 Populatie*.

De enquête bestaat uit 19 open en gesloten vragen welke elkaar afwisselen. Om de respons te vergroten is het vereist om elke vraag te beantwoorden, zodat hier ook uitspraken over gedaan kunnen worden.

Doordat de enquête wordt verzonden via de website 'Enalyzer' zullen hier de resultaten op worden binnengehaald. Via deze website kunnen ook verschillende rapportages worden opgesteld, waardoor er op een overzichtelijke manier inzicht komt in de resultaten. Ook wordt in kaart gebracht hoeveel respondenten er hebben deelgenomen aan de enquête. (Enalyzer, 2017)

#### 3.3.2.1 Opbouw vragenlijst

Aangezien de enquête verder gaat op de resultaten uit de interviews, ligt de aandacht nu op 'verbetering' in plaats van het achterhalen hoe het gesteld is met de tevredenheid van de klant.

In de eerste vragen wordt kort ingegaan op welk rapportcijfer de dienstverlening van het PWRI moet krijgen en waarom, dit omdat niet elke respondent heeft deelgenomen aan de interviews en zo toch kort kan nadenken over de dienstverlening. Hier wordt vervolgens verder op doorgegaan. Vervolgens wordt er ingegaan op welke punten er nog verbetering kan plaatsvinden en hoe dit zou kunnen.

Voor de afwisseling tussen open en gesloten vragen is gekozen, zodat een zo duidelijk mogelijk beeld ontstaan met eventueel bruikbare tips.

Na afstemming met zowel mevrouw N. Willems als de heer H. Hermans is de enquête akkoord verklaard en uitgestuurd naar de respondenten.

### 3.4 Respons, specifieke omstandigheden & meetperiode

In deze paragraaf worden de maatregelen met betrekking op de respons beschreven en de meetperiode van het onderzoek wordt benoemd.

#### 3.4.1 Respons / non-respons

Een groot nadeel van enquêtes is het relatief grote percentage aan non-respons. Doorgaans reageren voornamelijk zeer tevreden of zeer ontevreden klanten, de middengroep laat het vaak voor wat het is. Om de respons te verhogen zijn een aantal maatregelen genomen:

- De enquêtes zijn uitgestuurd met bijgaand een duidelijke informatie omtrent het onderzoek, de gegevens en het doel van het onderzoek;
- Het e-mailadres van de onderzoekster is actief kenbaar gemaakt, waarop vragen omtrent het onderzoek konden worden gesteld;
- De enquêtes zijn digitaal uitgestuurd, waardoor er geen moeite gedaan hoeft te worden om de enquête op de post te zenden;
- Er is een herinnering gestuurd om de respondenten nogmaals te attenderen op de enquête.

#### 3.4.2 Meetperiode

De enquête is in het jaar 2017, in de weken 16 tot en met 18 uitgezet via de website 'Enalyzer'.

### 3.5 Validiteit en Betrouwbaarheid

Wanneer er gesproken wordt over validiteit gaat het om de inhoud van het onderzoek, oftewel; wordt er gemeten wat er gemeten moet worden?

Betrouwbaarheid heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Het onderzoek is betrouwbaar, wanneer bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten naar voren komen. (Pijl, 2017)

Doormiddel van diepte interviews is er een grote kans dat er nauwkeurig achterhaald wordt wat er bij de respondent speelt. Hierdoor wordt de validiteit vergroot. Echter, bij een volgend interview kan een heel ander beeld naar voren komen. Dit kan te maken hebben met sociaal wenselijke antwoorden of de omstandigheden van het interview.

Wanneer er meerdere respondenten worden ondervraagd, wordt de grote lijn zichtbaar. Om uitspraken te mogen doen over de gehele doelgroep, zullen er echter ook voldoende interviews afgenomen moeten worden. Aangezien het in dit onderzoek om een Pilot gaat, zal dit hier niet het geval zijn en zal de validiteit niet gewaarborgd kunnen worden.

De indrukvaliditeit ligt wel hoog, aangezien de vragenlijst van de enquête is gebaseerd op aspecten die in de interviews naar voren zijn gekomen. Zo kwam er in de interviews door middel van antwoorden op meerdere vragen naar voren dat de werkgevers tevreden zijn over de dienstverlening van het PWRI, om deze reden is dit alleen kort aangehaald in de enquête om vervolgens door te gaan op wát er nog verbeterd zou kunnen worden. Ook zijn er andere voorbeelden van soortgelijke onderzoeken gebruikt ter informatie. (Swaen, 2017) Om deze reden is de indrukvaliditeit wel hoog te noemen, maar mogen er geen uitspraken worden gedaan over de gehele doelgroep.

De betrouwbaarheid wordt in acht genomen doordat de onderzoeker de documenten, denk aan de interviews, helder analyseert. De onderzoeker schetst een duidelijk beeld van bevindingen, interpretaties en conclusies.

De enquêtes worden verzameld via een online programma en worden anoniem verwerkt. Echter, ondanks dat deze stappen worden uitgevoerd, mag het onderzoek niet betrouwbaar worden genoemd, omdat het een te kleine respons heeft. Echter is dit in dit onderzoek niet van belang, aangezien het om een Pilot gaat en de opdrachtgever een indruk wilde krijgen van de doelgroep. Elke respons wordt gewaardeerd, hoe meer hoe beter, maar er geldt geen minimum vereiste.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. De input voor deze resultaten komen voort uit zowel de interviews als de enquête. In paragraaf 4.1 wordt de respons op de enquête uitgewerkt, in de tweede paragraaf, 4.2, wordt antwoord gegeven op de vraag 'hoe zien werkgever hun rol als contactpersoon?'. In paragraaf 4.3 gaat het over de mate van tevredenheid van werkgevers over de dienstverlening van het PWRI. Vervolgens worden in paragraaf 4.4 de knelpunten weergegeven en in paragraaf 4.5 de verbeteringen die hierin plaats kunnen vinden. In paragraaf 4.6 worden de wensen en behoeften van de werkgevers richting het PWRI behandeld en in paragraaf 4.7 wordt er ingegaan op het gebruik van de website [www.pwri.nl](http://www.pwri.nl) en MijnPWRI. Tot slot wordt in paragraaf 4.8 een samenvatting van dit hoofdstuk opgenomen. Uitwerkingen van de open vragen uit de enquête zijn terug te vinden in *Bijlage II Resultaten enquête*.

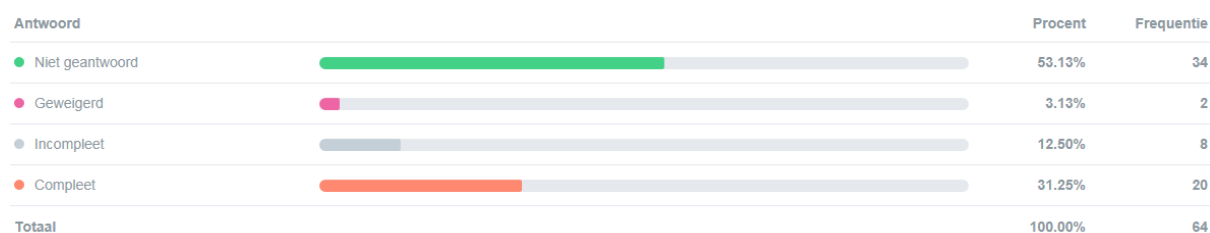
### 4.1 Respons

In *paragraaf 3.1.1 Populatie* is verklaard dat de populatie van de enquête uit 64 respondenten bestaat. Uit *Figuur 6: Verdeling respons Werkgeversonderzoek PWRI* valt af te lezen dat 34 respondenten, wat neerkomt op 53,13%, niet hebben geantwoord op het verzoek om deel te nemen aan de enquête. Twee respondenten, 3,13%, hebben het verzoek om deel te nemen aan de enquête geweigerd en acht respondenten, 12,5%, hebben de enquête niet geheel ingevuld, maar slechts een gedeelte. Ook valt af te lezen dat 'slechts' 20 respondenten, wat neerkomt op 31,25%, de enquête compleet heeft ingevuld en verzonden. Doordat er acht respondenten de enquête niet hebben afgemaakt, kan het dat op een aantal vragen meer respons is dan op andere vragen. Echter is het niet mogelijk om deze respondenten te attenderen op het feit dat de vragenlijst niet geheel is ingevuld en ze te verzoeken dit alsnog te doen, omdat ze gegevens geheel anoniem in het programma 'Enalyzer' wordt opgeboekt.

Per type tevredenheidsonderzoek zijn er een aantal vuistregels te hanteren:

- Metingen welke worden verricht ten behoeve van de algehele beoordeling dienen een minimumrespons van 45% te behalen;
- Metingen welke worden verricht ten behoeve van verbetermogelijkheden hebben geen minimumrespons nodig, hoe meer respondenten, hoe beter het beeld. (Cox, 2016)

Aangezien de enquête zich vooral richt op verbetermogelijkheden, is er geen minimum respons noodzakelijk. Wel wordt hierin meegenomen dat de eerste drie vragen van de enquête over de beoordeling van het PWRI gaan. Over deze vragen zullen dus ook geen betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden, maar ze geven wel een indicatie van de stand van zaken.



**Figuur 6: Verdeling respons Werkgeversonderzoek PWRI**

## 4.2 Hoe zien werkgevers hun rol als contactpersoon?

In fase één van dit onderzoek, de interviews, is deze vraag expliciet besproken met de respondenten. Het unanieme antwoord hierin is dat de werkgevers de rol als contactpersoon erg erkennen en ook een belangrijk aspect in hun werk vinden.

Alle vijf de werkgevers, welke zijn ondervraagd tijdens de interviews, geven aan het als hun taak te zien om te fungeren als eerste contactpersoon van de deelnemer en daarmee ook de eerste persoon die de deelnemer op weg helpt naar zijn of haar pensioen. Zij proberen eerst zelfstandig de medewerker te informeren. Wanneer zij dit niet kunnen vanuit hun eigen expertise of wanneer de vraag te diep ingaat op een specifieke kwestie, wordt het PWRI ingeschakeld voor meer informatie. Dit blijkt uit de anonieme antwoorden:

*“Ik vind dat de salarisadministratie een service verlenende afdeling is en daarmee is het ook logisch dat er service wordt geboden aan de werknemer. Ik vind het fijn dat we dit voor de werknemers kunnen doen. Het is niet zo dat ze tegen ons opkijken, het is laagdrempelig. De SW doelgroep belt over het algemeen niet graag, sneeuwen snel onder in een callcenter. Er zijn er een hoop met een laag IQ, waardoor ze wat extra hulp nodig hebben om hun zaken te regelen.”* (Interview 1; 4 april 2017, 2017)

*“Ik denk dat de afstand te groot is om alle vragen meteen aan het PWRI te stellen. Wij hebben ook genoeg kennis in huis, en het is toch laagdrempeliger dan dat je naar een callcenter zou bellen. Ik het kader van goede werkgever, ik bedoel als iemand in dienst komt dan introduceer je hem en als iemand uit dienst dan begeleidt je hem daar ook in.”* (Interview 2; 5 april 2017, 2017)

*“Het ligt aan het onderwerp van de vraag of ik vind dat een vraag bij ons hoort of bij het PWRI. Tot een bepaalde hoogte kunnen wij iets afhandelen, maar wanneer een vraag wat dieper gaat dan vinden wij dat de werknemers contact op moeten nemen met het PWRI.”* (Interview 3; 5 april 2017, 2017)

*“Ik vind het zelf een taak van de werkgever. Alles wat arbeidsvoorwaardelijk is, wat een onderdeel is van de arbeidsvoorwaarden, alles wat een deel is van de arbeidsvoorwaarden, vind ik dat de werkgever verantwoordelijk is. En dat hij daarbij de hulp en steun krijgt door het pensioenfonds zelf, prima.”* (Interview 4; 10 april 2017, 2017)

*“Berekeningen vind ik echt dat thuishoort bij PWRI. Maar de voorbereiding daar naartoe, de aanvragen, het informeren over, de keuzes doen wij. Ons advies gaat ook breder dan alleen het pensioen, wij bekijken het geheel van wat is de beste situatie.”* (Interview 5; 24 april 2017, 2017)

Uit bovenstaande fragmenten valt te concluderen dat de geïnterviewde het hun taak vinden om de werknemers in eerste instantie te begeleiden naar hun pensioen en te fungeren als eerste contactpersoon. Echter, wanneer er dieper op de zaken ingegaan dient te worden, dragen de werkgevers dit over aan PWRI.

## 4.3 Zijn de werkgevers op dit moment tevreden over de dienstverlening van het PWRI?

Een aantal anonieme citaten uit de interviews geven antwoord op deze vraag:

*“Over het algemeen zijn we tevreden over de samenwerking, zo ook over de website. Ook zijn wij tevreden over de Flits, welke goed leesbaar is.”* (Interview 1; 4 april 2017, 2017)

*“Al met al vind ik het goed lopen sinds het PWRI bij APG is ondergebracht.” (Interview 2; 5 april 2017, 2017)*

*“De samenwerking verloopt goed. We hebben contactpersonen, en zodra er iets niet lekker zou lopen dan pak ik dat ook meteen met hun op. Ik heb wel het gevoel dat ik serieus genomen wordt.” (Interview 3; 5 april 2017, 2017)*

*“Ik mis niks, ik vind dat alles heel goed gaat.” (Interview 5; 24 april 2017, 2017)*

Hieruit valt op te maken dat de geïnterviewde tevreden zijn over de dienstverlening van het PWRI.

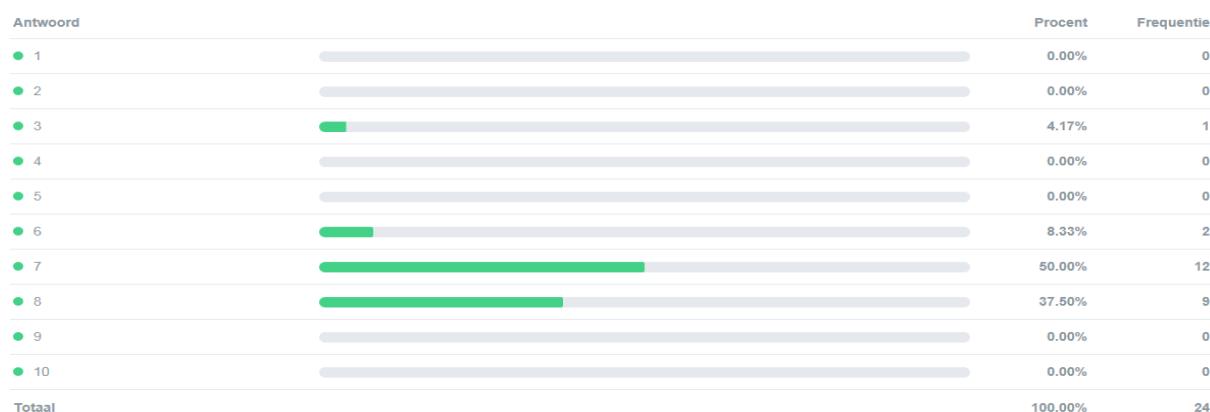
Deze vraag is ook getoetst in de enquête. Op de vraag: ‘Ik ben tevreden over de werkwijze (telefonie, verwerking aanvragen/verzoeken, website etc.) van het PWRI’, is als volgt gereageerd:



**Figuur 7: Ik ben tevreden over de werkwijze van het PWRI**

Hieruit valt op te maken dat 26 respondenten deze vraag hebben beantwoord. Het grote merendeel, 20 respondenten, wat neerkomt op 76,92% is het eens met deze stelling. Vier respondenten, 15,38%, antwoord neutraal op deze stelling. Voor zowel het antwoord ‘oneens’ en ‘zeer oneens’ hebben beide één respondent gekozen als antwoord op deze stelling. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de respondenten tevreden is over de werkwijze van het PWRI.

Om beter inzicht te krijgen over de tevredenheid over de werkwijze van het PWRI is de volgende vraag gesteld: ‘Met welk rapportcijfer beoordeelt u de werkwijze (telefonie, verwerking aanvragen/verzoeken, website etc.) van het PWRI?’. In *Figuur 8: Met welk rapportcijfer beoordeelt u de werkwijze van het PWRI?* zijn de resultaten van deze vraag weergegeven.



**Figuur 8: Met welk rapportcijfer beoordeelt u de werkwijze van het PWRI?**

Uit *Figuur 8: Met welk rapportcijfer beoordeelt u de werkwijze van het PWRI?* valt af te lezen dat er in totaal 24 respondenten deze vraag hebben beantwoord. Precies de helft, 50%, geeft de werkwijze van het PWRI een zeven. Negen respondenten, 37,50%, beoordeelt het zelfs met een acht. Twee respondenten, 8,33%, beoordelen de werkwijze met een zes en slechts één, 4,17%, met een drie. Uit bovenstaande blijkt dat van de 24 respondenten die deze vraag hebben beantwoord, dit als voldoende ervaren. Bij deze vraag werd verzocht om de keuze toe te lichten, hieronder enkele anonieme citaten:

*“Er wordt teveel gewerkt volgens standaardprocedure, als er iets afwijkends is dan is het moeilijk om dat geregeld te krijgen.”*

*“Geen aanmerkingen, snelle reactie.”*

*“Wanneer ik bel met vragen, krijg ik over het algemeen wel een goed antwoord waarmee ik verder kan.”*

*“Goed bereikbaar, website helder en m.i. laagdrempelig.”*

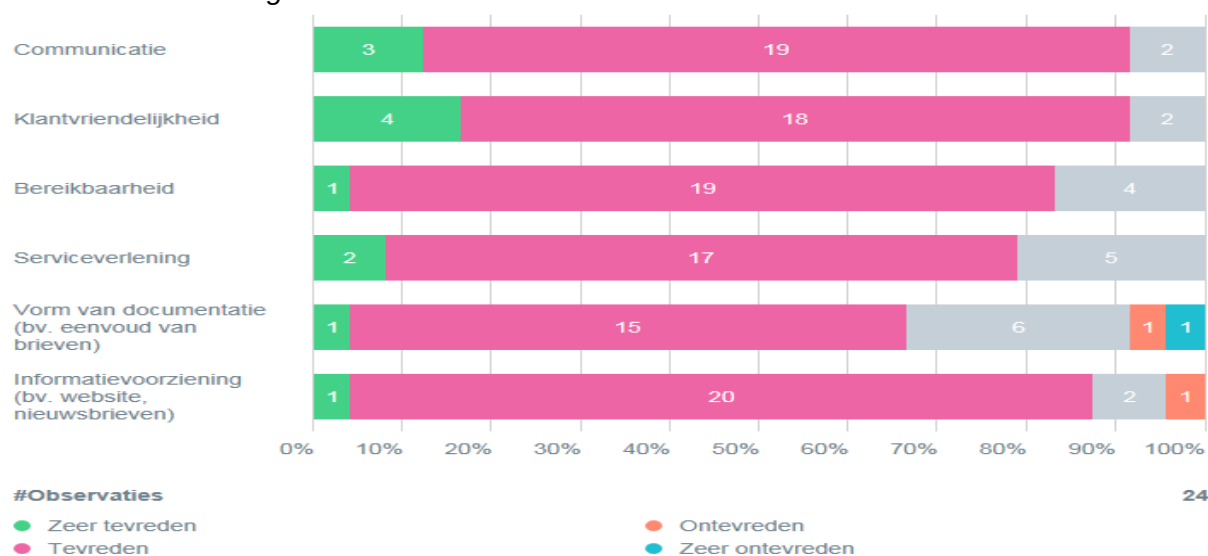
*“Over het algemeen worden we goed geïnformeerd en geholpen door het PWRI. Ik hoor ook geen klachten van werknemers.”*

Slechts 4,17% van de 24 respondenten welke deze vraag hebben beantwoord, geeft de dienstverlening een onvoldoende. Hieruit mag worden geconcludeerd dat het merendeel van de respondenten, tevreden is over de dienstverlening van het PWRI.

Om dieper in te gaan op de tevredenheid van de dienstverlening van het PWRI is dit uitgesplitst in de onderdelen;

- Communicatie
- Klantvriendelijkheid
- Bereikbaarheid
- Serviceverlening
- Vorm van documentatie
- Informatievoorziening

De score van deze vraag is terug te zien in *Figuur 9: Tevredenheid communicatie, klantvriendelijkheid, bereikbaarheid, serviceverlening, vorm van documentatie en informatievoorziening.*



**Figuur 9: Tevredenheid communicatie, klantvriendelijkheid, bereikbaarheid, serviceverlening, vorm van documentatie en informatievoorziening**

Als naar het voorgaande figuur wordt gekeken, kan worden geconcludeerd dat het merendeel van de respondenten, welke deze vraag hebben beantwoord, tevreden tot zeer tevreden zijn op de verschillende gebieden. Echter bij de onderwerpen 'vorm van documentatie' en 'informatievoorziening' zijn er ook respondenten ontevreden tot zeer ontevreden.

#### 4.4 Welke knelpunten ondervinden de werkgevers in de huidige dienstverlening van het PWRI?

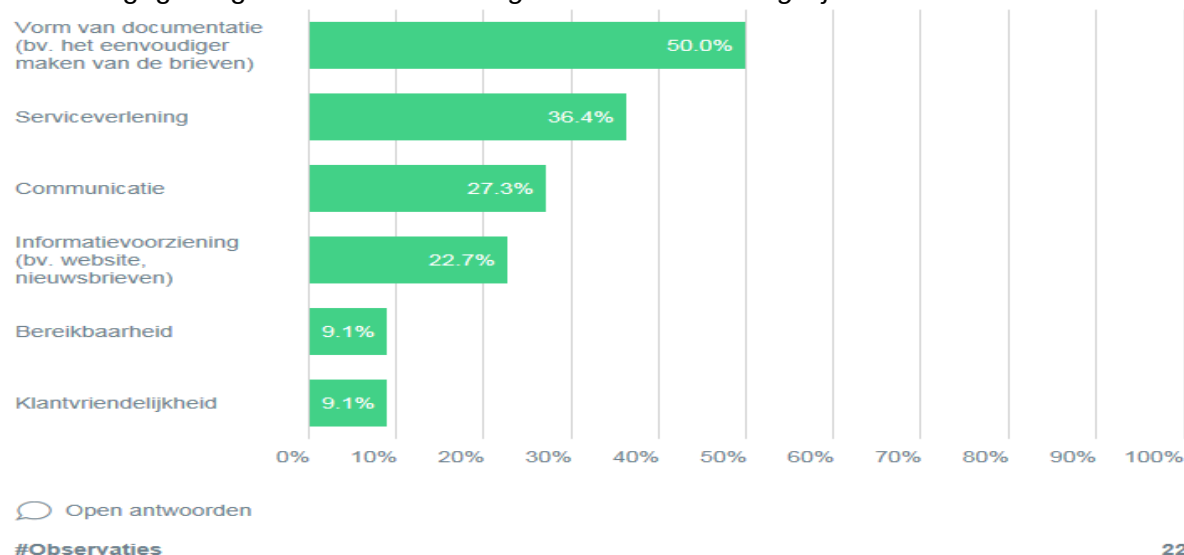
Het enige echte knelpunt dat in de interviews naar voren is gekomen is de registratie bij 'Voortzetting Pensioenopbouw bij Arbeidsongeschiktheid' (VPA). Dit is puur een verschil van verslaglegging tussen het PWRI en de werkgevers. In het verleden werd een werknemer wanneer hij arbeidsongeschikt werd na afloop van de wachttijd ontslagen. Tegenwoordig kiezen werkgevers er vaak voor om de werknemer administratief in dienst te houden, als het ware met een 'slapend-dienstverband' met een lage deeltijdsfactor, waardoor er geen pensioenpremie meer wordt betaald. Dit in tegenstelling tot het PWRI die een uitdienst-datum nodig heeft voor de administratie en verwerking van de VPA. Zonder een uitdienst-datum is er namelijk geen recht op een VPA, welke de pensioenopbouw die weg valt door arbeidsongeschiktheid, opvangt.

Als een deelnemer meer dan 35% arbeidsongeschikt raakt, kan er voor een deel het pensioen worden blijven opgebouwd bij PWRI. Tijdens het recht op VPA betaalt PWRI, voor het deel dat de deelnemer niet meer kan werken, de pensioenpremie. Het recht op VPA bestaat zolang de deelnemer arbeidsongeschikt is. (PWRI, PWRI, 2017)

Dit probleem sluimert al enige tijd, waar het PWRI zich ook bewust van is. Het niet oplossen van dit probleem zorgt echter wel voor irritaties zowel bij PWRI als bij de werkgevers.

#### 4.5 Op welke aspecten dient de dienstverlening verbeterd te worden?

Op de vraag 'Als ik kijk naar verbetering, kan er nog winst gehaald worden op het vlak van:' is als volgt gereageerd. Zie hiervoor *Figuur 10: Verbetermogelijkheden*.



**Figuur 10: Verbetermogelijkheden**

Uit bovenstaand figuur valt duidelijk af te lezen dat er sterke behoefte (50% van de respondenten) is aan verbetering van de documentatie. Daarnaast is er ook behoefte aan

verbetering van de serviceverlening (36,4% van de respondenten) en de communicatie (27,3% van de respondenten). Enkele open antwoorden die hierbij werden gegeven:

*“Afhandeling van specifieke zaken blijft achter, moeilijk om dan informatie (hetzij via website, nieuwsbrief of persoonlijk via mail/telefoon) te krijgen.”*

*“Pensioen is een moeilijk onderwerp, er wordt al erg veel aandacht besteed aan het duidelijk (op niveau) communiceren, maar dat kan nog steeds beter.”*

*“Zou nog meer geactualiseerd kunnen worden gezien de ontwikkelingen landelijk.”*

*“Mogelijk nog wat eenvoudiger, medewerkers komen toch vaak nog met vragen bij ons. Graag eerst werkgevers informeren over de info/brieven die de medewerkers krijgen. I.i.g. de algemene info. Begrijpelijk dat dit met persoonlijke info niet kan vanwege privacy.”*

#### **4.5.1 Specifieke verbeteringen per gebied**

In een aantal open vragen is tijdens de enquête gevraagd waar er verbetering kan plaatsvinden op het gebied van communicatie, klantvriendelijkheid, bereikbaarheid, serviceverlening, documentatie, informatievoorziening en mogelijk op nog andere gebieden. Omdat in paragraaf 4.5 *Op welke aspecten dient de dienstverlening verbeterd te worden?* Al bleek dat de meeste behoefte is aan verbetering op de gebieden ‘vorm van documentatie’, ‘serviceverlening’ en ‘communicatie’ worden deze gebieden hieronder verder uitgewerkt.

##### **Vorm van documentatie**

*“Brieven wat duidelijker en eenvoudiger maken. En toelichtingen plaatsen bij bepaalde vragen over keuzes die men moet maken.”*

*“Uitleg o.b.v. concrete eenvoudige voorbeelden.”*

*“Niet alleen maar via de elektronische nieuwsbrieven en of internet.”*

##### **Serviceverlening**

*“Een ontvangstbericht n.a.v. een gestelde vraag via de mail met een behandelingstermijn.”*

*“Meer hulp bij gegevensaanlevering pensioenaangifte door APG.”*

*“Het zou fijn zijn als de werkgever zelf in het jaar wijzigingen aan kan brengen bij werknemers als het via het salarispakket niet goed mee komt.”*

*“Het mogelijk maken om handmatig wijzigingen door te voeren zou het al een stuk makkelijker maken om signalen op te lossen.”*

##### **Communicatie**

*“Nieuwsbrieven aan huisadres. De doelgroep SW-personeel hebben lang niet in alle gevallen de beschikking over internet.”*

*“Nog meer gebruik maken van klankbordgroepen. Zowel voor werkgevers alsook van werknemers.”*

*“Ik krijg wel eens iemand aan de telefoon met een zwaar Limburgs accent. Ik vind dat moeilijk te verstaan en dat is wat ik ook wel eens van medewerkers te horen krijg.”*

*“Met name de brieven m.b.t. de herinneringen/beslissingen ed. worden erg snel verstuurd. Er wordt steeds gedreigd met van alles en nog wat (boetes/rente enz.). Meestal zijn wij al bezig het probleem op te lossen. Maar ook wij zijn vaak afhankelijk van ons softwaresysteem omdat we geen mutaties handmatig in jullie systeem kunnen wijzigen (gedurende het jaar). Verder is de communicatie m.b.t. slapers zeer beperkt. Een slaper wordt bij jullie afgemeld. Als deze slaper vervolgens weer het werk hervat dan dient deze weer bij jullie gemeld te worden. Dit kan blijkbaar alleen maar met een nieuw dienstverband.”*

#### Andere gebieden

*“Meer aandacht voor specifieke gevallen. O.a. slapers.”*

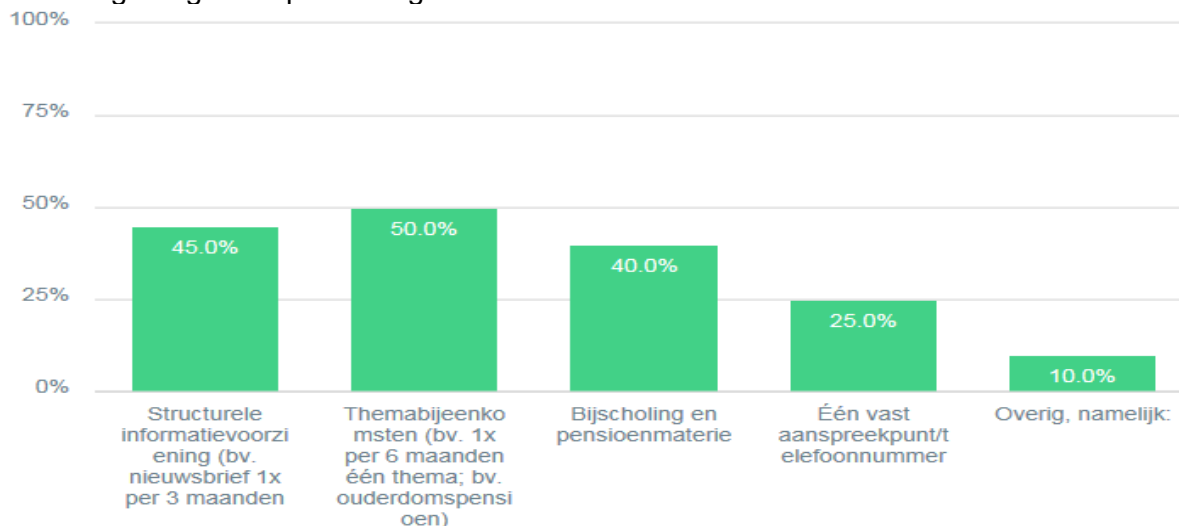
*“Programma werkgeversportal is m.i. verouderd.”*

*“Jammer dat er veel mails betreffende signalen e.d. automatisch verstuurd worden. Op het moment dat je bezig bent met oplossen hiervan en je dat hebt laten weten krijg je toch mail en ambtshalve brieven. Dat frustreert best wel omdat je er als werkgever zelf weinig aan kunt doen. Vaak ligt dat aan het salarispakket. Daar heb je weinig invloed op.”*

#### 4.6 Welke wensen en behoeften hebben de werkgevers richting het PWRI en welke faciliteiten kunnen hierbij assisteren?

Uit de interviews zijn geen specifieke wensen en/of behoeftes naar voren gekomen. In de enquêtes zijn een aantal keuzemogelijkheden aangeboden waaruit gekozen kon worden.

In *Figuur 11: Waar hebben werkgevers behoefte aan* valt af te lezen hoe de respondenten hebben gereageerd op de vraag ‘in de toekomst heb ik behoefte aan’. Zie hieronder:



Open antwoorden

#Observaties

20

**Figuur 11: Waar hebben werkgevers behoefte aan**

Uit het figuur valt af te lezen dat 50% van de respondenten behoefte zou hebben aan themabijeenkomsten, 45% van de respondenten aan structurele informatievoorziening, 40% van de respondenten aan bijscholing en pensioenmaterie, 25% van de respondenten aan één vast aanspreekpunt en 10% van de respondenten heeft gekozen voor de optie ‘overig’,

namelijk' maar gaven hierin aan geen verdere wensen te hebben. Uit de interviews zijn de volgende fragmenten gehaald:

*“Wat ik wens voor in de toekomst zijn de aanpassingen aan de Webportal, en misschien ook wel de starheid van het personeel van PWRI. Dit is iets op het vlak van communicatie. Maar over het algemeen zijn wij tevreden over de samenwerking.”* (Interview 1; 4 april 2017, 2017)

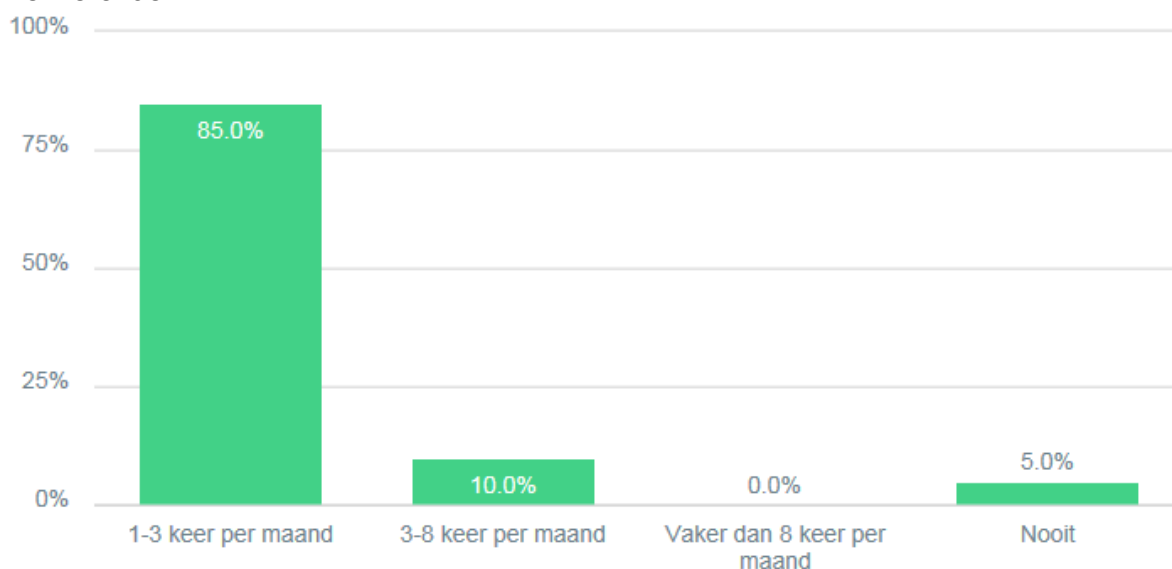
*“Verder heb ik geen wensen richting de toekomst. Alles is duidelijk op de website en alles is makkelijk te vinden. Alles verloopt prima.”* (Interview 3; 5 april 2017, 2017)

#### 4.7 Gebruik website [www.pwri.nl](http://www.pwri.nl) en MijnPWRI

Tot slot wordt er in deze paragraaf aandacht besteed aan het gebruik van de website en MijnPWRI door werkgevers.

##### Website [www.pwri.nl](http://www.pwri.nl)

In *Figuur 12: Hoe vaak maken werkgevers gebruik van de website van PWRI* valt af te lezen dat een ruime meerderheid (85% van de respondenten) één tot drie keer per maand gebruik maakt van de website van het PWRI. 5% van de respondenten geeft aan dit nooit te doen. Zie hieronder.



#Observaties

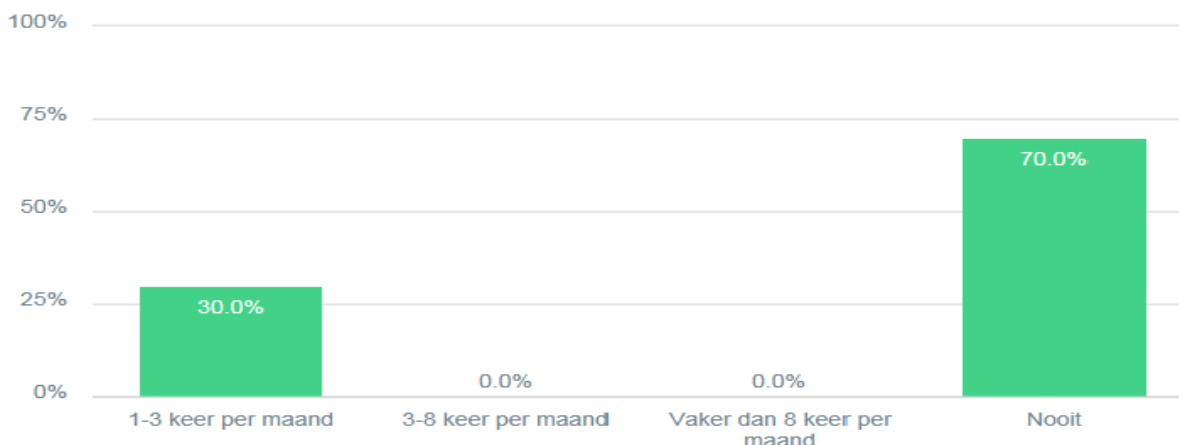
20

**Figuur 12: Hoe vaak maken werkgevers gebruik van de website van PWRI**

Uit de open vragen blijkt dat de website voornamelijk wordt gebruikt om informatie op te halen of om formulieren te downloaden en/of te printen.

##### MijnPWRI

Op de vraag 'hoe vaak maakt u gebruik van MijnPWRI' wordt juist tegenovergesteld gereageerd. 'Slechts' 30% van de respondenten geeft aan MijnPWRI één tot drie keer per maand te gebruiken. 70% van de respondenten geeft aan MijnPWRI nooit te gebruiken. Zie de volgende pagina voor *Figuur 13: Hoe vaak maken werkgevers gebruik van MijnPWRI*, waarin deze verdeling valt af te lezen.



#### #Observaties

20

**Figuur 13: Hoe vaak maken werkgevers gebruik van MijnPWRI**

Uit de open vraag waarom er juist wel of niet voor MijnPWRI wordt gekozen wordt als volgt gereageerd:

*“Is voor medewerker handig, maar is in veel gevallen toch te moeilijk voor veel werknemers.”*

*“Niet omdat ik vind dat dit privacy gevoelig is en derhalve iets is van de werknemer.”*

*“Dit is een snelle manier om achter gegevens te komen want telefonisch lukt dit vaak niet.”*

*“Omdat dit persoonlijk is. Informeer de medewerker er wel over; ben overigens wel bereid als de medewerker zelf inlogt om mee te kijken en te informeren indien nodig.”*

## 4.8 Conclusie resultaten

De input voor dit hoofdstuk is gehaald uit de vijf interviews en uit de enquêtes. Uit de analyses blijkt dat 20 respondenten de enquête in zijn totaliteit hebben ingevuld. Echter hebben enkele vragen een hogere respons, wat te verklaren valt door deels ingevulde enquêtes. Dit heeft vooral betrekking op de eerste drie vragen.

Uit de resultaten valt te concluderen dat de geïnterviewde het als hun taak ervaren om de werknemers in eerste instantie te begeleiden naar hun pensioen en te fungeren als eerste contactpersoon. Echter, wanneer er dieper op de zaken ingegaan dient te worden, dragen de werkgevers dit over aan PWRI.

Verder valt er te concluderen dat de werkgevers over het algemeen tevreden zijn over de dienstverlening van het PWRI. Dit komt zowel in de interviews als in de enquête naar voren. 50% van de respondenten geeft de dienstverlening van het PWRI een 7 als rapportcijfer.

Het enige knelpunt dat in de interviews naar voren is gekomen is het probleem in de registratie bij ‘Voortzetting Pensioenopbouw bij Arbeidsongeschiktheid’ (VPA). Dit is puur een verschil van verslaglegging tussen het PWRI en de werkgevers. Dit was al bekend bij PWRI.

Uit de resultaten valt af te lezen dat er sterke behoefte (50% van de respondenten) is aan verbetering van de documentatie. Daarnaast is er ook behoefte aan verbetering van de

serviceverlening (36,4% van de respondenten) en de communicatie (27,3% van de respondenten).

Uit de interviews zijn geen specifieke wensen en/of behoeftes naar voren gekomen. In de enquête zijn hiervan voorbeelden opgenomen. Hieruit blijkt dat 50% van de respondenten behoefte zou hebben aan themabijeenkomsten en 45% van de respondenten aan structurele informatievoorziening.

Tot slot valt er te concluderen dat de website door 85% van de respondenten van dit onderzoek één tot drie maal per maand wordt bezocht. MijnPWRI wordt daarentegen maar door 30% van de respondenten één tot drie maal per maand gebruikt, de andere 70% zegt MijnPWRI nooit te gebruiken.

## 5 Conclusie

Op basis van de in de voorgaande hoofdstukken opgedane bevindingen, kunnen in dit hoofdstuk conclusies worden getrokken. Tevens wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de vraagstelling die centraal staat in dit rapport, welke als volgt luidt:

“Hoe tevreden zijn de aangesloten werkgevers over de dienstverlening van het PWRI en welke servicegebieden kunnen er verbeterd worden om de dienstverlening te optimaliseren?”

Voorafgaand aan dit onderzoek had het management de indruk dat de aangesloten werkgevers het niet hun taak vonden om te fungeren in de rol van ‘contactpersoon’. Tevens had het management de indruk dat de werkgevers niet tevreden zouden zijn over de dienstverlening en service van het PWRI. Deze indruk werd gewekt door de vele telefoontjes die binnenkomen bij het Klant Contact Centrum en vervolgens bij de uitvoerende medewerkers. Deze indruk bleek onterecht. Het management koppelde de hoge telefooncijfers onterecht aan een te lage mate van betrokkenheid van werkgevers. Het management heeft hier te snel conclusies aan verbonden, waarop dit onderzoek is ingesteld.

Omdat de indruk er dus lag dat de werkgevers niet tevreden zouden zijn over de dienstverlening, zijn er interviews opgesteld. Echter bleek al snel dat deze interviews niet toereikend waren. De respondenten waren over het algemeen tevreden. Om deze reden is er voor gekozen om in fase twee van dit onderzoek meer respondenten te benaderen door middel van enquêtes welke meer gericht waren op ‘verbeteren’.

Allereerst kan geconcludeerd worden dat de respondenten, uit de doelgroep aangesloten werkgevers, tevreden zijn over de dienstverlening van het PWRI. Dit blijkt zowel uit de interviews als de enquêtes. 20 van de 26 respondenten beantwoorden de vraag ‘Ik ben tevreden over de werkwijze van het PWRI’ met ‘eens’.

Om meer inzicht te krijgen over de tevredenheid over de werkwijze van het PWRI is de volgende vraag gesteld: ‘Met welk rapportcijfer beoordeelt u de werkwijze van het PWRI?’. Gemiddeld genomen geven de respondenten de werkwijze van het PWRI een 7,1. Als we de rapportcijfers aanhouden en uitgaande van het feit dat alles hoger dan een vijf en een half voldoende is, scoort het PWRI hierin goed.

Omdat uit de interviews bleek dat er geen knelpunten waren in de samenwerking tussen werkgevers en het PWRI, is er in de enquête bewust voor gekozen om niet meer te sturen op het inwinnen van informatie over de tevredenheid van de dienstverlening maar op verbeteren. Dit is uitgesplitst in de onderdelen; communicatie, klantvriendelijkheid, bereikbaarheid, serviceverlening, vorm van documentatie en informatievoorziening.

Uit de enquête blijkt dat er behoefte is aan verbetering op de gebieden van ‘vorm van documentatie’, ‘serviceverlening’ en ‘communicatie’. Dit heeft te maken met het feit dat veel respondenten aangeven de materie erg moeilijk te vinden en daarom ook minder makkelijk te begrijpen is, extra informatie en toelichtingen zouden hierbij gewenst zijn. Verder verlangen de respondenten van dit onderzoek naar extra hulp, meer zelfstandigheid qua handmatig wijzigingen invoeren en het ontvangen van nieuwsbrieven aan huisadres.

Bovenstaande samengevoegd geeft antwoord op de probleemstelling, kort staat hier: De aangesloten werkgevers zijn, op basis van de resultaten uit dit onderzoek, tevreden over de dienstverlening van het PWRI. Om de dienstverlening te optimaliseren kunnen de servicegebieden ‘vorm van documentatie’, ‘serviceverlening’ en ‘communicatie’.

## 6 Aanbevelingen

Gelet op de bevindingen van het onderzoek, worden de volgende aanbevelingen gedaan aan het PWRI.

- Om de dienstverlening te optimaliseren en ook voortdurend de servicegebieden te verbeteren is het noodzakelijk om de stappen zoals deze benoemd zijn in *Hoofdstuk 7 Implementatie* te handhaven.
- Ondanks dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen dat het PWRI goed scoort bij de respondenten, is het aan te raden dit gedrag voort te zetten, maar om ook actief bezig te zijn met verbeteren. Geadviseerd wordt om de services die nu actief zijn, ook actief te houden.
- Ondanks dat de respondenten op de hoogte zijn van het feit dat er gezocht wordt naar een oplossing voor het 'VPA-probleem', wekt dit wel de nodige irritaties op. Geadviseerd wordt om een actievare rol aan te nemen om dit probleem voor beiden partijen zo goed mogelijk op te lossen. Wanneer dit probleem op korte termijn niet kan worden opgelost is het raadzaam om de werkgevers hiervan op de hoogte te stellen.
- Uit het onderzoek komt naar voren dat het gebruik van de website [www.pwri.nl](http://www.pwri.nl) en MijnPWRI niet frequent wordt gebruikt. Raadzaam is om beide mediakanalen nader toe te lichten en het nut hiervan te tonen. Dit kan aan de hand van instructiefilmpjes of een extra bijlage in de 'Flits'.
- Door de onderzoekster wordt aangeraden om de optie tot het zelfstandig verwerken van kleine mutaties in systemen mogelijk te maken. Denk hierbij aan mutaties als een adreswijziging of een bankrekeningnummer. De veranderingen zouden bijvoorbeeld via MijnPWRI zelfstandig door de deelnemer gemuteerd kunnen worden, wat zal schelen in werk.
- Uit de enquêtes blijkt dat een groot gedeelte van de respondenten behoefte heeft aan themabijeenkomsten. Dit kan gerealiseerd worden door bijvoorbeeld één keer per half jaar één thema centraal te zetten en dit op verschillende plekken in het land te vertegenwoordigen. Thema's als ouderdomspensioen, arbeidsongeschiktheid en nabestaandenpensioen zouden voorbeelden hiervan kunnen zijn.
- Tevens blijkt dat er behoefte is aan een structurele informatievoorziening. De zojuist genoemde thema's zouden in nieuwsbrieven, welke bijvoorbeeld één keer per drie maanden verstuurd worden, kunnen worden opgenomen.
- Verder blijkt dat pensioenmaterie een moeilijk onderwerp is. Extra dienstverlening in de vorm van bijscholing zou raadzaam zijn. Dit hoeft niet altijd specifiek in de vorm van een bijeenkomst, maar kan ook in de vorm van een training of cursus.
- Omdat de doelgroep van het PWRI een kwetsbare doelgroep behelst, is het noodzakelijk dat de vorm van documentatie hierop wordt aangepast. Uit het onderzoek blijkt dat er behoefte is aan meer aandacht aan de brieven. Dit zou kunnen door de brieven eenvoudiger te maken, toelichtingen bij bepaalde keuzes te plaatsen of om een voorbeeld aanvraag mee te sturen, met de gevolgen van bepaalde keuzes.

➤ Vervolgonderzoek:

- Omdat dit onderzoek in de vorm van een Pilot is uitgevoerd, is het raadzaam om hetzelfde onderzoek nogmaals onder een grotere groep respondenten uit te voeren. De interviews zijn dan niet meer relevant, maar de enquêtes daarom juist des te meer. Dit is een goed medium om in een kort tijdsbestek een grote groep te bereiken. Wel wordt aangeraden om opnieuw naar de vragen te kijken, en eventueel sommige vragen te vervangen.  
Wanneer dit zelfde onderzoek wordt afgenomen onder een grotere doelgroep, mogen hier ook uitspraken over worden gedaan en kunnen er verbanden worden gelegd.
- Tevens is het raadzaam om nadat er naar de 'buitenkant' is gekeken, de interne processen onder de loep te nemen. Dit omdat er veel telefoontjes binnen komen bij het KCC en een gedeelte hiervan moet worden doorgeschakeld naar de Back Office. Dit kan duiden op te weinig kennis bij het KCC. Dit is een aanname, wel kan dit een reden zijn om de interne processen nader te bekijken. Aangeraden wordt om te monitoren welke telefoongesprekken worden doorgezet naar de Back Office. Wanneer hier een verband in kan worden gevonden, kan hieruit geconcludeerd worden dat dat onderwerp niet helder is binnen het KCC. Dit zou kunnen betekenen dat de medewerkers van het KCC bijgeschoold moeten worden of enkele stappen aangeleerd kunnen krijgen om dit soort vragen af te handelen. Dit zal op den duur leiden tot tijdswinst, maar vooral ook klanttevredenheid.
- Tevens is het raadzaam om de klanttevredenheid ook te onderzoeken onder de deelnemers. Dit onderzoek heeft zich namelijk alleen gericht tot de werkgevers. De deelnemers zijn in eerste lijn klant en aan de hand van de belgegevens blijkt dat zij de nodige vragen hebben. Wellicht dat hier meer knelpunten zitten die opgelost kunnen worden.
- Tijdens dit onderzoek zijn er signalen naar boven gekomen over het niet altijd even goed functioneren van MijnPWRI en de Webportal. Wellicht kan dit verder onderzocht worden om disfunctioneren in de toekomst te voorkomen.

## 7 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de eerste, en in de ogen van de onderzoekster de belangrijkste, aanbeveling beschreven. Deze implementatie wordt gevormd aan de hand van de PDCA-cyclus in samenhang met de basisprincipes van Thomassen e.a., zie hiervoor *hoofdstuk 2 Theoretisch kader/Literatuuronderzoek*.

In fase A, de planningsfase is het vooral belangrijk dat het management een duidelijke visie vormt over de verbeteringen. Het management moet dit plan gaan dragen, dus zij zullen goed op te hoogte moeten zijn van wat er gaat gebeuren. Voorafgaand aan deze fase worden de onderzoeksresultaten aan het management gepresenteerd door de onderzoekster van dit onderzoek. Hierdoor krijgen zij genoeg input om aan de verbeteringen te kunnen werken. Hieruit kunnen een aantal specifieke punten gehaald worden welke als eerste de aandacht verdienen om te verbeteren. Wanneer deze punten bekend zijn, kan er gediscussieerd worden over hoe deze punten het beste aangepakt kunnen worden. Ook wordt er bepaald hoe het proces van voortdurend verbeteren gestuurd kan worden door het management. Aan te raden is dat per servicegebied één of twee portefeuillehouders worden benoemd.

Uit het onderzoek dat is uitgevoerd komen een aantal zaken naar voren waar de respondenten behoefte aan hebben, kort gezegd gaat het om:

- Verbetering van documentatie
- Verbetering van de serviceverlening
- Verbetering van de communicatie

Aangeraden wordt om dan ook om met deze drie punten als eerste aan de slag te gaan, omdat hier de meeste behoefte aan is en dus de meeste winst behaald kan worden.

In fase B is het tijd om de gevormde plannen, welke in fase A zijn gevormd, voor te leggen aan de werknemers. Belangrijk is dat de doelstellingen, de visie en de actieplannen duidelijk worden vertaald om verwarring te voorkomen. Ook is het raadzaam om de werknemers mee te laten denken over verbeterplannen en zo gezamenlijk tot een duidelijke visie en doelstelling te komen. Er dient vanuit het management ervoor gewaakt te worden dat elke laag in de organisatie betrokken wordt. Ook dit om draagvlak te creëren en de weerstand weg te nemen.

Om elke laag te betrekken kunnen er verbeterteams worden samengesteld. In deze teams kan er per verbetering gewerkt worden aan een plan en hoe dit aangepakt kan worden. Doordat er in deze teams deelnemers worden gevraagd uit alle lagen van de organisatie, is er veel expertise aanwezig. Op deze manier wordt er gezorgd voor goede kwaliteit van de teams. Wel is het noodzakelijk dat de portefeuillehouder uit het management ook deelneemt aan deze verbeterteams om sturing te geven en het gewenste effect in de gaten kan houden.

In de fase C heeft het management de taak om de voortgang te evalueren en vast te stellen of de ondernomen acties voor het gewenste effect zorgen. Dit kan zowel intern als extern gemeten worden. Intern kan dit door het opvragen van gegevens; wanneer er minder vragen binnenkomen kan dit slaan op een verduidelijking van bijvoorbeeld de brieven. Extern kan dit door een steekproef, dit kan telefonisch maar ook via een enquête. Ook is het raadzaam om nogmaals in de verbeterteams samen te komen en samen te evalueren hoe het gaat, wat er verbeterd kan, maar ook wat er goed gaat.

In fase D wordt er geanticipeerd op fase C. Hier zijn zaken naar voren gekomen die goed verlopen, maar ook waar nog behoefte aan is. De zaken die goed verlopen kunnen weliswaar zo doorlopen, maar blijven wel onder de aandacht van de portefeuillehouder om niet te vervallen in oude gewoontes. De zaken waar nog behoefte aan verbetering is, zullen verder onder de loep genomen moeten worden genomen om de knelpunten te bekijken en deze op te kunnen lossen.

In tabelvorm zit dit er als volgt uit:

| Fase                 | Wat moet gebeuren?                                                                                                                                                            | Wie is leidend?                  | Wanneer?     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|
| <b>Planningsfase</b> | - Onderzoeksresultaten worden gepresenteerd                                                                                                                                   | Onderzoeker                      | Sessie 1     |
|                      | - Visie creëren<br>- Eerste ontwikkelpunten bepalen<br>- Discussie over aanpak ontwikkelpunten en ontwikkelplan opstellen<br>- Portefeuillehouders per ontwikkelpunt benoemen | Management                       | Sessie 2     |
| <b>Doen</b>          | - Ontwikkelplan presenteren aan medewerkers                                                                                                                                   | Management                       | Sessie 3     |
|                      | - Verbetersteams samenstellen                                                                                                                                                 | Medewerkers + portefeuillehouder | Sessie 3     |
|                      | - In verbetersteams werken aan plan van aanpak                                                                                                                                | Verbetersteams                   | Sessie 4 + 5 |
| <b>Evaluatie</b>     | - Verbetersteams bespreken intern te voortgang en stellen eventueel bij                                                                                                       | Verbetersteams                   | Sessie 6     |
|                      | - Portefeuillehouders bespreken in management stand van zaken<br>- Gegevens worden opgevraagd van service verlenende afdelingen                                               | Management                       | Sessie 7     |
| <b>Anticiperen</b>   | - Verbetersteams scherp en bepalen eventuele nieuwe visie                                                                                                                     | Verbetersteams                   | Sessie 8     |
|                      | - Portefeuillehouders bespreken in management stand van zaken                                                                                                                 | Management                       | Sessie 9     |

**Tabel 1: Implementatie**

Er is in deze implementatie ervoor gekozen om geen tijdslimiet aan de implementatie te verbinden. Dit omdat het management zelf de urgentie van de verbetering moet inzien en moet rangschikken met eventuele andere ontwikkelingen. Juist omdat uit het onderzoek blijkt dat de werkgevers tevreden zijn over de dienstverlening van het PWRI kan het zijn dat het management de urgentie niet zal voelen om dan toch de servicegebieden te verbeteren. De onderzoekster wilt toch adviseren om deze servicegebieden onder de loep te nemen en te optimaliseren om zo de werkgevers meer tegemoet te komen. De respondenten hebben aangegeven dat er verbetering plaats kan vinden en deze ook gewenst is. Wanneer hier gehoor aan wordt gegeven zullen zij zich meer gewaardeerd voelen wat de algehele samenwerking ten goede zal komen.

Wanneer het management duidelijker wil hebben wat er verbeterd moet worden kan het raadzaam zijn het onderzoek onder een grotere doelgroep uit te voeren.

## 8 Integrale blik

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek bekeken vanuit verschillende invalshoeken. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld; hoe kijkt een HR afdeling tegen dit probleem aan, welke financiële gevolgen heeft het probleem en welk speelt er mee?

### Personeel & Organisatie

De gedachte is dat het pensioenfonds PWRI graag zou willen dat werkgevers meer betrokken zijn bij het pensioenbewustzijn van de deelnemer en hem hierin faciliteert. Deelnemersgerichtheid en extra zorg voor de deelnemer, vanuit het oogpunt van een zeer kwetsbare groep deelnemers, is erg noodzakelijk.

Omdat de punten serviceverlening en communicatie nog verbeterd kunnen worden, dient HR hierin te sturen bij nieuwe medewerkers. Functieprofielen kunnen hierop worden aangepast, zodat er bij nieuwe aanstellingen op getoetst kan worden. Dit kan dan een vereiste worden voor de functie.

De zittende medewerkers zouden hier meer op kunnen inspelen, te denken valt aan een korte cursus welke door HR geïnitieerd kan worden. Een cursus 'hoe communiceer ik met een kwetsbare doelgroep' kan hier een voorbeeld van zijn. De doelgroep van PWRI vergt een andere aanpak dan die van de rest van de organisatie.

Door het steeds kleiner wordende deelnemersbestand, zal de afdeling PWRI op de lange termijn moeten gaan krimpen. De huidige werkzaamheden zijn voornamelijk voor de groep gepensioneerden, deze zullen de komende 10 à 15 jaar nog blijven bestaan en weinig tot niet gaan afnemen. Op de lange termijn zal boventalligheid ervoor gaan zorgen dat misschien wel enkele Fte's op den duur moeten verdwijnen. Voor alle medewerkers van het team PWRI geldt dat ze een vaste aanstelling hebben bij APG, wat zal betekenen dat ze ergens anders in de organisatie zullen worden ingezet.

### Recht

Door de invoering van de Participatiewet zal het voor de actieve deelnemers (de betalers van de pensioenpremies) de komende jaren steeds lastiger worden. Doordat er geen nieuwe deelnemers instromen, zal de premielast fors gaan toenemen voor de huidige actieve deelnemers. Om hier de huidige premiebetalers niet voor te laten opdraaien, krijgt het fonds vanaf 2018 elk jaar € 10 miljoen van de overheid. Dit zal de komende jaren goed helpen. Wel is het ook noodzakelijk om na te denken over het bestaansrecht van het PWRI in de toekomst. Wellicht dat het verstandig is om aan te sluiten bij een ander pensioenfonds, om het bestaansrecht te kunnen blijven garanderen.

### Economie & Financiën

Wanneer er geïnvesteerd wordt in het verbeteren van de serviceverlening zal dit zorgen voor minder klachten en telefoontjes wat tijd en geld zal schelen. Dit in combinatie met werkgevers die meer werk op zich zullen nemen, zal een efficiency winst opleveren voor het PWRI.

## 9 Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt er teruggekeken op het onderzoek en wordt er geanalyseerd hoe het onderzoeksproces is verlopen.

Dit onderzoek is gestart met de veronderstelling dat er knelpunten zouden zitten in de samenwerking tussen aangesloten werkgevers en het PWRI. Het management had deze signalen opgevangen en wilde dit graag onderzoeken. Op deze gedachtegang is het onderzoek ook gestart. Om de knelpunten aan het licht te brengen zijn er interviews afgenomen. De vraagstelling in deze interviews was afgesteld op de onderwerpen 'knelpunten' en 'wensen en behoeften'. Hieruit kon geconcludeerd worden dat de respondenten geen knelpunten onderkennen in de samenwerking met het PWRI. Om deze reden hadden zij ook geen wensen, omdat ze de samenwerking al prettig vinden verlopen.

- Het probleem had vooraf beter onderzocht moeten worden. Er werd van aannames uitgegaan, welke achteraf onterecht waren. Hoge telefoonfrequentie duidt niet per definitie op weinig betrokkenheid van de werkgevers.
- Er is uitgegaan van een probleem ter reactie op negatieve signalen die naar voren kwamen. Er had per geval uitgezocht moeten worden wat er aan de hand was en dit had niet gegeneraliseerd moeten worden naar het totale klantenbestand.
- Achteraf gezien had het interview een opener thema moeten krijgen, waarin er niet zo zeer werd toegespitst op de knelpunten, maar er ruimte zou zijn tot gesprek over de gehele samenwerking.

Om deze reden is er later in het onderzoek voor gekozen om online enquêtes in te zetten. Deze enquêtes zijn verstuurd aan de hand van orgaancodenummers. Zie hiervoor *paragraaf 3.1.1 Populatie*. Echter, omdat deze enquête vooraf niet in de planning is meegenomen, werd de enquête in en rondom de meivakantie verzonden. Dit bleek ook aan de vele automatische verstuurde e-mails van verschillende werkgevers met de mededeling op vakantie te zijn. Dit kan een reden zijn geweest dat de respons niet heel hoog ligt.

- Bij een volgend onderzoek is het raadzaam om de enquêtes eerder in het onderzoek te laten plaatsvinden, hierdoor hebben de respondenten langer de tijd om de enquête in te vullen en heeft de onderzoek langer de tijd om de resultaten te verwerken.

Omdat het onderzoek met een andere gedachtegang is ingegaan dan dat het geëindigd is, vond de onderzoekster het een lastig onderzoek. Ze heeft moeten anticiperen op de resultaten uit de eerste onderzoeksfase en dit is wel gelukt, maar toch voelt dit niet als een goede afsluiting van het onderzoek. Natuurlijk is het onderzoek wel succesvol afgerond, maar heeft het niet de resultaten geboekt welke in het begin van het onderzoek verwacht werden. Wel is het natuurlijk prettig dat de samenwerking tussen de partijen goed verloopt, en dat er 'slechts' kleine verbeteringen naar voren zijn gekomen.

Nu gebleken is dat de dienstverlening goed loopt, is het raadzaam om nader onderzoek te verrichten naar de interne processen. Wellicht dat door dit onderzoek de doorlooptijden en frequenties van telefoongesprekken verminderd kunnen worden, wat de efficiency ten goede komt.

## 10 Eigen visie

In dit hoofdstuk beschrijft de onderzoekster haar eigen visie over het gedane onderzoek. Hierin beschrijft zij wat er goed ging, maar ook waar verbeteringen kunnen plaatsvinden. Een kritische blik komt hier naar voren.

De start van het onderzoek verliep vrij vlot. Na enkele gesprekken met de opdrachtgever werd het probleem duidelijk en ging de onderzoekster aan de slag. Collega's van PWRI toonden hun collegialiteit door aanvullende informatie te verstrekken waardoor de samenhang al snel duidelijk werd. Het contact met andere afdelingen verliep wat moeizamer, maar na enkele reminders werden ook hier gesprekken mee ingepland.

Het vinden van respondenten voor de interviews vormde geen probleem, de benaderde respondenten waren enthousiast en al snel bleek ook dat zij geen problemen zien in de samenwerken met het PWRI. Op dit moment sloeg bij mij de paniek toe, want hoe moest ik nu een verbeterplan schrijven voor iets wat al goed liep?

Na even mokken heeft de onderzoekster toch gezocht naar een oplossing. In samenspraak met mevrouw Willems en de heer Hermans bleek de optie voor enquêtes een goede zet. Ook hier kwamen snel enthousiaste reacties op, maar na de eerste enthousiastelingen volgde een stilte. Na een reminder gingen toch nog wat respondenten overstag, maar echt hoge resultaten bleven uit.

Toch vormden deze resultaten een geheel met een duidelijke rode lijn. Op deze gegevens, in samenhang met de interviews, is dit onderzoek gebaseerd wat ook tot duidelijke conclusies heeft geleid. Echter had dit onderzoek er ook heel anders uit kunnen zien. Voorafgaand aan het onderzoek is er geconstateerd dat de werkgevers niet tevreden zouden zijn over de dienstverlening en hun rol als eerste contactpersoon niet serieus zouden nemen. Echter uit alle afzonderlijke interviews bleek het tegenovergestelde. Daarom had in de ogen van de onderzoekster vooraf beter onderzocht moeten worden waar deze aannames vandaan kwamen. Misschien was het wel een kreet van één ontevreden werkgever door een enkele onprettige ervaring. Hierdoor zat misschien wel de schijn tegen en op grond van deze aannames is hierbij 'bewijsmateriaal' gezocht, zoals de belgegevens.

Wel is er vanuit de opdrachtgever hier transparant op gereageerd en is er gezocht naar mogelijkheden om met het onderzoek een andere weg in te slaan.

Geconcludeerd kan worden dat er goed geroeid is met de riemen die voorhanden waren, wel had het proces ook soepeler kunnen verlopen. Zo zijn er voorafgaand aan het onderzoek aannames gedaan, welke niet gegrond waren. Ook de onderzoekster is van deze aannames uitgegaan, welke het fundament van het onderzoek vormde. Door het niet juist checken van deze vermoedens heeft dit achteraf veel extra werk opgeleverd wat voorkomen had kunnen worden.

Wel denk ik dat de organisatie over een sterk oplossend vermogen beschikt, omdat zij snel anticiperen op de situatie. Echter zou het ook in hun voordeel werken als ze langer vooruit denken om zo voorbereid te zijn op de situatie. Verdere concrete aanbevelingen kunt u terugvinden in *Hoofdstuk 6 Aanbevelingen*.

## Bibliografie

APG. (2017). *Wat doet APG*. Opgeroepen op 05 22, 2017, van APG: <https://www.apg.nl/nl/wat-doet-apg>

Baarda, D., Goede, M., & Kalmijn, M. (2010). Wat is enquêteren? In D. B. Baarda, M. P. Goede, & M. Kalmijn, *Basisboek Enquêteren*. Groningen : Noordhoff Uitgevers B.V. .

Bink-Ruyters, D. (2017, maart 6). Interview MCD. (M. Jegers, Interviewer)

Cox, J. (2016). *Welke respons op een tevredenheidsonderzoek is hoog genoeg?* Opgeroepen op mei 11, 2017, van tevredenheidsonderzoek: <http://www.tevredenheidsonderzoek.org/2011/01/24/respons-tevredenheidsonderzoek/>

Dingemanse, K. (2017, april 7). *Wat is fieldresearch of veldonderzoek nu precies?* Opgeroepen op april 12, 2017, van scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/fieldresearch-veldonderzoek/>

Enalyzer. (2017). *Enalyser*. Opgeroepen op april 10, 2017, van Enalyzer: <https://www.enalyzer.com/nl/>

Hermans, H. (2017, maart 9). Interview gang van zaken. (M. Jegers, Interviewer)

(2017, april 4). Interview 1; 4 april 2017. (M. Jegers, Interviewer)

(2017, april 5). Interview 2; 5 april 2017. (M. Jegers, Interviewer)

(2017, april 5). Interview 3; 5 april 2017. (M. Jegers, Interviewer)

(2017, april 10). Interview 4; 10 april 2017. (M. Jegers, Interviewer)

(2017, april 24). Interview 5; 24 april 2017. (M. Jegers, Interviewer)

Jansen, B. (2017). *Rapportage Registraties aanleiding PWRI*. APG.

Kamer, E. (2015). *Wet pensioencommunicatie*. Opgeroepen op maart 14, 2017, van Eerste Kamer der Staten-Generaal: [https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/34008\\_wet\\_pensioencommunicatie](https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/34008_wet_pensioencommunicatie)

Kotler, P., Armstrong, G., & Wong, V. (2009). *Principes van marketing*. Amsterdam: Pearson Benelux.

Meessen, M. (2017, februari 21). Interview Teammanager Werkgeversdiensten. (M. Jegers, Interviewer)

Model, 7. (2017). *Algemene uitleg over het 7s-model*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van 7smodel: <http://www.7smodel.nl/>

Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing* .

Oomes, M., Bosman, E., & Langerak, N. (2014). *Trends in de samenleving*. Den Haag.

Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing.

Pensioenfonds Werk en (Re)Integratie. (2015). *Jaarverslag 2015*. Sw-bedrijf.

Pijl, D. I. (2017). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgeroepen op maart 02, 2017, van 2Reflect: <http://www.2reflect.nl/validiteit-en-betrouwbaarheid/>

PWRI. (2017, maart 22). Opgeroepen op maart 22, 2017, van PWRI: [www.pwri.nl](http://www.pwri.nl)

PWRI. (2017, maart 22). *Het bestuursbureau*. Opgeroepen op maart 22, 2017, van pwri: <https://www.pwri.nl/over-pwri/het-bestuursbureau>

Rijksoverheid, D. (2017, maart 2). *Gevolgen Participatiewet*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/inhoud/gevolgen-participatiewet>

Schevelier, B. (2017). *Nieuwe normen, nieuwe kansen: de contextanalyse*. Opgeroepen op mei 19, 2017, van bmd advies: <http://www.bmdzuid.nl/nieuwe-normen-nieuwe-kansen-contextanalyse/>

Schumans, F. (2017, maart 14). Interview Pensioenvoorlichter. (M. Jegers, Interviewer)

Scribbr. (2017, 03 30). *Overzicht van onderzoeksoorten*. Opgeroepen op 03 30, 2017, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/category/onderzoeksmethoden/>

Swaen, B. (2017, maart 21). *Validiteit en betrouwbaarheid in een enquête*. Opgeroepen op mei 23, 2017, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-een-enquete/>

Thomassen, J.-P. (2007). *De klantgerichte overheid; werken aan en voor tevreden burgers en organisaties*. Deventer: Kluwer.

Thomassen, J.-P. (1998). *Waardering door klanten*. Deventer: Samsom/INK.

Thomassen, J.-P., Veld, E. i., & Winthorst, H. (1994). *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. Deventer: Kluwer.

Uitgetypt.nl. (2017, april 10). *Het verschil tussen woordelijk en letterlijk transcriberen*. Opgeroepen op april 10, 2017, van uitgetypt: <https://www.uitgetypt.nl/woordelijke-transcriptie-of-letterlijke-transcriptie>

Vergrijzing. (2017, februari 17). Opgeroepen op juni 1, 2017, van BTSG Bibliotheek: <https://www.btsg.nl/infobulletin/vergrijzing.html>

Verhoeven, N. (2011). Interview. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 148-151). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Verhoeven, N. (2011). Kwalitatieve analyse van teksten. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 300-308). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Verhoeven, N. (2011). Literatuuronderzoek. In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (p. 151153). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Vos, C. (2014, december 5). Veranderende maatschappij zorgt voor zwakbegaafden. *de Volkskrant*, p. 2.

Zee, F. v. (2016). *Enquête, online en schriftelijk enquêteren*. Opgeroepen op april 20, 2017, van hulp bij onderzoek: <http://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/enquete/>

## Bijlagen

### Bijlage I    Uitwerking interviews

Interview 1: 4 april 2017

De geïnterviewde werkt al 25 jaar als salarisadministrateur. Hij verteld dat er binnen de onderneming verschillende verloonbedrijven zijn, waaronder de WSW, waaruit de SW bedrijven ontstaan zijn. Zij hebben ook inderdaad pensioenfonds PWRI. Met de pensioenaangifte werkt hij zelf elke maand. Over verlonen vertelt hij; de mensen komen in dienst, worden ingerekend in het systeem, waaraan de pensioengrondslagen worden berekend. Deze kunnen per boekjaar wijzigen, we krijgen via PWRI door wat precies de percentages zijn. Voor zowel de werkgever, de werknemer en de franchise. De werkgever betaald 70% pensioenpremie en de werknemer 30%.

Als de verloning is gebeurd, dan is het volgende wat ik ga doen de pensioenaangifte. Het totale deel aan pensioenpremie moet betaald worden aan het PWRI.

Er kan per medewerker bekeken worden via de Webportal hoe het staat. Dit loopt allemaal goed, het enige probleem dat er speelt is het probleem omtrent de slapers:

Je hebt werknemers welke langer dan 2 jaar ziek zijn, ze krijgen deeltijdfactor 0, wat betekend dat ze geen salaris meer ontvangen en dus ook geen pensioenpremie meer opbouwen/afdragen. Je kon in het verleden aangeven dat de deeltijdfactor 0 en de meetelling pensioen 'nee' was maar dit is tegenwoordig verboden. De oplossing hiervoor is dat de medewerker niet uit dienst wordt gemeld

APG is hier heel terughoudend in geweest, ze werken hier eigenlijk niet aan mee. Dit speelt al twee jaar, en vanuit de salarispakket-leverraar komt ook naar voren dat hier geen oplossing voor gaat komen op korte termijn.

Zij zeggen, een medewerker die ziek is gaat uit dienst en hierbij hoort dus een uitdienstdatum. Wij moeten dan een fictieve uit dienst datum invullen, maar hierdoor gaat ook de loonaangifte en de salarisstroken verkeerd, want deze datum staat hier dan op.

Ik heb diverse malen contact gehad met medewerkers van het PWRI en hierin merk ik dat ze weinig alternatieven aanbieden. Als 'klant' vind ik dat ze vrij star zijn. Dit is echter wel al wat langer geleden, ik weet ook niet goed met wie ik heb gesproken, of dit de helpdesk of de afdeling Incasso was.

Het laatste jaar ervaar ik geen problemen meer, natuurlijk ook omdat we ons eigen systeem goed kennen. Ik zie het altijd als kinderziektes waar we in het begin last van hebben gehad. Als ik het heb over de problemen dan heb ik het over de tijd omstreeks 2014.

Door reorganisaties zijn hier de taken samengevoegd en opnieuw gerangschikt. De medewerker met meeste kennis van de PWRI pensioenen is helaas moeten vertrekken. De nieuwe indeling is dat het financiële deel, dus de uitbetalingen en mijn collega het arbeidsvoorwaardelijke deel. Omtrent het arbeidsvoorwaardelijke deel is 'geïnterviewde 2' vooral bezig met de 1-2-3 pensioenen, dit was allemaal goed geregeld waardoor het eenvoudig was om hier te vertegenwoordigen. Als je dit vergelijkt met de andere pensioenen die hier binnen de organisatie in omloop zijn dan hebben jullie het altijd goed geregeld en hebben jullie altijd snel de zaken op orde, wat een groot pluspunt is.

Alle vragen met betrekking tot het pensioen komen terecht bij de salarisadministratie. Vooral willen de werknemers weten wat het betekend om eerder te stoppen met werken of om te weten wat ze gaan ontvangen. Ook helpen we bij het invullen van de formulieren, omdat ze het vaak niet begrijpen. We mogen niet adviseren, maar we leggen wel de opties en

consequenties uit. Meestal is het ook ons advies om het wachtwoord van MijnPWRI op te vragen en vervolgens weer een afspraak te maken om er samen na te kijken.

Ik vind dat de salarisadministratie een service verlenende afdeling is en daarmee is het ook logisch dat er service wordt geboden aan de werknemer. Ik vind het fijn dat we dit voor de werknemers kunnen doen. Het is niet zo dat ze tegen ons opkijken, het is laagdrempelig. De SW doelgroep belt over het algemeen niet graag, sneeuwen snel onder in een callcenter. Er zijn er een hoop met een laag IQ, waardoor ze wat extra hulp nodig hebben om hun zaken te regelen.

Als we het hebben over knelpunten dan ervaar ik die niet. Het enige probleem is het probleem van de VPA/slapers, welke in het begin al uitvoerig is besproken. Over het algemeen zijn we tevreden over de samenwerking, zo ook over de website. Ook zijn wij tevreden over de Flits, welke goed leesbaar is.

We zijn bekend met het feit dat er bijeenkomsten kunnen worden georganiseerd, maar hier is niet zoveel animo voor. Ik wist niet concreet wat dit inhoudt, maar dit komt omdat wij een contactpersoon hebben die ons op de hoogte houdt van ontwikkelingen. Ook hebben we een tussenpersoon die wel eens voorlichtingen geeft.

Wat ik wens voor in de toekomst zijn de aanpassingen aan de Webportal, en misschien ook wel de starheid van het personeel van PWRI. Dit is iets op het vlak van communicatie. Maar over het algemeen zijn wij tevreden over de samenwerking.  
(Interview 1; 4 april 2017, 2017)

Interview 2: 5 april 2017

Een jaar of twee geleden hebben wij ook meegewerkt aan een pilot over hoe de communicatie verbeterd kan worden. De PowerPoint wat toen is gebruikt, gebruik ik nu voor voorlichtingen welke ikzelf geef aan werknemers die volgend jaar met pensioen gaan. Zodat ze nog de tijd hebben om zich voor te bereiden en ook om al eens op MijnPWRI te kijken. Tijdens de voorlichtingen komen er vooral veel praktische vragen naar voren, zoals als ze in Duitsland hebben gewerkt.

Wij proberen altijd ruim voordat men met pensioen kan gaan, de mensen uit te nodigen. Nu is het 1x, vorig jaar 2x per jaar. Hierin vertel ik het verhaal aan de hand van sheets. Hierin komen elementen naar voren als de verschillende keuzes. De keus blijft altijd bij hun, daarom ook in een vroegtijdig stadium. Zodat ze op tijd hun activeringscode voor MijnPWRI kunnen opvragen. Dan kunnen ze zelf met behulp van de knoppen kijken wat ze kunnen.

Ik nodig, samen met de administratie, de werknemer uit om samen de formulieren in te vullen. Dit blijft een persoonlijke keuze van de werknemer.

Waar we wel tegenaanlopen is het verhaal wat al landelijk bekend is, en dat is het fenomeen omtrent de slapers en de VPA. Wij melden de mensen niet uit dienst, we melden ze wel af bij het pensioenfonds, dit doen wij handmatig want dit kan niet via het systeem. Dit blijft een terugkomend probleem, omdat de transitievergoeding verschoven is naar 2019. Deze mensen vallen eigenlijk tussen wal en schip, omdat ze bij ons niet uitgeschreven worden maar wel uitgeschreven dienen te worden willen ze aanspraak maken op de VPA. Het zou fijn zijn als dit opgelost wordt.

Wij hebben geen standaard procedure dat de medewerkers naar ons toe komen, maar dit kan natuurlijk wel op verzoek. Wanneer iemand geholpen wilt worden, kan dit natuurlijk. De mogelijkheid is er wel degelijk. Dat gaat opzicht best wel goed.

Ik denk dat de afstand te groot is om alle vragen meteen aan het PWRI te stellen. Wij hebben ook genoeg kennis in huis, en het is toch laagdrempeliger dan dat je naar een callcenter zou bellen. Ik het kader van goede werkgever, ik bedoel als iemand in dienst komt dan introduceer je hem en als iemand uit dienst dan begeleidt je hem daar ook in.

Verder ervaar ik geen knelpunten in de samenwerking. Ik hoor ook geen berichten van werknemers die hier iets in hebben meegemaakt. Wat ik goed vind is dat jullie in de Flits al jullie teksten beperken, wat het overzichtelijker maakt. Niet iedereen kijkt ernaar, maar wel fijn dat de mogelijkheid er wel is voor de mensen die wel geïnteresseerd zijn.

Het is mij bekend welke mogelijkheden, zoals de website of voorlichtingen, er zijn. Hier maak ik ook, wanneer ik hier behoefte aan, heb gebruik van. Ik vind het fijner om zelf de voorlichtingen te geven aangezien ik de medewerkers goed ken en ik hier dan ook gemakkelijker op in kan spelen.

MijnPWRI is een fijne tool waarmee berekend kan worden wat er ontvangen gaat worden en wat het schuiven van bepaalde keuzes met het pensioen doet. Je probeert ze hierin wegwijs te maken, maar sommige wachten toch af tot het zo ver is en ziet het dan wel. Ik adviseer hun niet, ik leg hun de keuzemogelijkheden uit. Wat wel vervelend is dat je een half jaar voor dat het pensioen ingaat niet meer bij MijnPWRI kunt komen, je kunt dan geen berekeningen meer maken. Vandaar ook dat wij al voor het halfjaar van te voren hierna willen kijken.

Ik heb verder geen wensen en behoeften. Ze zijn heel tevreden, ze vullen formulieren in en krijgen hun antwoord en dit gaat allemaal heel goed. Soms zou het wel wat makkelijker kunnen, natuurlijk kun je met MijnPWRI een hoop. Maar onze mensen hebben behoefte aan netto bedragen waarbij ze op papier zien wat de keuzes voor een gevolgen hebben.

Al met al vind ik het goed lopen sinds het PWRI bij APG is ondergebracht.  
(Interview 2; 5 april 2017, 2017)

Interview 3: 5 april 2017

Wij hebben geen standaard procedure waar de werknemers met hun vragen naartoe moeten. In het algemeen komen vragen bij de P&O'ers terecht. Maar dit kan ook bij de leidinggevendenden, consultants of salarisadministratie zijn en als zij er niet uitkomen dan sturen zij de werknemers weer door naar ons. Maar in het algemeen komen ze eerst bij de P&O'ers terecht. Iedereen weet wel waar ze informatie vandaan kunnen halen.

Het ligt aan het onderwerp van de vraag of ik vind dat een vraag bij ons hoort of bij het PWRI. Tot een bepaalde hoogte kunnen wij iets afhandelen, maar wanneer een vraag wat dieper gaat dan vinden wij dat de werknemers contact op moeten nemen met het PWRI. Als het gaat over hulp bij invullen van formulier dan helpen wij natuurlijk wel. Tot waar wij kunnen proberen we te helpen. We proberen wel te sturen naar de website of een bepaald telefoonnummer, maar we gaan niet mee of het telefoontje plegen. Maar sommige collega's zullen dit wellicht wel doen.

Op zich ondervind ik geen knelpunten in de samenwerking. Voorheen waren er bij jullie achterstanden in de aanvragen, maar dit is nu ook niet meer. De samenwerking verloopt goed. We hebben contactpersonen, en zodra er iets niet lekker zou lopen dan pak ik dat ook meteen met hun op. Ik heb wel het gevoel dat ik serieus genomen wordt.

Wel ondervindt de loonadministratie een aantal punten, maar daar ben ik inhoudelijk niet zo van op de hoogte. Wel het bekende probleem van de slapers en hoe daar mee omgegaan moet worden.

Wij proberen de werknemers zo veel mogelijk te faciliteren, we zorgen dat ze het formulier krijgen, maar verder hebben we geen zicht meer op wat er gebeurd. Uiteindelijk is de medewerker zelf verantwoordelijk. Het houdt ook een keer op van onze kant.

Ik ken de mogelijkheden om werknemersvoorlichtingen te organiseren, maar deze zet ik niet in. Dit is vooral praktisch omdat ik denk dat de informatie niet aankomt. Waar mensen behoefte aan hebben is informatie over hun persoonlijke situatie. Wat bijvoorbeeld wel een idee kan zijn is een spreekuur. Dat je iemand van jullie hier neerzet en een dagdeel spreekuur houdt. Ik zie de winst niet om de mensen met grote aantallen bij elkaar te zetten en dan een presentatie te houden. Ik weet niet of hier behoefte aan is.

Ook ben ik bekend met MijnPWRI.

Verder heb ik geen wensen richting de toekomst. Alles is duidelijk op de website en alles is makkelijk te vinden. Alles verloopt prima.

Ook het contact met de contactpersoon. Deze gesprekken gaan bijvoorbeeld over ontwikkelingen. Dit contact is ongeveer één keer per kwartaal.

Ik zie de samenwerking in de toekomst ook prima tegenmoet. We werken leuk samen, we zijn ook onlangs benaderd om mee te werken aan de Flits dus dat is allemaal goed. Ook zijn we benaderd om aan de ander promotiefilmpje meer te werken van PWRI dus dat is goed.

Wel is het hele lastige materie, daarom is het belangrijk dat de medewerker van PWRI het goed kan uitleggen, maar dit komt niet altijd helemaal over. Dit maakt het ook weer moeilijk voor ons om over te brengen op de werknemer.

(Interview 3; 5 april 2017, 2017)

Interview 4: 10 april 2017

In eerste instantie komen de werknemers niet direct bij mij terecht met vragen over hun pensioen. Wij leggen primair alles terug in de lijn, dit betekent dat de leidinggevende primair verantwoordelijk is voor het beantwoorden van een vraag. We hebben heel veel leidinggevers op heel veel verschillende niveaus. Een deel kan in de praktijk niet of nauwelijks beantwoorden. Zij verwijzen als heel snel door naar een Jobcoach. Een jobcoach houdt zich vooral bezig met begeleiding en ontwikkeling van medewerkers en is in principe adviseur van de leidinggevende.

Jobcoaches en P&O'ers krijgen maandelijks een to-do list, waarop de belangrijke gebeurtenissen op het werkvlak van de werknemers staan. Zo ook de AOW leeftijd. Jobcoaches en P&O'ers benaderen de werknemers met de mededeling dat op het moment dat zij formulieren van het pensioenfonds of de SVB gaan ontvangen, ze zich moeten melden. De medewerker meldt zich, er wordt een afspraak gemaakt en vervolgens worden al die aanvragen doorgenomen en samen ingevuld. Wij ondersteunen daarin de medewerker. Wij als P&O'er zijn eindverantwoordelijk en ik ben dan ook nog pensioenspecialist. Feitelijk vult bijna niemand alleen een formulier in.

Ik vind het zelf een taak van de werkgever. Alles wat arbeidsvoorwaardelijk is, wat een onderdeel is van de arbeidsvoorwaarden, alles wat een deel is van de arbeidsvoorwaarden, vind ik dat de werkgever verantwoordelijk is. En dat hij daarbij de hulp en steun krijgt door het pensioenfonds zelf, prima. Bij elk life-event wordt er geschakeld.

Wat ik ook merk is dat tot steeds meer collega's de site raadplegen en dat ze erachter komen dat daar heel informatie kunnen vinden. Met MijnPWRI wordt weinig gewerkt. Dit heeft te maken met het feit dat de mijnomgeving goed werkt op het moment dat de

medewerker geen aanvullende uitkering meer heeft. Maar stel dat iemand zou willen stoppen met werken, dan geeft het een vertekend beeld. Er is geen samentelling van AOW en pensioen, wat dus niet helemaal betrouwbaar is. De behoefte is ook kleiner omdat er bij het aanvraagformulier en begeleidende brief dat de medewerker dat AOW gerechtigde leeftijd gaat bereiken, een oriënterende berekening bij. Ik denk dat er onvoldoende gebruik van wordt gemaakt. Naar de werkgevers toe maar hier nog wat meer aandacht aan worden gegeven.

Ik ben ook heel eerlijk dat het pensioen maar een heel klein gedeelte is van ons werk, het komt onderaan het takenpakket. Wel denk ik dat de medewerkers goed worden geholpen. Ik denk niet dat er te weinig aandacht aan wordt besteed vanuit onze organisatie, maar het is maar een klein gedeelte van alle taken.

Wat we wel hebben gedaan, is een voorlichtingsbijeenkomst georganiseerd vanuit het PWRI voor alle medewerkers die de komende 2 jaar met pensioen gaan. 9 bijeenkomsten zijn dit geweest. Mensen hebben het recht om goede informatie te krijgen.

Ik merk helemaal geen knelpunten in de samenwerking. Het enige probleem is het bekend de probleem van de slapers omtrent het VPA. Ook van de salarisadministratie hoor ik geen verkeerde berichten en ook niet van de medewerkers welke contact hebben gehad met het callcenter worden goed geholpen. En ze vinden het fijn dat ze in het Limburgs hun vraag kunnen stellen.

Wat ook fijn zou zijn dat er aan de hand van life-events een bepaalde checklist is, maar dit is ook al te raadplegen via de website. Ik zou het handig vinden als ik dat heel snel zou kunnen vinden.

(Interview 4; 10 april 2017, 2017)

Interview 5: 24 april 2017

Meestal belt de werkleider met de vraag dat hij een medewerker heeft met een pensioenvraag en of ik een afspraak kan inplannen. En dan kijk ik of het iemand is die al binnen korte tijd zijn AOW leeftijd bereikt of dat hij nog een aantal jaar moet. Dan kan ik me een beetje voorbereiden op welke vragen er komen. Bijvoorbeeld ik wil eerder stoppen en wat hebben we nodig. Dus ik ga dan echt met de medewerkers aan tafel zitten. De taak ligt ook echt bij ons, daar hoeft de werkleiding zich niet in te verdiepen. Zij vragen ook echt steun van ons, omdat wij ze meeste kennis hebben en de contacten met PWRI. We vinden het heel prettig, en de medewerkers ook, dat ze persoonlijk bij ons terecht kunnen. Dus ze kunnen ten alle tijden een afspraak met ons maken.

Er is geen standaard procedure dat iemand langs moet komen. Maar weinig formulieren gaan niet zonder dat wij hem onder de neus hebben gekregen de deur uit. Ze vinden het toch fijn om dit samen in te vullen. Ze vragen wat keuzes betekenen en dan leggen wij het uit zodat ze een bewuste keuze kunnen maken.

Ik vind het zowel onze taak als die van het PWRI om de medewerkers te informeren. Soms als er net zaken zijn gewijzigd of het gaat specifiek over wat ga ik krijgen, dan branden wij onze vingers niet aan. We kijken wel eens vaker mee met MijnPWRI, maar dan denk ik ook als er uiteindelijk een beslissing genomen moet worden, gaat PWRI daar over. En dan is het wel fijn als dan PWRI een beslissing toe stuurt. Dan kijken we daarna wel nog samen met de medewerker naar wat daar uitkomt en of het klopt. Berekeningen vind ik echt dat thuishoort bij PWRI. Maar de voorbereiding daar naartoe, maar de voorbereiding daar na toe, de aanvragen, het informeren over, de keuzes doen wij. Ons advies gaat ook breder dan alleen het pensioen, wij bekijken het geheel van wat is de beste situatie.

Samengevat betekend dit dat wij proberen te helpen waar we kunnen, maar wanneer het te diep gaat schakelen we PWRI in.

Het enige waar ik wel eens tegenaan loop is dat er geregeld een technische storing is binnen MijnPWRI. Het is dan vervelend als je een afspraak met een medewerker hebt en het systeem doet het niet.

Verder moet ik eerlijk zeggen dat wanneer ik bel met een vraag waar ik zelf niet uitkom, dan krijg ik meestal wel het juiste antwoord.

Wat ik me wel ooit afvraag of de nieuwsbrieven wel gelezen worden, daarmee bedoel ik de Flits.

Ook is door wisseling van de wacht in de klankbordgroep even de verhouding kwijt. Er gingen bijvoorbeeld brieven uit waarvan de werkgever niet op de hoogte was. Als dan iemand belt, weet ik niet waar het over gaat. Dus daarmee bedoel ik algemene brieven die uitgaan.

Wij zijn op de hoogte van het feit dat er bijeenkomsten georganiseerd kunnen worden. We gebruiken dit echter niet. Wel gaan we naar kennisdagen, maar wel alleen als er nieuwe informatie voorhanden is. Als er één keer per jaar een regio bijeenkomst was met de mensen die dat jaar met pensioen gaan, en die mensen nodig je dan uit. Dit moet dan wel vanuit PWRI komen.

Het is ook bekend dat op de website de formulieren te vinden zijn, hier maken we ook gebruik van.

We gebruiken bijna altijd MijnPWRI bij het gesprek, zodra ze een afspraak maken zeg ik ook dat ze de activatiecode moeten opvragen. Hiermee kun je echt zien welke keuzes je kunt maken en wat dit betekend. Heel veel mensen willen wel eerder stoppen, maar als je de consequenties laat zien dan schrikken ze en werken ze toch door. Voor veel mensen is het te moeilijk om dit zelf te doen.

Ik mis niks, ik vind dat alles heel goed gaat.  
(Interview 5; 24 april 2017, 2017)

## Bijlage II Resultaten enquête

Open antwoorden op de vraag: Met welk rapportcijfer beoordeelt u de werkwijze (telefonie verwerking, aanvragen/verzoeken, website etc.) van het PWRI? Ligt uw keuze kort toe

Over het algemeen worden wij goed geholpen met onze vragen, alleen heel specifieke vragen worden niet altijd of pas na lange tijd (of nog eens bellen) beantwoord.

Communicatie (schriftelijk) wordt in de loop der jaren steeds directer en overzichtelijker. Dit werkt prettig.

Over algemeen worden we goed geïnformeerd en geholpen door het PWRI. Ik hoor ook geen klachten van werknemers.

correct, overzichtelijk, duidelijk

Over het algemeen is de dienstverlening goed en accuraat

Niet flexibel.

Ik word keurig te woord gestaan en er volgt altijd wel een duidelijke uitleg of er wordt meegekeken om tot een oplossing te komen.

Processen verlopen naar tevredenheid

\* goed bereikbaar \* website helder en m.i. laagdrempelig

Op het gebied van vriendelijkheid en kennisniveau geef ik dit cijfer

De website vind ik goed en duidelijk. Verzoeken via de telefoon vind ik niet altijd even goed gaan. Zeker wanneer je belt met een vraag over een werknemer.

Wanneer ik bel met vragen, krijg ik over het algemeen wel een goed antwoord waarmee ik verder kan.

Goed contact. Duidelijke informatie en overleg.

Het zou fijn zijn als we zelf gegevens aan zouden kunnen passen bij werknemers als het via het salarispakket niet goed mee komt.

de gestelde vraag kan niet bij één medewerker gesteld worden zodat je daarna naar een juiste afdeling wordt verwezen. als je de één belt wordt vaak gezegd dat je bij de ander moet zijn en diegene kan je dan ook niet doorverbinden en in het slechtste geval zegt deze medewerker dat je bij de eerste had moeten zijn enz. enz. zeer klantvriendelijk. \*\*\*\* geldt niet voor alle medewerkers!!

verder correcte afhandeling van vragen; informatievoorziening e.d.

geen aanmerkingen. snelle reactie.

er wordt teveel gewerkt volgens standaardprocedures. als er iets afwijkends is dan is het moeilijk om dat geregeld te krijgen.

Open antwoorden op de vraag: Als ik kijk naar verbetering, kan er nog winst gehaald worden op het vlak van:

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informatievoorziening (bv. website, nieuwsbrieven)                                                                                                                                                                                                              |
| afhandeling van specifieke zaken blijft achter, moeilijk om dan informatie (hetzij via website, nieuwsbrief of persoonlijk via mail/telefoon) te krijgen                                                                                                        |
| Pensioen is een moeilijk onderwerp, er wordt al erg veel aandacht besteed aan het duidelijk (op niveau) communiceren, maar dat kan nog steeds beter.                                                                                                            |
| Zou nog meer geactualiseerd kunnen worden gezien de ontwikkelingen landelijk.                                                                                                                                                                                   |
| Mogelijk nog wat eenvoudiger, medewerkers komen toch vaak nog met vragen bij ons. Graag eerst werkgevers informeren over de info/brieven die de medewerkers krijgen. iig de algemene info. Begrijpelijk dat dit met persoonlijke info niet kan vanwege privacy. |
| Ik moest iets invullen, maar wilde dit niet. Ik wil geen keuze maken hier.                                                                                                                                                                                      |

Open antwoorden op de vraag: Kunt u aangeven op welk er nog verbetering kan plaatsvinden op het gebied van communicatie?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misschien kan op het portaal per aansluiting een notitieveld komen met daarop vermelding van openstaande zaken die nog aandacht vragen (bijvoorbeeld uitstaande vragen aan PWRI, openstaande saldo's, nabelastingen die in behandeling zijn of afhandeling van signalen door werkgever. Dit veld verschijnt op het moment van inloggen, zodat je up to date kan zien wat er nog speelt en wat je mist hierin. |
| kan hier geen concreet antwoord op geven/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Wellicht een wat hogere frequentie. Medewerkersbijeenkomsten?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Werknemers komen nog regelmatig met brieven langs en vragen om uitleg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Pensioen is een moeilijk onderwerp, er wordt al erg veel aandacht besteed aan het duidelijk (op niveau) communiceren, maar dat kan nog steeds beter.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| flexibele opstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ik ben tevreden!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nieuwsbrieven aan huisadres. De doelgroep SW-personeel hebben lang niet in alle gevallen de beschikking over internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nvt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Blijf informatie verstrekken via de Flits en wissel dat eens af met een op naam gestelde brief. Met een brief voelen mensen zich meer persoonlijk aangesproken.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nog meer gebruik maken van klankbordgroepen. Zowel voor werkgevers alsook van werknemers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| eenvoudiger voor de medewerkers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| De eenvoud van de brieven en het meer betrekken van de werkgever.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Eenvoudiger                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

is goed

op dit onderdeel hadden wij geen op/aanmerkingen

gb

Ik krijg wel eens iemand aan de telefoon met een zwaar Limburgs accent. Ik vind dat moeilijk te verstaan en dat is wat ik ook wel eens van medewerkers te horen krijg.

met name de brieven mbt de herinneringen/beslissingen ed worden erg snel verstuurd. er wordt steeds gedreigd met vanalles en nog wat (boetes/ rente enz). meestal zijn wij al bezig het probleem op te lossen. Maar ook wij zijn vaak afhankelijk van ons softwaresysteem omdat we geen mutaties handmatig in jullie systeem kunnen wijzigen (gedurende het jaar). Verder is de communicatie mbt de slapers zeer beperkt. Een slaper wordt bij jullie afgemeld. Als deze slaper vervolgens weer het werk hervat dan dient deze weer bij jullie gemeld te worden. dit kan blijkbaar alleen maar met een nieuw dienstverband.

Open antwoorden op de vraag: Kunt u aangeven op welk er nog verbetering kan plaatsvinden op het gebied van klantvriendelijkheid?

Ik wordt altijd vriendelijk te woord gestaan dus een compliment hier.

kan hier geen concreet antwoord op geven/

Is prima

nee

Toonzetting van sommige brieven

Meer meehelpen met zoeken naar oplossing. Vrij star.

Ik ben zeer tevreden.

De klantvriendelijkheid van APG laat soms te wensen over m.b.t. de gegevensaanleveringen en de foutmeldingen hiervan.

Nvt

niet specifiek aan te geven

N.v.t.

nvt

Meer openstaan voor de werkgever als hij het PWRI vanuit de klant benaderd en zeker als er een machtiging ligt.

?

Nee

nee

is goed

als je in één telefoongesprek meerdere keren naar de andere afdeling wordt verwezen en dat de medewerker APG dan geïrriteerd reageert als je hier iets over zegt. geldt weer niet voor alle medewerkers!!

gb

voldoende

met name de brieven mbt herinneringen e.d zijn de brieven niet altijd even netjes. Naar onze mening worden deze veel te snel verzonden. Het lijkt ook alsof de verschillende afdelingen naast elkaar werken. Bv bij een signaal is al contact met het frontoffice en toch ontvangen we van een andere afdeling al heel snel herinneringen/ beslissingen.

Open antwoorden op de vraag: Kunt u aangeven op welk er nog verbetering kan plaatsvinden op het gebied van bereikbaarheid?

is goed

kan hier geen concreet antwoord op geven/

nee

nee

nvt

Vaste contactpersoon voor werkgever

Over het algemeen tevreden.

Neen

Nvt

volgens mij nu al goed bereikbaar

N.v.t.

nvt

geen

?

Nee

nee

is goed

heb mee gemaakt dat je een vraag hebt , dan kan die alleen via de mail gesteld worden, dit duurt soms wat langer, als je dan na een week belt wordt er gezegd u bent nog niet aan de beurt. wij behandelen de mails op datum van binnenkomst. Een week is al veel te lang!!

gb

voldoende

nee

Open antwoorden op de vraag: Kunt u aangeven op welk er nog verbetering kan plaatsvinden op het gebied van serviceverlening?

Een ontvangstbericht n.a.v. een gestelde vraag via de mail met een behandelingstermijn

kan hier geen concreet antwoord op geven/

Medewerkersbijeenkomsten houden?

nee

Snelle reactie op aanvragen pensioen. Met hoogte pensioen

oplossing aandragen en zelf o.b.v instemming werkgever muteren

Ik ben wel tevreden.

Meer hulp bij gegevensaanlevering pensioenaangifte door APG

Nvt

Misschien navragen (steekproefsgewijs) of correspondentie goed en helder is overgekomen dan wel nog vragen oproept.

N.v.t.

nvt

Zie klantvriendelijkheid

?

Nee

nee

Het zou fijn zijn als de werkgever zelf in het jaar wijzigingen aan kan brengen bij werknemers als het via het salarispakket niet goed mee komt

in de vorige vragen antwoord gegeven.

met name de (on)duidelijkheid met betrekking tot de VPA en de "slapers". tegenstrijdige berichten /

voldoende

het mogelijk maken om handmatig wijzigingen door te voeren zou het al een stuk makkelijker maken om signalen op te lossen.

Open antwoorden op de vraag: Kunt u aangeven op welk er nog verbetering kan plaatsvinden op het gebied van documentatie?

|                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| tevreden                                                                                                                                                                                                                                              |
| kan hier geen concreet antwoord op geven/                                                                                                                                                                                                             |
| Brieven wat duidelijker een eenvoudiger maken. En toelichtingen plaatsen bij bepaalde vragen over keuzes die men moet maken.                                                                                                                          |
| nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Pensioen is een moeilijk onderwerp, er wordt al erg veel aandacht besteed aan het duidelijk (op niveau) communiceren, maar dat kan nog steeds beter.                                                                                                  |
| uitleg o.b.v. concrete eenvoudige voorbeelden                                                                                                                                                                                                         |
| Ik ben wel tevreden.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Niet alleen maar via de elektronische nieuwsbrieven en of internet.                                                                                                                                                                                   |
| Nvt                                                                                                                                                                                                                                                   |
| volgens mij nu wel goed geregeld m.u.v. het premievrij opbouwen van pensioen bij arbeidsongeschikt (VPA). Volgens de info van PWRI (aanvraagformulier VPA) moet er nog steeds sprake zijn van ontslag en dat is niet zo. Probleem is bekend bij PWRI. |
| Zie mijn antwoord bij communicatie                                                                                                                                                                                                                    |
| nvt                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Deze is goed.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Zie opmerking bij eerdere vragen                                                                                                                                                                                                                      |
| Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ?                                                                                                                                                                                                                                                     |
| daar hadden wij geen probleem                                                                                                                                                                                                                         |
| gb                                                                                                                                                                                                                                                    |
| voldoende                                                                                                                                                                                                                                             |
| nee                                                                                                                                                                                                                                                   |

Open antwoorden op de vraag: Kunt u aangeven op welk er nog verbetering kan plaatsvinden op het gebied van informatievoorziening?

|                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| tevreden                                                                                                                                                                                                                                  |
| kan hier geen concreet antwoord op geven/                                                                                                                                                                                                 |
| Zie vorige                                                                                                                                                                                                                                |
| nee                                                                                                                                                                                                                                       |
| nvt                                                                                                                                                                                                                                       |
| eenvoudige voorbeelden bijvoegen                                                                                                                                                                                                          |
| Tevreden.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Neen                                                                                                                                                                                                                                      |
| Nvt                                                                                                                                                                                                                                       |
| niet specifiek                                                                                                                                                                                                                            |
| Zie mijn antwoord bij communicatie                                                                                                                                                                                                        |
| nvt                                                                                                                                                                                                                                       |
| Deze is goed                                                                                                                                                                                                                              |
| Zie opmerkingen bij eerdere vragen                                                                                                                                                                                                        |
| Nee                                                                                                                                                                                                                                       |
| nee                                                                                                                                                                                                                                       |
| Betaaloverzichten zijn voor ons niet duidelijk                                                                                                                                                                                            |
| daar hebben wij geen probleem.                                                                                                                                                                                                            |
| gb                                                                                                                                                                                                                                        |
| voldoende. Een compliment is op zijn plaats. Het PWRI communiceert helder en begrijpelijk zonder te veel door de knieën te gaan. goed voorbeeld is de website en de nieuwsbrief. die is leesbaar zonder concessies te doen aan de inhoud. |
| nee                                                                                                                                                                                                                                       |

Open antwoorden op de vraag: Kunt u aangeven op welk vlak er nog meer verbetering kan plaatsvinden?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| zie eerdere opmerkingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Volgende vraag staat voor ons geen passend antwoord bij. We hebben jaarlijks maar een aantal keer contact met het PWRI i.v.m. uitdiensttreding medewerker.                                                                                                                                                                                                  |
| nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| nvt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| programma werkgeverportal is m.i. verouderd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ik zou het niet weten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Neen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nvt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| niet specifiek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| n.v.t.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| nvt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Inhoud van brieven kan nog wat eenvoudiger                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Jammer dat er veel mails betreffende signalen e.d. automatisch verstuurd worden. Op het moment dat je bezig bent met oplossen hiervan en je dat hebt laten weten krijg je toch mail en ambtshalve brieven. Dat frustreert best wel omdat je er als werkgever zelf weinig aan kunt doen. Vaak ligt dat aan het salarispakket. Daar heb je weinig invloed op. |
| als je als werkgever de aangifte pensioen iedere maand doet, dat er door technische problemen tussen APG en salarisverwerker iets niet 100% functioneert dat je dan als werkgever altijd de verantwoordelijke bent. je ontvangt negatieve brieven omdat het systeem zo is ingericht, maar niet terecht is voor de werkgever.                                |
| gb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ik ben tevreden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| meer aandacht voor specifieke gevallen. oa slapers..                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Open antwoorden op de vraag: Waarom maakt u juist wel of juist niet gebruik van de website?

|                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| informatiegaring                                                                                                                             |
| Aantal keer per jaar, maar dit antwoord was niet mogelijk. We gebruiken dan de website. Dit werkt goed.                                      |
| Website is handig en sneller                                                                                                                 |
| gemakkelijk in gebruik                                                                                                                       |
| vooral gebruikt om informatie op te zoeken.                                                                                                  |
| wel gebruik                                                                                                                                  |
| Informatie en formulieren downloaden.                                                                                                        |
| Informatie                                                                                                                                   |
| Nvt                                                                                                                                          |
| actualiteit bijhouden                                                                                                                        |
| Wel, omdat ik mijn medewerkers cq collega's van de juiste informatie wil voorzien                                                            |
| omdat ik anders geen informatie krijg                                                                                                        |
| Daar halen wij de informatie vandaan en via de website komen bij bij Mijn PWRI                                                               |
| Altijd juiste formulieren Medewerker laten zien waar ze info kunnen vinden Medewerker laten zien hoe en waar ze kunnen inloggen op Mijn PWRI |
| Omdat het kan                                                                                                                                |
| Informatievoorziening                                                                                                                        |
| Wij verzorgen in principe alleen de maandelijks aanlevering. Doen verder weinig voor werknemers zelf                                         |
| vragen van medewerkers en voorkomende andere vragen.                                                                                         |
| om eventueel te updaten van info c.q. formulieren te downloaden.                                                                             |
| met name voor het opzoeken van informatie. Hoe zat het ook alweer met arbeidsongeschiktheid bijvoorbeeld. ik kan dat altijd snel vinden.     |
| ik ga ervan uit dat de site up to date is.                                                                                                   |

Open antwoorden op de vraag: Waarom maakt u juist wel of juist niet gebruik van MijnPWRI?

|                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| niet nodig                                                                                                                                                                             |
| zie toelichting vorige vraag                                                                                                                                                           |
| is voor medewerker handig, maar is in veel gevallen toch te moeilijk voor veel werknemers.                                                                                             |
| alleen wanneer een medewerk(st)er er om vraagt; dat komt heel erg weinig voor                                                                                                          |
| heb geen direct contact met medewerkers                                                                                                                                                |
| wel gebruik                                                                                                                                                                            |
| Ik ben geen personeelsfunctionaris maar salarisadministrateur die gegevens aanlevert aan het PWRI.                                                                                     |
| Het behoort niet tot mijn takenpakket                                                                                                                                                  |
| Nvt                                                                                                                                                                                    |
| geen onderdeel van mijn functie                                                                                                                                                        |
| Niet omdat ik vind dat dit privacy gevoelig is en derhalve iets is van de werknemer.                                                                                                   |
| ik ben werkgever                                                                                                                                                                       |
| Dit is een snelle manier om achter gegevens te komen want telefonisch lukt dit vaak niet                                                                                               |
| Om de medewerkers te kunnen laten zien wat het (financiele) effect is van bepaalde keuzes. Vaak lukt het de medewerker zelf niet om dit te doen in Mijn PWRI. Is toch wat ingewikkeld. |
| Omdat het kan.                                                                                                                                                                         |
| Zelf ben ik niet aangesloten bij PWRI                                                                                                                                                  |
| Wij werken alleen namens de werkgever.                                                                                                                                                 |
| onze medewerkers zijn soms niet bij machte om alle informatie of gebruik van het systeem zelf te kunnen                                                                                |
| omdat dit persoonlijk is. informeer de medewerker er wel over; ben overigens wel bereid als de medewerker zelf inlogt om mee te kijken en te informeren indien nodig.                  |
| dit doet de medewerker zelf (soms met behulp van begeleiding).                                                                                                                         |
| dat hoort niet bij mijn werk.                                                                                                                                                          |