

PRO

ZORGT DAT HET WERKT

JANUARI/FEBRUARI 2017
JAARGANG 7, NUMMER 1

**“YARDEN WIL EEN GOED AFSCHEID
BEREIKBAAR MAKEN VOOR IEDEREEN”**

KLAAS DE BOER, DIRECTEUR FINANCIËN &
INFORMATIEMANAGEMENT

**“IN 2019 IS ZWITSERLEVEN WEER DE
NUMMER ÉÉN PENSIOENVERZEKERAAR”**

VOORSPELT MARCEL ROZEMA, COO VIVAT
LIFE CORPORATE (ZWITSERLEVEN)

INHOUD

MAGAZINE #1 2017

VOORWOORD 3
BEWEGINGSSNELHEID

ZIEN DAT HET WERKT 12
MAX VERSTAPPEN

COLUMN 18
ALLES IS TE SCRUMMEN

KENNISARTIKEL 22
HOE KRIJG JE MENSEN IN BEWEGING?

DE FAVORIETEN VAN... 24
DYLAN VEERMAN

8

Hebben kleine
banken eigenlijk
nog wel toekomst?

10

Jurrien Kainst (SNS)
wil weten: "Hoe
ervaren franchise-
nemers onze
ondersteuning?"

19

Wat kunnen
we leren van
Elon Musk?

4

Uitvaartorganisatie
Yarden maakt
de dood
bespreekbaar

14

Zwitseren wil
dé pensioen
verzekelaar van
Nederland zijn

COLOFON:

PRO is een uitgave van
ProMinded. Het magazine
wordt ter informatie en
inspiratie verstuurd aan
klanten en relaties.

REDACTIE
Reinier Visser
Veronique van der Waal,
Journalistieke producties
& tekstcreatie

FOTOGRAFIE
Peter van der Meer,
Speer fotografie

ONTWERP & PRODUCTIE
Vandenberg, Maarn

UITGAVE/COPYRIGHT
ProMinded
Mgr. C. Veermanlaan 1G
1131 KB Volendam
t 0299 - 32 30 70
e info@prominded.nl

VOORWOORD

Laurens Leek partner ProMinded
laurens.leek@prominded.nl

Het thema van deze negende editie van PRO is beweging. De wereld om ons heen is onophoudelijk in beweging; verandering is de enige constante. Sommige bewegingen gaan geleidelijk, andere razendsnel. De snelheid waarmee onze dagelijkse omgeving en markten veranderen, is enorm. Een onderneming moet zich in dit veranderende decor continu de vraag stellen: moeten wij mee met al deze veranderingen? Welke bewegingen zullen voor structurele aanpassingen zorgen en wat zijn trends die met dezelfde snelheid als ze gekomen zijn ook weer vergeten worden?

Moeten organisaties met alle veranderingen mee? Waarschijnlijk niet. Maar het wordt wel steeds belangrijker dat organisaties voldoende bewegingssnelheid hebben om mee te kunnen met die veranderingen die echt van belang zijn. Wat we ook met zekerheid kunnen zeggen, is dat veranderingen zich in de toekomst in een veel sneller tempo zullen opvolgen.

Om sneller in te kunnen spelen op veranderingen moeten organisaties innovaties volgen en omarmen, en zich tegelijkertijd focussen. Alleen de organisaties die deze bewegingen weten te maken, genereren voldoende snelheid om belangrijke veranderingen bij te houden of om zelf een relevante beweging in te zetten.

Voor heel veel bedrijven is er dringend werk aan de winkel. Wie zijn zaken niet tijdig op orde heeft, zal aan alle kanten met grote snelheid voorbij gestreefd worden. Mijn dringende advies aan u is dan ook: ruim op! Rationaliseer, stop met bedrijfsonderdelen niet bijdragen aan uw onderneming en besteed uw kernactiviteiten niet uit. Focus op uw kracht en investeer in innovatie.

Mijn boodschap is actueel, maar zeker niet nieuw. De Engelse evolutiebioloog Charles Darwin stelde al in de 19de eeuw dat de wereld draait om de 'survival of the fittest'. Het zijn niet de sterksten of de grootsten die overleven, maar degenen die zich het beste kunnen aanpassen aan hun omgeving. Ik wens u de juiste bewegingssnelheid en veel leesplezier.

Bewegings- snelheid

UITVAART- ORGANISATIE YARDEN

MAAKT DE DOOD BESPREEKBAAR

Je bankzaken online regelen is tegenwoordig de normaalste zaak van de wereld. Klaas de Boer, directeur Financiën & Informatiemanagement bij uitvaartorganisatie Yarden, ziet dat ook zijn klanten steeds meer zelf willen doen.

‘We gaan dood. Allemaal!’ Deze slotzin in de campagne voor uitvaartorganisatie Yarden leverde Adelheid Roosen in 2015 de titel ‘meest irritante BN’er in een reclamespot op tv’ op. Klaas de Boer, directeur Financiën & Informatiemanagement bij Yarden, moet er wel een beetje om lachen. “We zijn bij Yarden altijd wel baanbrekend geweest en dat is helemaal niet erg. Het is onze taak om het taboe rond de dood te doorbreken. Dat doen we onder andere door Adelheid Roosen haar persoonlijke verhaal te laten vertellen.” De traditionele uitvaart is op zijn retour. Veel Nederlanders willen eeuwenoude uitvaarttradities, zoals donkere kleding en droevige muziek, graag verruilen voor persoonlijke afscheidswensen. Dat blijkt uit de laatste Yarden Afscheidsmonitor (oktober 2016). Met dit onderzoek peilt Yarden twee keer per jaar trends en ontwikkelingen op het gebied van verlies, afscheid, uitvaart, herinneren en rouw. “De Afscheidsmonitor toont een grote variatie in uitvaartwensen en -tradities”, zegt Klaas. “Iedereen is anders. Het is onze missie om voor iedereen een goed en waardig afscheid bereikbaar te maken. Een goed afscheid helpt mensen immers verder.”

“HET IS ONZE MISSIE
OM VOOR IEDEREEN
EEN *GOED EN WAARDIG*
AFSCHEID BEREIKBAAR
TE MAKEN”



KLANTREIS

Als aanvulling op het bestaande assortiment introduceerde Yarden een paar maanden geleden een nieuw verzekeringsproduct. “Mensen kunnen nog steeds een uitvaartverzekering bij ons afsluiten, waarmee zij hun begrafenis of crematie verzekeren en desgewenst door ons kunnen laten regelen. Met de nieuwe uitvaartverzekering is het mogelijk om geld te laten vrijkomen vóór het overlijden. Dit geld kan bijvoorbeeld worden gebruikt om zorghulp aan te kopen in iemands laatste levensfase. Het kan ook na overlijden uitgekeerd worden aan de nabestaanden.”

De reacties op deze nieuwe verzekeringsvariant zijn goed, constateert Klaas tevreden. “We willen dat mensen meteen aan Yarden denken als ze nadenken over hun uitvaart. Dat vraagt van ons dat we zo goed en flexibel mogelijk proberen te redeneren vanuit de behoefte van de klant. We verdiepen ons bij Yarden daarom uitvoerig in de klant door te werken met persona’s en de klantreis. In welke levensfase bevinden mensen zich, waar hebben zij behoefte aan, hoe nemen zij beslissingen en wat vinden zij belangrijk? Dat hoeven niet altijd grote dingen te zijn. Bijvoorbeeld een telefoontje naar de nabestaanden dat hun overleden dierbare goed is aangekomen in het uitvaartcentrum, is een klein gebaar dat enorm wordt gewaardeerd.”

STEEDS MEER ZELF DOEN

Om klanten nu en in de toekomst zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn, is Yarden druk bezig om haar IT-landschap passend te maken. Klaas: “Aan de verkoopkant kijken we goed naar wat er in de wereld om ons heen gebeurt. Je bankzaken online regelen is tegenwoordig de normaalste zaak van de wereld. Ook wij zien dat klanten steeds meer zelf willen doen. We proberen aan deze behoefte tegemoet te komen door bijvoorbeeld het afsluiten van een uitvaartverzekering via internet zo soepel mogelijk te laten verlopen. Maar ook door klanten te adviseren om wat langer stil te staan bij hun uitvaart.” Klaas licht toe: “Nu komt de uitvaartondernemer na een overlijden bij de nabestaanden thuis met een wensenlijstje. Welke muziek moet er gedraaid worden, moeten er hapjes geserveerd worden of zijn er andere speciale wensen? Dit kun je natuurlijk allemaal al vooraf vastleggen door zelf ons wensenformulier in te vullen of dit samen met een uitvaartconsulent te doen.” Hebben consumenten – zeker mensen die niet verwachten binnen afzienbare tijd te overlijden – er behoefte aan om hun begrafenis of crematie in detail vast te leggen? “Niet direct”, zegt Klaas, “maar misschien wel als het kán. Als je laat zien dat iets mogelijk is, kun je natuurlijk in een behoefte voorzien. Mensen inspireren over hun laatste wensen, past heel erg bij Yarden.”



NOODZAKELIJKE GROEI

Yarden (ver)bouwt crematoria volgens het zogenaamde ‘Feeling Environment’-concept, waardoor er een passende sfeer ontstaat bij de uitvaartplechtigheid. “Het bouwen en verbouwen van crematoria kost veel geld”, aldus Klaas. “Dan helpt het niet als beleggingsresultaten tegenvallen. Overigens hebben wij geen aandeelhouders waaraan wij verantwoording afleggen. Yarden is een vereniging, wij leggen verantwoording af aan onze leden. Wil je als vereniging door, dan zal het ledental moeten groeien.”

Eind 2015 nam Yarden de verzekeringsportefeuille van Northwest Verzekeringen over. Het ging om ongeveer 50.000 uitvaartpolissen met een verzekerd bedrag van 350 miljoen euro. Klaas is trots op deze overname en blijft zijn ogen open houden voor nieuwe kansen. “We zijn altijd op zoek naar de juiste beleggingen; bij voorkeur langlopend en met beheersbare risico’s. Het waarderen van portefeuilles is een klus die we graag overlaten aan de specialisten van ProMinded. Zij hebben ons al eens goed geadviseerd over hoe we een bieding het beste kunnen aanvliegen. Mogelijk roepen we hun hulp nog eens in.”

Naast het werven van nieuwe klanten wil Yarden groeien door samenwerking te zoeken met lokale partijen. “In het noorden van Groningen managen we een crematorium samen met een zelfstandig uitvaartbedrijf. We hadden ook een eigen centrum naast dat van hun kunnen bouwen, maar daar heeft de consument niets aan. En de consument is en blijft het allerbelangrijkst.”

STOF OPWAAIEN

De campagne met Adelheid Roosen loopt inmiddels ten einde. Yarden is op zoek naar een andere BN-er die de lijn kan voortzetten. Dit zal weer iemand zijn met een eigen verhaal. “Wij zijn nu eenmaal niet van de standaard commercial”, zegt Klaas.

“WE WILLEN DAT
MENSEN **METEEN AAN
YARDEN DENKEN ALS
ZE NADENKEN OVER
HUN UITVAART**”

OVER YARDEN

Met bijna 100 jaar ervaring en een vereniging met bijna één miljoen leden is Yarden dé uitvaartorganisatie van Nederland. Als afscheidsspecialist ondersteunt en inspireert Yarden bij het organiseren en verzorgen van een passende begrafenis of crematie. Door voorlichting en het initiëren van diverse activiteiten wordt bewustwording over leven, dood en afscheid bevorderd. Yarden maakt een persoonlijk afscheid voor iedereen bereikbaar en betaalbaar, omdat een goed afscheid mensen verder helpt. Met 200 vrijwilligers, 900 medewerkers (waaronder 102 lokale uitvaartverzorgers), 41 uitvaartcentra, 24 crematoria en 9 begraafplaatsen in Nederland zit Yarden altijd in de buurt.

PRIVATE BANKING IN BEWEGING



ProMinded is van huis uit actief in de private banking markt. Momenteel zien we dat er enorm geworsteld wordt met de financiële impact van de aangescherpte wet- en regelgeving. Voor relatief kleine banken is ‘in control’ zijn een must, maar tevens een grote last. Immers, er moet met een beperkt verdienmodel en een klein team voldaan worden aan dezelfde regels als waar grote banken aan moeten voldoen.

Om toch concurrerend te blijven en qua kostenniveau minimaal quitte te spelen, zijn drastische kostenbesparingsprogramma's bij veel private banks aan de orde van de dag. De executie van deze programma's is echter best lastig vanuit de lijn te implementeren en de verbeterresultaten vallen dan ook nogal eens tegen. Met een scherpere focus en een speciaal veranderprogramma met een bijbehorende organisatie wordt de uitvoering al een stuk gemakkelijker. Er is helaas wel een keerzijde. Door een toenemende interne focus wordt de klant, die al laag op het prioriteitenlijstje stond, nu helemaal vergeten.

TOENEMENDE CONCURRENTIE

Vanuit het oogpunt van de gevestigde orde neemt tegelijkertijd de concurrentie snel toe. Nieuwe, sterk gespecialiseerde en laagdrempelige vermogensbeheerders betreden de markt met innovatieve businessmodellen en web-based dienstverlening en producten. Dit leidt tot nog meer druk op het prijsniveau in de markt en uiteindelijk tot verdere krimp van het verdienvermogen. En dan is er ook nog de consument, die steeds meer zelf wil doen, veel-eisender is geworden ten aanzien van de geleverde diensten en bij voorkeur alle distributiekkanalen met elkaar wil combineren. De consument anno 2017 zit niet meer te wachten op allerlei poespas en franje en wil zo min mogelijk betalen voor bancaire diensten.

COMPLEX SPEELVELD

Zie hier het complexe speelveld van traditionele financiële instellingen, die vaak al vele jaren de dingen op dezelfde manier doen en het niet gewend zijn om snel te veranderen. Een tijdelijke escape zijn fusies en overnames, bedoeld om schaalgrootte te creëren. Deze ontwikkeling is momenteel aan de orde van de dag, met de overname van Staalbankiers door Van Lanschot als meest recente voorbeeld. Kleine en middelgrote banken die jarenlang prima winstcijfers lieten zien, groeien nu (samen) door naar een grotere omvang. Echter, op langere termijn zal dit niet genoeg zijn, want de resultaten blijven dalen en de bodem is nog niet in zicht. Uiteindelijk zullen overgebleven marktpartijen worden overgenomen door de grootbanken.

“ER LIGGEN WEL DEGELIJK
KANSEN VOOR (DE LAATSTE)
MIDDELGROTE MARKTPARTIJEN
OM TEGEN DE GROOTBANKEN
TE KUNNEN CONCURREREN”

GROOT, GROTER, GROOTST

Grootbanken hebben voldoende investeringsvermogen om zich te kunnen blijven ontwikkelen. Maar vanwege hun legacy, de vaak stugge inrichting en besluitvorming en het daarbij horende executievermogen om nieuwe concepten te introduceren, zijn ze niet in staat om snel te innoveren. Daarom zullen ze voorlopig alleen investeren en actief blijven in de traditionele marktsegmenten.

PERSOONLIJKE AANDACHT

Kan het tij nog worden gekeerd? Het zal niet makkelijk zijn, maar er liggen wel degelijk kansen voor (de laatste) middelgrote marktpartijen om tegen de grootbanken te kunnen concurreren. De juiste groeistrategie voor de lange termijn zal dan moeten zijn: meer focus op het onderscheidende vermogen en kiezen voor marktsegmenten waarin deze toegevoegde waarde het beste tot zijn recht komt. Dat betekent bijvoorbeeld dat je vanuit private banking verder specialiseert in grotere en complexere vermogens, waar persoonlijke aandacht key is. Natuurlijk zal je tegelijkertijd ook moeten zorgen voor nieuwe instroom van klanten met frisse nieuwe bedieningsconcepten. Het is interessant om te zien welke partij deze handschoen oppakt.

Jurrien Kamst, Manager Marktgebied Ondersteuning bij SNS:

“HOE ERVAREN FRANCHISENEMERS ONZE ONDERSTEUNING?”

“Eind 2008 is SNS gestart met haar franchiseformule. Aanvankelijk hadden we vooral winkels met personeel in loondienst, maar gaandeweg is de verhouding loondienst versus franchise veranderd. Sinds dit jaar zijn de franchisewinkels in de meerderheid. Er zijn momenteel 45 franchisenemers en 30 managers klantgebieden. Om landelijke dekking te realiseren, openen we nog steeds nieuwe winkels. De gewenste verhouding is twee derde franchise en een derde loondienst. Om dat te bereiken zal een deel van onze eigen winkels de komende jaren worden overgedragen aan ondernemende franchisenemers. Het succes van franchise hangt voor een belangrijk deel af van de corporate ondersteuning. In dat opzicht is het een groot goed dat SNS een lerende organisatie is. We stellen onszelf continu de vraag: wat doen we goed en waar zit ruimte voor verbetering? Zoals we elk jaar onderzoek doen naar de tevredenheid onder medewerkers, waren we ook benieuwd hoe de franchisenemers de ondersteuning vanuit het hoofdkantoor ervaren. Maar hoe meet je dat op zo'n manier dat je een goed beeld krijgt van de mening van een hele populatie? Hoe zorg je dat je ook de stem hoort van mensen die zich niet altijd luid laten gelden, maar wel degelijk een mening hebben? En hoe prioriteer je de aanbevelingen en meet je vervolgens het resultaat van de gedane verbeteracties?

ProMinded adviseerde ons om jaarlijks een schriftelijke performance meting te houden, aangevuld met persoonlijke interviews. Om de resultaten beter te kunnen vergelijken én om verbeteringen goed te kunnen monitoren, zouden we elk jaar dezelfde vragen moeten voorleggen. Tot 2014 hielden we het onderzoek alleen onder franchisenemers. Vanaf 2015 worden ook de managers met een dienstverband bij SNS ondervraagd. Dat leidde aanvankelijk tot een grotere spreiding in de antwoorden. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat de behoeften van franchisenemers en managers op sommige punten sterk verschillen. De franchisenemer loopt zelf risico en zal daarom andere afwegingen maken dan een manager in loondienst.



Reinier Visser, partner bij ProMinded:

“MET EEN INTEGRALE PERFORMANCE METING WEET JE WAT ER SPEELT EN WAAR KANSEN LIGGEN”

We werken nu al een aantal jaren met de door ProMinded opgestelde enquête en het goede nieuws is: de uitkomsten zijn nooit een grote verrassing. Doordat wij al intensief contact hebben met de doelgroep, worden knelpunten tijdigesignaleerd en zijn we al bezig met de oplossing. Opvallend is wel dat soms het effect van verbeteringen niet meteen zichtbaar is in de resultaten van het onderzoek. Bijvoorbeeld op het gebied van opleidingen hebben we als organisatie het afgelopen jaar flinke stappen gezet, maar dat komt helaas nog niet tot uiting in hogere cijfers. Verklaring hiervoor is wellicht dat nog lang niet iedereen de verbeteringen heeft kunnen ervaren en het oordeel nog gebaseerd is op eerdere, minder positieve ervaringen. Evengoed blijven we luisteren naar de behoeften binnen de retailorganisatie en vinden we het prettig dat ProMinded met de frisse blik van een buitenstaander met ons meekijkt. Hoewel het onderzoek zoals gezegd weinig verrassingen oplevert, heeft het in onze ogen nog steeds toegevoegde waarde om de cijfers elk jaar door te spreken. Het is belangrijk om aandacht te besteden aan dit thema en zaken goed te interpreteren om de directie de juiste aanbevelingen te kunnen doen. We willen elk jaar een tandje beter presteren. Optimaliseren in het belang van onze organisatie én onze klanten.”

“Als je een nieuwe strategie introduceert, probeer je die vooraf zo goed mogelijk uit te denken en voor te bereiden. Het risico ligt op de loer dat je hier te lang over doet, zodat het momentum alweer voorbij is. Het is dus niet zo gek dat veel in theorie logisch uitgestippelde routes in de praktijk vaak anders uitpakken. Je kunt immers nooit alles helemaal overzien. In 2008 zette SNS de gewaagde stap naar een franchiseformule, die naast het huismerk ook andere merken hypotheek ging verkopen. Bovendien werden de voorheen afstandelijke kantoren getransformeerd in gastvrije winkels. Hoewel strategiewijzigingen relatief eenvoudig lijken, zijn ze voor grotere organisaties vergelijkbaar met het keren van een mammoettanker. Dat komt omdat strategiewijzigingen gevolgen hebben voor alle bedrijfsmatige aspecten; van harde processen en de meer soft aspecten tot de bedrijfscultuur aan toe. Om goed zicht te houden op de strategische uitgangspunten en doelstellingen is het daarom erg belangrijk om een stevige vinger aan de pols te houden.

Door jaarlijks op deze aspecten in te zoomen, de ervaringen van de klant (in dit geval de winkels) te peilen én het belang van deze aspecten te waarderen, kun je relatief eenvoudig een jaarlijks terugkerend verbeterprogramma samenstellen. Hiermee kun je de belangrijkste verbeterpunten signaleren en aanpakken. Additionele gesprekken met zowel franchisenemers als managers klantgebieden bieden het juiste perspectief en kunnen bijzondere meetresultaten verduidelijken. Het is echt heel mooi om te zien dat SNS grote, structurele stappen heeft gezet in de performance van de centrale organisatie. Als je nu de mensen spreekt en de bijbehorende organisatie bekijkt en dit vergelijkt met de beginperiode, dan staat er na een best gewaagde start een professioneel franchisebedrijf dat stuurt op klantbehoefte (winkels). De winkels stralen professionaliteit uit naar de klant. En dat is waar het uiteindelijk om gaat: een tevreden SNS-klant!”

“HET IS RELATIEF EENVOUDIG OM EEN JAARLIJKS TERUGKEREND VERBETERPROGRAMMA SAMEN TE STELLEN”



TO THE MAX!

Voor Max Emilian Verstappen (**30-09-1997**) was **2016** een bewogen jaar. De jongste **F1-coureur** ooit maakte, toen het raceseizoen al **4 wedstrijden** bezig was, de overstap van Toro Rosso naar het hoofdteam van Red Bull. Een briljante zet, bleek al meteen tijdens **de 1ste race** in de veel snellere Red Bull-auto. De **2 Mercedes-coureurs** Rosberg en Hamilton vochten om de wereldtitelpunten en reden elkaar daarbij van de baan af, zodat het **18-jarige talent** er met de winst vandoor ging. Na deze **1ste prijs** bij de Grand Prix van Barcelona reed Max een legendarische regenrace in São Paulo. In **15 ronden** reed hij op een verraderlijk natte baan van **de 15de naar de 3de plek** en stuurde onderweg zijn auto op

grandioze wijze uit de vangrail. Er was ook kritiek op zijn rijstijl, maar dat mocht de pret niet drukken. Max Verstappen is de **1ste Nederlander** ooit die een **Formule 1 Grand Prix** won. En dat lijkt pas het begin. Red Bull-teambaas Christian Horner gelooft dat de inmiddels **19-jarige coureur** een 'echt opwindende factor' zal zijn in de **F1 van 2017**. Max zelf, die in december werd verkozen tot **Sportman van het Jaar 2016**, hoopt met zijn nieuwe competitieve auto te kunnen vechten voor het wereldkampioenschap. Hij kijkt vooral uit naar de snelle bochten. Oftewel: Mercedes en Ferrari, maak je borst maar nat! Het nieuwe **F1-seizoen** duurt van **26 maart tot 26 november 2017**.

“IN 2019 IS ZWITSERLEVEN WEER DE NUMMER ÉÉN PENSIOENVERZEKERAAR”

Iedereen kent het merk Zwitserleven. Het ‘zwitserlevengevoel’ is een gevleugelde uitdrukking en heeft zelfs een officiële vermelding in de Dikke Van Dale. Met de naamsbekendheid zit het dus wel goed. Met de ambitie van de nieuwe, klantgerichte organisatie ook, zegt Marcel Rozema, COO VIVAT Life Corporate (Zwitserleven). “We willen dé pensioenverzekeraar van Nederland zijn.”

“TWEESYSTEMEN VORMEN DE BASIS VAN ONZE NIEUWE, SERVICEGERICHTE DIENSTVERLENING”

In 2016 vierde Zwitserleven het 30-jarig bestaan van de Zwitserlevengevoel-campagne. De pensioenverzekeraar heeft de afgelopen drie decennia een belangrijke bijdrage geleverd aan de manier waarop Nederlanders naar hun pensioen kijken. Van je stilletjes terugtrekken achter de geraniums tot een tijd van onbezorgd genieten van je oude dag, bij voorkeur in een paradijselijke omgeving of met een interessante hobby. Bekende Nederlanders als Kees Brusse, Huub Stapel, Ellen ten Damme en Chris Zegers lieten in tv-spotjes zien dat ‘nadenken over later’ niet alleen belangrijk is, maar zowaar ook leuk kan zijn.

GROEIAMBITIE

Marcel Rozema herinnert zich nog goed het moment dat Zwitserleven in 2008 werd overgenomen door SNS Reaal. “Niemand had verwacht dat SNS Reaal Zwitserleven zou kopen. Ik vond het supergaaf! Zwitserleven is een sterk merk met een geweldige naamsbekendheid. Het was de eerste pensioenverzekeraar die consumenten meenam in wat pensioen betekent en hoe zij hier zelf bewuste keuzes in kunnen maken. Dat laatste is nog steeds een van onze hoofddoelstellingen.”

Sinds 1 juli 2014 zijn de verzekeringsactiviteiten van SNS REAAL gebundeld in VIVAT. Onder VIVAT vallen de verzekeringsmerken Zwitserleven, Zelf, Route Mobiel, Reaal, Proteq Dier & Zorg en vermogensbeheerder ACTIAM. In 2015 kwam VIVAT in handen van de Chinese verzekeringsmaatschappij Anbang, waarna een uitgebreide strategische heroriëntatie is uitgevoerd. Marcel: “Zwitserleven was jarenlang de nummer één pensioenverzekeraar. Daarna is Zwitserleven afgezakt naar nu een vijfde plaats onder de adviseurs, waarbij de nationalisatie van SNS Reaal niet heeft geholpen om snel de nummer één positie te heroveren. Ons doel de komende jaren is groei. In 2017 slaan we de weg omhoog in. In 2018 behoren we tot de top drie en in 2019 is Zwitserleven weer de nummer één pensioenverzekeraar van Nederland.”

STRATEGISCHE DOELARCHITECTUUR

Om deze ambitieuze plannen te realiseren, moet Zwitserleven efficiënter en klantgerichter worden. “Het tempo ligt hoog, er moet veel veranderen”, zegt Marcel. “Na een reorganisatie zijn we in augustus fris van start gegaan met een nieuwe Zwitserleven-organisatie en een andere manier van werken. Om klanten beter en sneller van dienst te zijn, en daarmee onze slagkracht als organisatie te vergroten, werken we nu met acht accountteams. Elk accountteam behandelt alle klantverzoeken van een X aantal klanten, die hierdoor voortaan één aanspreekpunt hebben en sneller worden geholpen.” De vorming van de accountteams betekent dat de medewerkers voortaan allemaal in dezelfde systemen moeten werken. “VIVAT werkt al zeker zes jaar toe naar een strategische doelarchitectuur. Het is te duur en complex om alle systemen, een erfenis van gedane overnames, in de lucht te houden”, aldus Marcel. “We zijn al van 24 systemen teruggegaan naar vijf. Nu gaan we terug naar twee doelsystemen: één defined benefit- en één defined contribution-systeem.

Deze vormen de basis van onze nieuwe, servicegerichte dienstverlening. In november zijn 100 duizend klanten overgezet, begin dit jaar volgen er nog eens 150 duizend. Tegelijk met de klantconversies worden ook de bijbehorende beleggingsfondsen omgezet. Om meer overzicht te krijgen, brengen we het aantal fondsen terug van circa 110 naar 30, waarbij deze fondsen weer precies aansluiten bij het door de klant gewenste beleggingsprofiel. ProMinded helpt ons gedurende de gehele transitiefase en zorgt ervoor dat onze klanten geen hinder ondervinden van de veranderingen.”

PENSIOENINZICHT 5.0

De pensioenmarkt verandert en Zwitserleven verandert mee. “Meer individualisering en meer zelf regelen is de toekomst”, stelt Marcel. “Al enkele jaren zien we een duidelijke verschuiving van het huidige defined benefit-systeem, waarbij de hoogte van het pensioen afhankelijk is van het aantal arbeidsjaren van een werknemer, naar defined contribution-regelingen. Hierbij is de deelnemer zelf in de lead op de wijze waarop de ingelegde premies worden belegd. Het rente- en beleggingsrisico ligt bij de werknemer. Wij spelen als eerste pensioenverzekeraar in op de Wet Verbeterde Premieregeling met een nieuw pensioenproduct. Hiermee kun je doorbeleggen na de pensioendatum en krijg je zekerheid door al vóór de pensioendatum een deel van het pensioen aan te kopen. We geven onze klanten zoveel mogelijk tools in handen om zelf met hun pensioen te spelen. Zij draaien zelf aan de knoppen om op het door hen gewenste ambitieniveau uit te komen. Alles draait hierbij om inzicht. We werken als VIVAT veel samen met start-ups en bedrijven die innovaties helpen versnellen om deze toekomstvisie verder uit te werken. VIVAT investeert zelf ook veel in innovatie. In januari buigen vier teams zich over de vraag hoe we als organisatie kunnen innoveren, hoe we verandering kunnen organiseren en met welke ontwikkelingen we wel of juist niet mee moeten gaan. Voor Zwitserleven zal één team zich buigen over de vraag hoe de pensioendeelnemer nu en later inzicht moet krijgen in het opgebouwde pensioen. Omdat we echt een grote stap voorwaarts willen maken, hebben we dit project ‘Pensioeninzicht 5.0’ genoemd. Het doel is om te komen tot een uitvoerbaar toekomstconcept, dat we binnen Zwitserleven succesvol kunnen implementeren.”



“WE WILLEN
ONZE KLANTEN
*EEN ONBEZORGDE
TOEKOMST GEVEN*
IN EEN WERELD
DIE ER TOE DOET”

DEDICATED ONDERSTEUNING

ProMinded helpt Zwitserleven bij het overzetten van al haar pensioenproducten en de bijbehorende beleggingen uit twee administratiesystemen voor defined contribution-producten naar één nieuw systeem. In totaal gaat het om 250 duizend klanten met 4,5 miljard euro aan belegd vermogen, dat op een aantal transitiemomenten wordt overgezet. De beleggingen worden voor de omzetting zoveel mogelijk generationaliseerd. Het fondsassortiment wordt daarmee teruggebracht van 110 naar 30 fondsen. Met haar kennis van beleggingen en complexe transitie helpt ProMinded Zwitserleven dedicated gedurende de hele overgangsfase. Het is daarbij de uitdaging om alles op één moment te laten samenkomen om zo het koersrisico te elimineren en om alle werkzaamheden uit te voeren zonder dat de klant er hinder van ondervindt. Het project wordt naar verwachting in het tweede kwartaal van 2017 succesvol afgerond.

VERANTWOORD BELEGGEN

Zwitserleven wil niet alleen de beste, maar ook de meest verantwoorde pensioenverzekeraar van Nederland zijn. “Klanten verwachten van ons dat wij verantwoord beleggen”, zegt Marcel. “Dat past ook bij wie we zijn. Zwitserleven heeft op dit gebied al serieuze stappen gezet. We zijn al meerdere keren uitgeroepen tot de verzekeraar die het meest verantwoord belegt. We willen onze klanten een onbezorgde toekomst geven in een wereld die er toe doet. Samenvattend kun je stellen dat de toekomst draait om vrijheid, inzicht en verantwoord oud worden in een mooie wereld.”

Van Dale

zwitserlevengevoel (het; g.mv.) onbekommerd gevoel, m.n. ten aanzien van de postactieve levensfase, gebaseerd op het vertrouwen dat men een in financieel opzicht onbezorgde oude dag tegemoet gaat • genoemd naar de Nederlandse verzekeringsmaatschappij Zwitserleven

ALLES is te scrummen

Doron Themans
doron.themans@vvaa.nl

Hoe meer uw organisatie wil bereiken, hoe langzamer alles lijkt te gaan. Kosten stijgen, de (kwaliteit van de) output daalt en u lijkt er geen controle over te hebben. Herkent u dit? Dan is het tijd voor verandering!

Scrum is een methode die zorgt voor drastische verbeteringen in productiviteit en waarde. Scrum is toepasbaar op alles waar verschillende vakdisciplines aan moeten werken. Van software, producten en processen tot jaarrekeningen; bijna alles is te scrummen. Scrum is veel meer dan een werkmethode; het gaat vooral om mensen en menselijk gedrag. Scrummen moet daarom een bewuste keuze zijn van en voor de organisatie.

Kiezen voor scrum betekent dat u accepteert, dat:

- uw medewerkers in kleine teams werken; zij werken uitsluitend in het scrumteam,
- u directie, management en teams traint in de scrum-aanpak,
- u (grote) projecten in kleine stukjes hakt (zogenoemde sprints),
- niemand het scrumteam verstoort,
- het scrumteam duidelijk aangeeft wat er wanneer wordt opgeleverd. Na elke sprint is er de mogelijkheid om bij te sturen en aan het einde van elke sprint is er iets klaar of werkend,
- het team in zijn rol moet groeien en dat de versnelling en de verbeteringen in de tijd komen.

Kiest uw organisatie voor scrum, dan levert dat veel op. Zo bent u elke dag vóór de lunch volledig op de hoogte van alle vorderingen van alle teams. Bovendien weet u wat u of een van uw collega's moet doen om te zorgen dat geen van de teams vastloopt. Uw medewerkers halen energie en voldoening uit het feit dat zij in de lead en verantwoordelijk zijn. En met scrum kunt u twee keer zoveel doen in de helft van de tijd! Denk u eens in wat dat betekent voor uw (financiële) resultaat.

Doron Themans is business developer bij VvAA Groep, de ledenorganisatie en dienstverlener voor zorgprofessionals, bedrijfskundig econoom en in het bezit van het compliance officer-diploma. Hij is sinds 1997 werkzaam in de financiële dienstverlening in verschillende interim- en vaste functies en is scrum-master in een scrumteam.



WAT KUNNEN WE LEREN VAN ELON MUSK?

Zijn levensverhaal lijkt afkomstig uit een spannend jongensboek. Hij staat bekend als een onpeilbare workaholic, een selfmade millionaire en een genie. Hij is de stuwende kracht achter life changing bedrijven als Zip2, PayPal, SpaceX, Tesla Motors en SolarCity en een van de meest invloedrijke mensen op aarde. Wie is Elon Musk en wat kunnen we van hem leren?

Elon Reeve Musk wordt op 28 juni 1971 geboren in Pretoria (Zuid-Afrika) als zoon van een Canadees fotomodel en een Amerikaanse ingenieur. Volgens Ashlee Vance, die in 2015 de biografie 'Elon Musk. Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future' publiceerde, is de jonge Elon Musk een nerd. Hij houdt niet van sport, wel van sciencefiction en computers, en wordt gepest op school. Op zijn 17de vertrekt hij naar de Verenigde Staten met honderd dollar in zijn zak en een hoofd vol ambities.

GEDREVEN GROOTDENKER

In Amerika begint zijn succesverhaal als ondernemer. Elon Musk brengt het ene na het andere bedrijf tot bloei. Binnen tien jaar heeft hij zijn schaapjes op het droge, maar het woord 'ophouden' komt niet in zijn vocabulaire voor. Zijn succes dankt Elon Musk aan het feit dat hij heel erg vanuit zijn eigen kern handelt. Hij bracht 'De gouden cirkel' van Simon Sinek al in de praktijk voor het bestond.

Elon Musk maakt zich druk om grote wereldproblemen en is ervan overtuigd dat hij ze kan oplossen. Hoe stoppen we de opwarming van de aarde? Antwoord: Tesla Motors maakt elektrische auto's betaalbaar en bereikbaar voor een groot publiek en SolarCity stimuleert groene energie. Wat doen we als de aarde onleefbaar wordt? Antwoord: SpaceX brengt de kosten van de bemande ruimtevaart omlaag en zet in op de kolonisatie van Mars rond 2040.

REVOLUTIONAIR

Waar hem vroeger onbegrip en scepsis ten deel vielen, heeft het gepeste jongetje van toen het nu helemaal gemaakt. Net als collega-grootdenkers Richard Branson en wijlen Steve Jobs wordt Elon Musk door velen aanbeden en behandeld als een rockster, compleet met een schare gillende fans. In het hoofd van Elon Musk bestaan geen grenzen. Dat maakt hem aantrekkelijk en inspirerend; een revolutionaire ondernemer die geschiedenis schrijft.

- 1995** Oprichting internetbedrijf Zip2
- 1999** Oprichting online betaalplatform X.com
- 2000** X.com fuseert met Confinity (betaalplatform PayPal)
- 2002** Ebay koopt PayPal voor anderhalf miljard dollar
- 2002** Oprichting Space Exploration Technologies, ofwel SpaceX
- 2003** Oprichting Tesla Motors
- 2006** Oprichting zonnepanelenfabriek SolarCity
- 2013** Introductie Hyperloop, concept voor een hypermodern vervoerssysteem
- 2016** Tesla neemt SolarCity over



9 EIGENSCHAPPEN VAN EEN SUCCES- VOLLE ONDERNEMER

1 WERK HARD

Het levensmotto van Elon Musk is waarschijnlijk 'Een dag niet gewerkt, is een dag niet geleefd'. Hij werkt graag, veel en hard. Volgens Elon Musk verhoogt een sterk werkethos de kans op succes, want "als andere mensen veertig uur per week werken en jij honderd uur per week en je doet hetzelfde werk, dan weet je dat jij in vier maanden bereikt waar zij een jaar voor nodig hebben".

2 DOE WAT JE LEUK VINDT

Als je doet wat je leuk vindt, hoef je nooit te werken. Zorg daarom dat je écht plezier hebt in je werk. Dat geeft je de energie om hard te werken en om de uitdagingen aan te gaan waar je als ondernemer met een groeiend bedrijf mee te maken krijgt.

3 ZOEK JE NICHE

"Concurrentie is voor losers", zou een vriend van hem gezegd hebben. Het is zeer aannemelijk dat Elon Musk er net zo over denkt. Als je naar zijn bedrijven kijkt, zie je dat deze grote problemen oplossen in opkomende markten met weinig concurrentie. PayPal was een tijd de enige digitale betaaldienst ter wereld, SpaceX is de eerste private onderneming die het ISS bevoorraadt, Tesla is leidend op het gebied van elektrische auto's. Kortom, een bedrijf met blijvende waarde focust zich op innovatie in plaats van competitie en creëert een monopoliepositie.

4 DENK GROOT!

Succesvol ondernemen is meer dan alleen geld verdienen. Elon Musk kon op zijn 27ste al genieten van het zwitserlevengevoel, maar hij blijft onverminderd hard werken omdat hij het zinvol en belangrijk vindt wat hij doet. Hij heeft de ambitie om de wereld te veranderen. Mars koloniseren is in zijn ogen cruciaal voor het voortbestaan van de mensheid. Elon Musk combineert een grote, veelomvattende visie met een scherp oog voor detail.

5 NEEM RISICO'S

Tegenwoordig wordt Elon Musk gezien als een succesvol ondernemer, maar dat is weleens anders geweest. Veel mensen begrepen niet wat hij deed, twijfelden aan zijn plannen en verklaarden hem voor gek toen hij zoveel vermogen in SpaceX en Tesla pompte dat hij boodschappen-geld moest lenen van vrienden. Elon Musk neemt grote risico's, maar werd daar wel miljonair mee. Hij investeert vooral veel in de start van een bedrijf en improviseert voortdurend om zijn doel te bereiken. Waar een wil is, is een weg.

6 STREEF NAAR PERFECTIE

Een goed product verkoopt zichzelf. Verzamel capabele, prestatiegerichte mensen om je heen, zorg dat beter bent dan de rest en vraag jezelf continu af hoe het nog beter kan. Elon Musk accepteert geen 'nee', gelooft niet in compromissen en neemt alleen genoeg met het allerbeste.

7 FALEN IS EEN OPTIE

Tesla en SpaceX hebben meerdere malen op de rand van faillissement gestaan. Elon Musk is een visionair die de wereld wil veranderen en heilig gelooft in zijn ideeën, maar die ook realistisch genoeg is om te weten dat het net zo goed helemaal mis kan gaan. Een interviewer vroeg hem eens: waarom alles riskeren als je weet dat het fout kan gaan?, waarop Elon Musk antwoordde: "Als iets belangrijk genoeg is, moet je het proberen, zelfs als falen de meest waarschijnlijke uitkomst is."

8 BLIJF INNOVEREN

Innovatie is wat een onderneming succesvol maakt. Sta open voor nieuwe dingen, blijf leren en kennis vergaren, verander en verbeter. "Als dingen falen, ben je niet genoeg aan het innoveren", aldus Elon Musk.

9 GEEF NOOIT OP!

Toen de Falcon 1 lancering mislukte en SpaceX aan de rand van de afgrond stond, sprak Elon Musk ruim 300 diep teleurgestelde medewerkers toe. Hij had een nieuwe investering geregeld om het nóg een keer te proberen. "Als het aan mij ligt, geef ik nooit op. En dan bedoel ik ook echt nóóit." De volgende lancering was een succes. Falcon 1 werd de eerste commercieel gebouwde raket die in een baan om de aarde vloog. Elon Musk is een overlever, een vastberaden doorzetter die zich niet zomaar uit het veld laat slaan. Zijn biograaf noemt hem "de meest gedreven persoon die ik ooit heb ontmoet en misschien wel de meest gedreven persoon op aarde. Hij is meedogenloos."

HOE KRIJG JE MENSEN IN BEWEGING?

De financiële sector heeft de afgelopen jaren veel veranderingen voor haar kiezen gekregen en het eind is nog niet in zicht. Striktere wet- en regelgeving, nieuwe technologieën en moeilijke marktomstandigheden dwingen organisaties om zich aan te passen. De grootste uitdaging is om medewerkers, met hun eigen visie en ideeën en die vaak al jaren op dezelfde manier werken, mee te krijgen in deze veranderingen. Helemaal als er banen op het spel staan. Maar hoe doe je dat? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers op het juiste tempo én in de juiste richting bewegen?

STAP 1: INSPIREER

Maak de noodzaak van de verandering duidelijk. Urgentie is een drijfveer om medewerkers in beweging te krijgen, maar alleen roepen dat 'het zo niet langer kan' zal u geen succes brengen. Medewerkers hebben namelijk geen idee welke richting zij op moeten. Het formuleren van een visie is de eerste stap om uw strategie succesvol te implementeren (Robert Kaplan & David Norton 2008).

Een visie geeft een ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn. Uw visie inspireert medewerkers over de richting van de verandering. 'The Golden Circle' van Simon Sinek is een goede methode om een visie op te stellen. Dit model gaat uit van drie niveaus: wat je doet, hoe je het doet en waarom je het doet. Dat laatste blijft vaak onderbelicht. Sinek stelt dat succes daarom vaak uitblijft. ProMinded gebruikt de 'why' om een visie op te stellen die inspireert, eenvoudig te begrijpen en realistisch is. Vooral dit laatste is belangrijk om medewerkers te motiveren.

STAP 2: CONCRETISEER

Veranderingen zijn 'eng' voor medewerkers vanwege de onzekerheid die veranderingen doorgaans met zich meebrengen. De behoefte aan veiligheid en zekerheid uit de Maslov-piramide komt in het geding. Het is daarom belangrijk om in veranderprocessen onzekerheden zoveel mogelijk weg te nemen. Dit kunt u doen door het opstellen van een concreet veranderplan, waarin alle stappen van het veranderproces nauwkeurig zijn vastgelegd.

Het ProMinded veranderplan vertaalt uw strategische doelstellingen naar een zo SMART mogelijk operationeel niveau. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Ons plan maakt veranderingen behapbaar door deze in fases, projecten en activiteiten op te knippen. Vooral als veranderingen ingrijpend en abstract zijn, helpt het medewerkers om zich voor te stellen hoe de organisatie van A naar B komt. Bovendien toont het aan dat er uitvoerig is nagedacht over de aanpak. Hiermee kan de organisatie een deel van de onzekerheid wegnemen.

STAP 3: ORGANISEER

De praktijk bewijst dat de kans op succes groter is als er aandacht aan projecten en activiteiten wordt gegeven. Aandacht door management én medewerkers is een belangrijke succesfactor bij het realiseren van veranderingen. Cruciaal is dat het management keuzes maakt. Organisaties kunnen niet alles tegelijk doen. ProMinded kwantificeert de initiatieven, zodat het management de projecten en activiteiten die de grootste bijdrage leveren kan prioriteren. Daarnaast helpt het inrichten van een veranderteam met strikte governance om deze aandacht te kunnen geven. ProMinded zoekt altijd de juiste medewerkers, structuren en systemen om verandering te voorkomen. Een 'dedicated' veranderteam helpt het management om de juiste aandacht te geven door het verzorgen van rapportages en het voorbereiden van besluitvorming. Belangrijk hierbij is dat het management eigenaar is en zich ook eigenaar voelt van de verandering.

STAP 4: COMMUNICEER

De kracht van communiceren is herhaling. Door een consistente boodschap via verschillende kanalen te zenden komt de visie in de genen van de medewerkers te zitten. Communicatie is ook nodig om draagvlak voor de veranderingen te creëren. ProMinded is altijd transparant over de veranderingen, de noodzaak en de impact ervan, zodat er vertrouwen en commitment worden opgebouwd in de organisatie. Wij maken het zo concreet mogelijk. Medewerkers willen namelijk vooral weten wat de invloed is op hun werksituatie (what's in it for me?). Met een stakeholder-analyse brengen wij in kaart welke medewerkers geraakt worden door de verandering en wat de zorgen van deze (groepen) medewerkers zijn. Op basis daarvan bepalen wij de juiste communicatiestrategie en stellen we de middelen per doelgroep vast. Door periodieke feedback weet je wat er speelt onder medewerkers en kun je de communicatie hierop aanpassen.

STAP 5: REALISEER

Realisatie begint bij het betrekken van de medewerkers bij de uitvoering. Medewerkers zijn hierdoor eerder geneigd zich verantwoordelijk te voelen voor de veranderingen. Maak daarnaast korte termijn resultaten zo snel mogelijk bekend in de organisatie. Erken op zichtbare wijze de medewerkers die dit hebben gerealiseerd en stimuleer de succesvolle 'veranderaars' om hun collega's bij de projecten en activiteiten te betrekken. ProMinded werkt altijd samen met de medewerkers van de organisatie. Enerzijds om veranderingen in gang te zetten, anderzijds om deze te borgen. Wij versterken het veranderproces door consistent te zijn. Van begin tot eind blijven wij strikt rapporteren via de governance, zoals vastgelegd in het ProMinded veranderplan. Zo geeft u verandering de juiste aandacht en krijgt u uw mensen op de juiste manier in én in de juiste richting in beweging.

ProMinded is al jaren succesvol met haar verandermethodiek, die is ontwikkeld op basis van kennis en ervaring uit de praktijk. Alle acht succesfactoren uit het model van Kotter (Leading Change (1996), Harvard Business School Press) komen hierin terug. Meer weten over het in beweging krijgen van organisaties? Neem dan contact op met ProMinded partner Linda Leenders via 06 - 222 707 73 of linda.leenders@prominded.nl.

DE FAVORIETEN VAN...

DYLAN VEERMAN

PERSOONLIJK

NAAM

Dylan Veerman

FUNCTIE

Consultant

LEEFTIJD

23

WOONPLAATS

Volendam

STATUS

Relatie met Lia

MERK

Apple

LEVENS MOTTO

It's during our darkest moments that we must focus to see the light

VERVOERMIDDEL

Auto

VRIJE TIJD

ETEN

Van Michelin-ster tot ongezonde snack.

BOEK

De Exponentiele Organisatie is het laatste boek dat ik heb gelezen dat niet studie-gerelateerd was.

MUZIEK

Ik heb geen strak omlijnde muzieksmaak. Ik bezoek rock-/popfestivals als Lowlands en Werchter, maar ga net zo graag naar een techno dancefeest en als er een goed Nederlandstalig nummer op de radio is, zal ik ook niet wegzappen.

FILM

Band of Brothers.

CITYTRIP

Mijn vriendin en ik proberen elk jaar een citytrip te maken. Zo hebben we Parijs, Rome en Brugge bezocht. New York staat hoog op ons verlanglijstje.

VAKANTIE

De afgelopen drie jaar zijn we met de auto naar Frankrijk op vakantie geweest. Het eerste jaar langs een aantal Eerste Wereldoorlog-plaatsen, het tweede jaar door Tweede Wereldoorlog-gebied en vorig jaar hebben we de Bordeaux-streek verkend.

SPORT

Voetbal en fitness. Vervelend genoeg heb ik ruim een jaar geleden mijn kruisband, knieband en meniscus afgescheurd (unhappy triad). Hierdoor heb ik al die tijd niet kunnen voetballen en moet ik nog zeker twee maanden revalideren voordat ik het veld weer op kan. Ik ben al wel weer aan het fitnessen.

ONLINE

WEBSITE

www.bbc.com

SMARTPHONE

iPhone

SOCIAL MEDIA

LinkedIn, Facebook, Instagram

