



# Customer Experience

Artikelenreeks

DENSIOEN  
FEDERATIE



## Artikelenreeks Customer Experience

Persoonlijk geholpen worden, herkend en gezien worden, mensen die met je meedenken: wie wordt daar niet blij van? Ieder mens waardeert snelheid, gemak en persoonlijke aandacht in de klantbediening. Dat steeds meer pensioenfondsen Customer Experience – ook bekend als CX of klantbeleving – omarmen is dus niet verbazend. Zeker nu we overgaan naar nieuwe pensioenregels waarin het persoonlijk kapitaal voor pensioen, meer keuzemogelijkheden, transparantie en heldere communicatie centraal staan.

Via deze artikelenreeks willen we de kennis over CX in de pensioensector delen. Hiervoor interviewen we leden die bewust aan hun klantbeleving werken. Heeft jouw organisatie CX ook hoog op de agenda? En wil je jouw kennis delen? We horen het graag! Stuur een mail naar Ingrid Brons, [ingrid.brons@pensioenfederatie.nl](mailto:ingrid.brons@pensioenfederatie.nl)

# Luisteren als startpunt voor een klantgerichte organisatie



Annemiek van Wees (links) en Esther Jansen (rechts) van Pensioenfonds PGB

*Bij Pensioenfonds PGB staat de klant al jaren op één, met medewerkers die bruisen van ideeën om de klantgerichtheid te vergroten. Maar hoe breng je structuur aan in die ideeën? PGB ontdekte dat écht luisteren naar je klant de basis is. Inmiddels heeft PGB een Gouden Oor-erkenning met 2 sterren (van de 5). CX-manager Annemiek van Wees en Esther Jansen, teamlead in de deelnemersketen: “Een Gouden Oor-erkenning zegt veel over je klantgevoeligheid.”*

Ergens begin 2022 hoorde Annemiek tijdens een webinar over omgaan met klachten voor het eerst iets over het Gouden Oor. “In dat webinar vertelde Mellyora Adams van PGM dat het Gouden Oor een standaard en toetsing is voor luisteren naar je klanten én acteren op wat je hoort. Dat maakte me nieuwsgierig. PGB had altijd al oog voor de ‘stem van de klant’, het Gouden Oor past daar goed bij. Inmiddels helpt het Gouden Oor ons om op een gestructureerde manier van luisteren naar klantgerichte verbeteringen te komen.”

## Van nulmeting tot actieplan

In april 2022 vond de eerste audit van het Gouden Oor plaats bij PGB. “We wilden weten hoe goed wij luisterden”, vertelt Annemiek. “We kregen nog geen erkenning, dat hadden we ook niet verwacht. Het was een nulmeting, maar mét een rapport, gebaseerd op interviews met mensen uit alle lagen van de organisatie.” Met de aanbevelingen uit het rapport in het achterhoofd schreven Annemiek en collega’s een actieplan met 5 actiepunten. Waarmee vervolgens collega’s uit de hele organisatie aan de slag gingen.

## Houvast bieden

Bovenaan het lijstje actiepunten stond ‘houvast bieden’. Annemiek: “Er werken bij ons superklantgerichte mensen, vol klantgerichte ideeën. Maar wat we precies onder klantgericht werken verstaan, hadden we nog niet met elkaar bedacht en vastgesteld. Daardoor ontbrak samenhang tussen de ideeën en initiatieven.” PGB ging op onderzoek uit. “Met collega’s van alle afdelingen onderzochten we welke belofte we aan onze klanten doen. Daar kwam de belofte ‘voor elkaar’ uit. In de dubbele betekenis

van ‘het voor elkaar hebben’ – bijvoorbeeld helder communiceren over pensioen – én ‘er voor elkaar zijn’, dus tijd en ruimte geven aan deelnemers. Met een interne campagne hebben we álle medewerkers hierin meegenomen.”

### Klanttevredenheid actief meten

Een ander actiepoint was een ‘kritieke prestatie-indicator’ ontwikkelen voor klantsignaalmanagement. “Oftewel, wanneer doen we het goed?”, legt Annemiek uit. “Wanneer zijn we tevreden over ons luisteren naar onze klanten?” Ook had PGB nog geen beleid voor klantsignaalmanagement, actiepoint 3. ‘Klanttevredenheid actief meten’ was actiepoint 4. “Naast het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek, meten we de tevredenheid nu ook actief, op een aantal onderdelen. We vragen mensen bijvoorbeeld hoe ze het aanvragen van hun pensioen ervaren hebben. En wat ze van onze keuzebegeleiding vonden. Ook krijgen deelnemers die contact met ons hadden een vragenformulier.”

### Deelnemers waarderen persoonlijk contact

Met dit vragenformulier haalt PGB waardevolle informatie op. “We zien bijvoorbeeld dat sommige deelnemers na het aanvragen van hun pensioen onzeker worden als we niet snel bevestigen dat we de aanvraag goed ontvangen hebben”, vervolgt Annemiek. “Daar kunnen we wat mee. We zien ook dat deelnemers persoonlijk contact enorm waarderen. In 2024 kregen we gemiddeld een 7,8 van de deelnemers die contact met ons opnamen. Dat bevestigt ons gevoel dat het persoonlijke heel belangrijk is. Daarom zit er bij ons geen tijdslimiet op de klantenservice. Een medewerker mag zoveel tijd nemen voor een telefoongesprek als nodig is.”

### Betrek je klant

Het laatste actiepoint ging over innovatie en verbetering. Door gebrek aan tijd is het in verbetertrajecten vaak lastig om voorafgaand aan en tijdens het traject de wensen en bevindingen van klanten mee te nemen. Dan bestaat het risico dat je voor de klant denkt. Annemiek: “Daar wilden we vanaf. We proberen onze klanten nu te betrekken bij ontwikkeltrajecten. We zien dat je dan waardevolle input krijgt, waarmee we de verbeteringen klantgericht kunnen maken.”

### Erkenning met 2 sterren

Pensioenfonds PGB trok een jaar uit om aan de 5 actiepunten te werken. Met succes, want in juni 2023 volgde de Gouden Oor-erkenning, met 2 sterren. “Daar waren we heel blij mee”, zegt Annemiek. “Want de erkenning zegt veel over je klantgevoeligheid en de stappen die je als organisatie zet. Je krijgt pas een Gouden Oor-erkenning als je kunt aantonen dat je goed naar je klanten luistert en ook daadwerkelijk iets met hun feedback doet. Op zo’n manier dat je klanten tevreden zijn. En dat je leert van de feedback.”

### Klantsignalen in de deelnemersketen

Ondertussen pakten Esther en haar collega’s het klantsignaalmanagement verder op. Esther: “De introductie van het Gouden Oor kwam op een goed moment. We keken al vanuit procesverbetering naar onze dienstverlening en waren toe aan de volgende stap: verbetering vanuit klantperspectief. Een multidisciplinair klachtenteam had PGB al en ook aan de communicatie werd gewerkt. “We waren de

brieven en de e-mails die PGB stuurt aan het herschrijven. En we ontwikkelden checklists om diezelfde brieven en e-mails te beoordelen op empathie, taalgebruik en volledigheid. Met schrijfcoaches en een e-learning werkten we aan de schrijfvaardigheid van de medewerkers.” De Gouden Oor-actiepunten en de Gouden Oor-erkenning sloten daar perfect bij aan. Van april tot juni 2023 deed PGB een pilot met klantsignalen in de deelnemersketen. “Herkenning stond centraal. Dus: wat is een klantsignaal? In brainstormsessies hebben we het herkennen van een klantsignaal mooi uitgewerkt. En vervolgens nagedacht over het registreren van dat signaal.”

## Data verzamelen

Dat gestructureerd vastleggen is ontzettend belangrijk, aldus Esther. “Het is een manier om data te verzamelen. Daar kun je veel uithalen.” Ze illustreert het met een voorbeeld. “Een klant belt omdat de inhoud van een brief niet helemaal duidelijk is. Dan kun je als medewerker uitleggen wat we met de brief bedoelen en daarmee het gesprek afhandelen. Maar herken je dan het verbeterpotentieel uit de klantvraag? Met aandacht voor klantsignalen, deze herkennen en gestructureerd vastleggen kun je de dienstverlening verbeteren. Om terug te komen op het voorbeeld: onduidelijke brieven komen dan sneller aan de oppervlakte. Waarna we de brief kunnen herschrijven.”

## Vraag achter de vraag

Zo zijn er meer voorbeelden. Zoals klanten die belden als ze hun pensioen hadden aangevraagd, om te vragen of ze het wel goed hadden gedaan. Esther: “Voorheen stelden we die mensen gerust en dat was het. Nu weten we dat het een klantsignaal is. Dat iets in het proces van pensioen aanvragen onzekerheid geeft. En dat we daar dus iets mee moeten.” Maar er zijn ook andersoortige signalen. Zoals een klant die belt of zijn pensioen misschien eerder betaald kan worden. “Dat kan een signaal zijn dat mensen geldzorgen hebben. Dan gaat het dus om het herkennen van de vraag achter de vraag. Als klantgerichte organisatie wil je ook bij die vraag helpen. Wij zijn een samenwerking met [Geldfit](#) aange-gaan en zorgen nu voor een warme doorverwijzing. Daarvoor hebben we speciale trainingen gevolgd.”

## Alle medewerkers een klantgerichte blik

Klantsignalen vastleggen is inmiddels geen proef meer, maar behoort tot de dagelijkse routine. Ook vinden er elke week overleggen plaats met medewerkers van de frontoffice en de backoffice. “Dan bespreken we wat we horen, wat opvalt, en wat we kunnen verbeteren”, legt Esther uit. Bij die verbeteringen worden collega’s van verschillende afdelingen betrokken. Dat moet ook. Want, benadrukken Esther en Annemiek, klantgericht werken is van de hele organisatie. “Het is belangrijk dat alle collega’s een klantgerichte blik hebben, iedereen is een schakel in het geheel.”

## Een klantgerichte organisatie willen zijn

Pensioenfonds PGB blijft intussen werken aan de klantgevoeligheid van de organisatie. Bijvoorbeeld door tijd en energie in het klantpanel te investeren. Want zou het niet mooi zijn als niet PGB de brieven beoordeelt, maar de klanten zelf? PGB doet dat niet om een volgende Gouden Oor-ster te krijgen, maar uit intrinsieke motivatie: omdat alle medewerkers samen een klantgerichte organisatie willen zijn. Hoewel nog een ster erbij natuurlijk wel leuk zou zijn. “We zijn druk bezig met een nieuw actieplan”, besluit Annemiek. “We hopen dat we in de loop van 2025 op kunnen gaan voor een nieuwe ster!”