

Wat is de visie van Jeroen van Breda Vriesman over opleiden?



Wilma de Bruijn, directeur van de Eureko Academy Life & Pensions heeft een interview afgenomen bij Jeroen van Breda Vriesman, executive board member met als onderwerp opleiden en zijn visie daar op.

Wilma: *Wat wij op dit moment ervaren binnen de Academy is dat mensen eigenlijk vakpapieren maar bijzaak vinden. Hoe kijk jij hier als EB member naar?*

Jeroen: Kijkend naar de verzekeringsindustrie van 20 à 30 jaar geleden toen kon er alleen carrière gemaakt worden als je alles van het vak wist. Dit ging in stapjes en naar mate je meer wist, kwam je uiteindelijk hoger in het bedrijf. De afgelopen 10, 15 jaar hebben we dat losgelaten en is er meer onderscheid gekomen tussen management, inhoud en vakexpertise. Ik denk dat dit een slechte ontwikkeling is. Je kunt namelijk geen leiding geven aan een bedrijf als je niet weet wat er gebeurt in een bedrijf. Het hebben van vakpapieren is één van de pijlers waar je op moet steunen om leiding te geven aan een bedrijf. Het is niet de enige pijler. Je moet bijvoorbeeld ook gevoel hebben voor mensen, verandering, processen en systemen. Dat is ook onderdeel van onze industrie geworden. Maar je moet het combineren met vakinhoud.

Het is belangrijk dat wij ons daar in onderscheiden, omdat bij concurrenten de euro van morgen steeds belangrijker gevonden wordt. Hierdoor investeren zij steeds minder in het fundament van het bedrijf. En één van de fundamenten van het bedrijf is vakkennis. Dus wij kunnen ons onderscheiden door daar juist wel in te investeren. Kortom om het samen te vatten: Vakinhoud is één van de pijlers waarop wij onze toekomst moeten bouwen.

Wilma: *De Academy is druk bezig om bestaande vakpapieren van medewerkers Wft proof te maken. We zien vaak dat afdelingen binnen Achmea zeggen: "ze werken nu op de leven afdeling waarom moeten ze dan ook schade Wft proof maken?". De medewerker kan dan wel examen doen voor het ene maar niet voor het andere vakpapier. Wij vinden dat als Academy een slechte ontwikkeling. Maar hoe kijk jij daar tegen aan?*

Jeroen: Bedrijfseconomisch snap ik de redenering dat als je teveel opleidt, maar er te weinig gebruik van gemaakt wordt, geld verloren gaat. Maar dan denk je niet aan het ontwikkelen van mensen. En ik denk juist dat je dat wel moet doen. Natuurlijk zeg je niet tegen iedereen doe maar een opleiding die je wilt, maar ga je met de mensen praten over de functie van carrièreplanning. Vakopleidingen zullen een onderdeel moeten vormen van de carrièreplanning. Het is niet handig pas aan een opleiding te beginnen op het moment dat je begint aan een nieuw vakgebied. Maar juist vooraf probeert om de opleiding te doen om vervolgens dat vakgebied in te rollen. Waarbij een groot voordeel is dat je dan weet waar je in gaat rollen. Het kan ook heel goed een onderdeel zijn van de oriëntatie, een korte stage waarbij je de inhoud ziet van een opleiding, maar in ieder geval is het ontwikkelen van mensen als vakinhoud één van de pijlers is dan zul je ook daar moeten investeren en niet alleen als je op de afdeling zelf komt. Daarnaast zijn de overige pijlers als processen en systemen ook belangrijk om te ontwikkelen. Dit moet wel gebeuren op individuele basis en als onderdeel van een concreet plan over iemands carrière.

Wilma: *Stel je bent nu volledig Wft proof voor zowel leven, schade en zorg. Vind jij het dan belangrijk dat die papieren in stand blijven?*

Jeroen: Ja, dat is het tweede. Het is niet alleen belangrijk dat je probeert aan de wettelijke eisen te voldoen. De intentie die de wetgever had en waar Wft eigenlijk voor staat is namelijk er voor zorgen dat klanten met mensen in aanraking komen die ook weten waar het over gaat en dus vanuit gedegen advies of vanuit gedegen producten klanten kunnen bedienen, is net zo belangrijk. Met deze intentie kun je het nooit oneens zijn. Het is dus niet alleen de wettelijke plicht, maar ook de intentie achter de wet moet je naar voren halen en daaraan voldoen. Je zult dus moeten blijven ontwikkelen.

Wilma: *Op dit moment is er binnen Achmea breed gekozen om de bedrijfsprocessen te volgen. Dit betekent dat we mensen daarop ook toetsen. Vind jij het nu steeds belangrijker gezien de kredietcrisis dat mensen ook zelfstandig Wft proof zijn?*

Jeroen: Ja, bedrijfsprocessen zijn belangrijk omdat die bedrijfsprocessen leidend zijn voor de wijze waarop wij klanten bedienen. Maar als mensen geen overzicht en inzicht meer hebben? Wat ik bedoel te zeggen: zo micro bezig zijn in hun rol in het bedrijfsproces en hun functie in het bedrijfsproces en niet het overzicht hebben, dan weet je uiteindelijk als bedrijf niet meer wat je aan het doen bent en ben je het overzicht kwijt. In sommige gevallen zoals bij het veranderen van bedrijfsprocessen zijn er eigenlijk te weinig mensen die nog echt inzicht en overzicht hebben. Dus ja het is voor efficiency goed om bedrijfsprocessen centraal te zetten. Maar het is voor het bedienen van je klanten, bedrijfsveranderingen en het aanbrengen van bedrijfsveranderingen goed om, overzicht en inzicht te hebben. Dus beide zijn belangrijk.

Wilma: *Wij werken binnen Achmea met functieprofielen die niet direct gekoppeld zijn aan opleidingseisen. De Academy is nu bezig om dat meer in kaart te brengen. Dat doen we met een reden. Kun jij die reden ook toelichten?*

Jeroen: Ja, het is een expliciet verzoek van mij om functieprofielen aan harde kennis te koppelen. Sterker nog, ik vind dat je moet kunnen aantonen dat je over die kennis bezit. En anders verplicht moet worden om een opleiding te volgen. Dus de plicht bij het individu om aan te tonen dat hij over de kennis beschikt. De plicht bij het bedrijf om inzichtelijk te maken welke kennis je verwacht op welke functie. Natuurlijk is voor beide tijd nodig maar daar moet wel aan worden voldaan. Het is normaal als een bedrijf zegt wat iemand voor kennis moet hebben op een bepaalde functie. Net zo goed dat je ook wil weten wat iemand doet de hele dag wil je ook weten wat iemand kan. En daarvoor moet je als bedrijf ook de moeite nemen om duidelijk te zijn. Dit betekent het omschrijven per functie welk eisenpakket aan vakkennis wordt gesteld, net zo goed als het inzichtelijk maken van de competenties en het niveau van competenties. Het is dus tweerichtingsverkeer. In vind het een goed initiatief.

Wilma: *Nu even naar de Eureko Academy Life & Pensions. De Academy is neergezet en we hebben in een presentatie bij de Executive Board gezegd dat we vernieuwend en trendsettend willen zijn. Dat zijn woorden maar wat verwacht jij van ons?*

Jeroen: Ik verwacht van de Academy een paar dingen. Het doel is dat wij beter dan de concurrentie zijn als het gaat om vakkennis. De Academy is daarin een middel, wel een heel belangrijk middel. Want ik merk in toenemende mate dat de Academy de insteek kiest om het niet alleen voor onze eigen mensen te doen, maar ook voor externen. Niet alleen om geld te verdienen want dat is niet het doel op zichzelf, maar wat je er mee bereikt is dat de Academy beter is dan andere instituten in Nederland in het helpen aan vakkennis. En die competentie ontwikkelen in de markt helpt ook om onze mensen betere opleidingen aan te bieden en daar is

het mij uiteindelijk om te doen. Dus ik vind de ontwikkeling zowel intern als extern te gaan een goede. Maar iedere keer als doel om de vakkennis in ons eigen bedrijf zo te maken dat wij daarmee de concurrentie voor zijn.

Wilma: *Als je nou naar jezelf kijkt. Je bent heel erg ondernemend. Je hebt Zorg op een fantastische manier neergezet. Dat is niet zonder slag of stoot gegaan. Hoe heb je voor jezelf het continu leren boeiend gemaakt?*

Jeroen: Toen ik bij Zorg begon ben ik niet zo zeer begonnen met mijn functie uit te oefenen, maar ik heb eerst 3 maanden stage gelopen. Dus het begint met leren. Die stage bestond uit een aantal onderdelen. Het kennismaken met het bedrijf. Dus weten wie er zitten: de mensen. Kennismaken met de organisatie, dus hoe lopen de bedrijfsprocessen. Maar ook de harde kennis. Dus bijvoorbeeld veel gesproken met Jeannette Massop. Om in een korte tijd de inhoud van het Zorg-domein eigen te maken. Natuurlijk niet alleen met Jeannette Massop maar ook het actuaariaat en met nog een aantal andere zaken. Omdat ik niet geloof dat je leiding kunt geven aan een onderdeel waar je zelf niet weet hoe het zit. Je moet altijd op de stoel kunnen gaan zitten van degene onder je. Daarmee moet je dus ook over voldoende kennis beschikken om daar daadwerkelijk leiding aan te geven. In het geval bij Zorg is dat ook gebeurd. Guus van Montfoort ging weg. De opvolger hebben we ook de tijd gegeven om zich in te werken en stage te lopen. Toen heb ik een half jaar leiding gegeven aan Zorginkoop. Dan moet je dus daar ook de inhoud kennen. Het is één van de pijlers vakkennis. Maar voor een directievoorzitter ook onontbeerlijk. Dus ik zal er altijd voor zorgen dat ik meer dan gemiddeld weet waar het over gaat.

Wilma: *Nu even doorvertalen: Hoe stimuleer jij medewerkers om continu te blijven leren? Want wij hebben een Levensfase Bewust Diversiteitbeleid, dan zeggen we dat het heel belangrijk is dat mensen continu blijven leren. Wat voor tip kun je meegeven aan managers om mensen te stimuleren?*

Jeroen: Uiteindelijk moet iedereen beseffen dat onze bedrijfstak steeds kennisintensiever gaat worden. Ik denk dat als je carrière wilt gaan maken in ons bedrijf dat je over een aantal competentie moet beschikken waarvan kennis er één is. Anders belemmer je je eigen carrière. Het is voor mij daarom een belangrijk criterium: weet iemand waar het over gaat, zodat ik hem of haar kan beoordelen of voordraag voor een promotie. Het is niet het enige want ik geloof ook dat slimme mensen kunnen leren. Het is dus niet zo dat je geen carrière kunt maken als je niet exact weet waar het over gaat, maar dan moet je in het verleden aangetoond hebben dat je in staat bent om binnen een korte tijd die inhoud je eigen te maken en dat je het ook leuk vindt.

Wilma: *Het is heel belangrijk om dingen leuk te vinden om in beweging te komen. Als je naar jezelf kijkt, welke leervorm spreekt jou het meest aan? Ben je klassikaal, wil je e-learning of andere vormen?*

Jeroen: Hangt er een beetje van af. Ik heb toen ik bij ING begon ongeveer alle opleidingen gedaan in de vorm van e-learning, NIBE's of assurantie B die er waren. Ik ben naar Akkermans gegaan voor meer specifieke pensioen kennis. Omdat ik het nadeel van Assurantie B destijds vond, dat je weliswaar het papiertje haalt, maar na een tijd niets met het papiertje gedaan te hebben de kennis wegzakt. En uiteindelijk kun je het moeilijk in de praktijk toepassen. Akkermans heeft mij toen geholpen tijdens een pensioencursus niet alleen met de harde kennis geholpen, maar ook de praktische toepassingen in een aantal casussen laten toepassen. Ik geloof dat die combinatie uiteindelijk beter is om de kennis te blijven gebruiken en ontwikkelen. Daarnaast is

zoiets een continu proces. Dus dat is nooit afgerond. Maar ik geloof in beide vormen. De combinatie is goed, maar begin met de harde kennis via e-learning op te nemen.

Wilma: *De Academy heeft de Wft Winter Course neergezet. Dan halen mensen in 8 weken tijd 3 vakpapieren, dat is best in een korte periode. We hebben echt getracht de inhoud te laten leren. Maar ook het kunnen vertalen aan de hand van business cases in de praktijk. Dus dat zou jou ook aanspreken?*

Jeroen: Ja ik denk dat een manier is. Je ziet dat in Europa, vooral in Frankrijk, de manier van lesgeven heel cognitief is. In Amerika als je naar de business schools gaat dan pakken ze eigenlijk de cases centraal en gaan ze vanaf daar kennis delen. Ik denk dat de waarheid een beetje in het midden ligt. Het Franse systeem is voor diegene met veel zitvlees. Het levert mensen op die weliswaar veel weten maar niet altijd veel kunnen. Het Amerikaanse systeem levert mensen op die veel kunnen maar niet altijd veel weten. En ik denk eigenlijk dat de combinatie van die twee ideaal is. Dus inderdaad de vorm van de Wft Winter Course is wat mij betreft een goede vorm.

Wilma: *De Academy is binnen Achmea bezig met het opbouwen van een trainersnetwerk. Daar gaat veel tijd in zitten. Want de mensen moeten opgeleid worden. In het begin werd daar een beetje raar tegen aan gekeken omdat we de mensen gingen toetsen op hun didactische vaardigheden. We kijken echt welke kwaliteiten heb je in huis. Want daarmee geef je een visitekaartje af. Hoe kijk jij naar het neerzetten van een eigen trainersnetwerk binnen Achmea en vind je dat belangrijk?*

Jeroen: Ik denk dat het neerzetten van een eigen trainersnetwerk een goed idee is. Met als doel het mee bouwen aan een kennisintensief bedrijf. Trainers moeten het leuk vinden om deel uit te maken van het trainersnetwerk. Ze mogen er trots op zijn om er deel van uit te maken. Maar ze moeten ook het gevoel hebben dat hun aanwezigheid in dat netwerk op prijs gesteld wordt. Daar zitten wij in een overgangsfase. Want je ziet dat de Academy goed werkt heeft verricht om kennis op de kaart te krijgen. Alleen denk ik dat binnen de organisatie nog niet op alle plekken volledig gebruik wordt gemaakt van de Academy. Dat proces moet groeien. Pas als dat echt gebeurt, dus als er aan de ene kant een vraag is en aan de andere kant een aanbod dan werkt de markt.

Wilma: *Dat klopt. De Academy merkt dat er veel trainers op basisniveau les kunnen geven. Verder kijkend binnen de leerpaden, van basis naar vakvolwassen en expert is de vraag welke mensen willen en kunnen lesgeven op hoger niveau? Ik zou eigenlijk aan jou willen vragen om een oproep voor goede trainers. Managers die een goede trainer beschikbaar stellen aan de Academy investeren in een groter Eureko belang. Hoe zie jij deze ontwikkeling in de toekomst? We kunnen door het inzetten van onze eigen trainers veel meer bereiken en we houden ook de kennis binnen Eureko/Achmea.*

Jeroen: Die oproep doe ik graag!. Maar het is maar een klein onderdeel van de oplossing. Nog belangrijker is om kennis in onze organisatie centraal te zetten en te belonen. Afgelopen week heb ik Han Zwamborn gesproken en hem ook het dringend advies gedaan om zijn afdeling uit te breiden, met een aantal plekken waar jonge mensen kunnen doorgroeien. Omdat het kenniscentrum één van de plekken is waar diepgaande pensioen kennis opgebouwd en gekoesterd wordt. Daarnaast moeten er meer plekken ter beschikking komen waar het bouwen aan kennis ook gewaardeerd wordt. Dit betekent wel dat er naar salarisschalen moeten worden gekeken. Omdat alleen maar laten blijken dat het gewaardeerd wordt niet voldoende is. Je zult

ook in je salarishuis mensen met veel kennis meer moeten gaan waarderen. Dat gaat niet van vandaag op morgen. En dat is een proces waar we dus continue aandacht aan moeten geven.

Wilma: *Wat de Academy heeft gedaan is, dat we in samenwerking met Jan Huben, een regeling hebben getroffen dat als trainers in hun vrije tijd voorbereidingen doen, voor deze gewerkte uren een vergoeding staat. Dat hebben wij tijdelijk Achmea breed geregeld. Het liefst zouden we willen, dat als mensen officieel als trainer werken, het een onderdeel van hun Compas wordt. Dan krijg je ook een heel andere verhouding met elkaar. Maar dat is nu nog een stap te ver.*

Jeroen: Ik denk ook dat je dit niet in één keer moet doen. Pas als een organisatie kennis meer gaat waarderen gaan er instrumenten tot beschikking gesteld worden die nodig zijn om kennis verder te ontwikkelen. Begin bij het begin. En dat doet de Academy. Stap twee is de vraag verder stimuleren. Dat doe je op veel manieren, door er aandacht voor te vragen, kennis te belonen maar ook bijvoorbeeld meer budgetplekken ter beschikking te stellen aan afdelingen die meer kennisintensief zijn. Het gaat mij meer om het proces wat er achter zit. Dit leidt uiteindelijk tot een goed fundament. Initiatieven op zich zijn daarin heel waardevol maar mij gaat het om de rode draad namelijk langzaam bouwen aan een kennisintensieve organisatie.

Wilma: *Wat wel heel leuk is. Je noemt Han Zwamborn die stelt ook trainers beschikbaar. Dat wordt het heel erg gewaardeerd in de praktijk. We zien dat nu ook bij Joos Nijtmans. Hij zegt wij hebben die kennis wel op onze afdeling. Zo zorg je gewoon voor meer kennis binnen je organisatie.*

Jeroen: Ja ik denk dat als je kijkt hoe er naar ons bedrijf gekeken wordt, is eigenlijk dat wij op dit moment te weinig positie innemen in de markt. Maarten Dijkshoorn onderscheidde zich daar in door wel heel veel vakkennis te tonen. Binnen Eureka/Achmea zullen we niet alleen moeten werken aan vakkennis. Daarnaast moeten we deze vakkennis inzetten in functie van de reputatie van ons bedrijf, de kwaliteit van onze producten en de dienstverlening aan onze klanten.

Wilma: *Ik denk dat het heel erg belangrijk is. Als ik kijk naar de hoogleraren van andere partijen in een markt die hebben allemaal een gezicht in de markt. We kunnen ons nog scherper in de markt positioneren als grootste verzekeraar.*

Jeroen: Ik weet niet of het direct met de grootste verzekeraar te maken heeft. Maar ik denk dat het voornamelijk te maken heeft met een toekomstvaste verzekeraar. Nogmaals onze industrie zal steeds kennisintensiever worden. Omdat de gewone processen steeds meer geautomatiseerd worden. Hierdoor blijven mensen over die echt weten waar het over gaat. En, dat is de toekomst.

Wilma: *We hebben een groot Management Development (MD) traject lopen. Heel breed, met veel specialisten, op de gebieden pensioenen, leven, hypotheek en beleggen. Wij zijn nu in gesprek met het MD om te kijken of we naast competenties waardoor je in een MD traject komt ook vakinhoudelijk kennis te koppelen. Kun je daar je mening over geven?*

Jeroen: Ja ik wil iedere MD kandidaat meegeven dat het ontwikkelen van jezelf tot generalist alleen kan als je over vakkennis beschikt. En dat je instaat moet zijn om heel snel vakkennis eigen te maken. Een generalist moet over meerdere onderdelen van Achmea inzetbaar zijn. Wat niet betekent dat je dan eigenlijk van alles niets hoeft te weten. Je moet juist in staat zijn om in hele korte tijd kennis tot je te nemen om in verbinding te komen met de afdelingen waar je leiding aan geeft. Dat doe je voor een deel door ook echt de inhoud te gaan kennen. In mijn ogen is een

echte carrière via MD dat je heel snel vakkennis eigen maakt. En niet dat je denkt, ik ben generalist dus ik weet van alles eigenlijk net niets.

Wilma: *We gaan ondanks de recessie door met het aannemen van jong talent. Dat geldt voor de trainees, vier keer een half jaar op de afdeling rondlopen. Is het daar ook zo van dat je zegt dat die mensen moeten na 2 jaar gewoon Wft proof zijn?*

Jeroen: Ja maar Wft proof is een papier maar mij gaat het niet om het papier alleen. Maar het gaat met name om de boodschap die er achter zit. Ik vind dat de leiding in staat moet zijn om, en ook onze toekomstige leiding dus, om klanten goed te kunnen adviseren. En ik merk het nu ook. Ik zit in het pensioendomein waar ik ooit bij Nationale Nederlanden zat. Ik ben toch begonnen met de vakcursussen weer eens op te vragen en die ook in de avonden door te bladeren. Omdat ik gewoon nu bij klanten zit die de inhoudelijke vragen hebben. Ze snappen echt wel dat ik niet ieder detail ken dat hoeft ook helemaal niet. Maar nadat je de beleefdheid hebt uitgewisseld wil de klant gewoon naar de inhoud toe. Want daar wordt hij op geholpen en dat geldt dus eigenlijk voor iedereen in het bedrijf zeker dus ook voor trainees. Die zouden daar eigenlijk in moeten uitblinken.

Wilma: *Jij bent zelf opgegroeid binnen Nationale Nederlanden (NN). Daar was het toch beleid dat je echt niet door kon groeien zonder vakpapieren?*

Jeroen: Ja dat was bij NN zo, helaas heb ik gezien dat NN in de periode dat ik er zat dit principe weer heeft losgelaten. Opvallend was wel dat de tussenpersonen het imago van NN ontzettend hoog hadden, zelfs in mindere tijden, omdat NN een kwaliteitsmaatschappij was. Hieronder wordt verstaan: inhoudelijke kennis. Het heeft heel lang geduurd voordat die kennis uit het bedrijf is weggeglip. Doordat er dik gezaaid was, duurde het een lange tijd voordat het bedrijf hier echt last van kreeg. Het imago van NN is daardoor veranderd. Ik geloof dat ze op dit moment de weg terug aan het vinden zijn en opnieuw in kennis gaan investeren.

Maar een tijd lang is het investeren in kennis losgelaten en ik denk dat men spijt heeft van die beslissing. Want die beslissing is om financiële redenen genomen. En ik denk dat dit een foute bezuiniging is geweest.

Wilma: *Ja dat denk ik ook. Maar wij zullen zorgen dat wij eerder goed in de markt staan dan NN. Dat is een mooie uitdaging.*

Jeroen: Nou, dat is de andere kant. Ik denk dat NN niet heeft nagedacht over hoe ze kennis vele malen goedkoper kunnen organiseren. En daardoor zijn gaan afbouwen. En wat mij betreft moet ook de afdeling 'opleidingen' op het geld letten. Maar dat betekent niet dat je dingen niet moet doen. Dat betekent dat je dingen slimmer moet doen. Dus efficiënter met het geld omgaan. Zodat je beide hebt. En vakkennis én een efficiënt opleidingsproces. Dat is een uitdaging.

Wilma: *Ja dat denk ik ook. Maar wij zullen zorgen dat wij eerder goed in de markt staan dan NN. Dat is een mooie uitdaging.*

Jeroen: Nou, dat is de andere kant. Ik denk dat NN nooit heeft nagedacht over hoe ze kennis vele malen goedkoper kunnen organiseren. En daardoor zijn gaan afbouwen. En wat mij betreft moet ook opleidingen op het geld letten. Maar dat betekent niet dat je dingen niet moet doen. Dat

betekent dat je dingen slimmer moet doen. Dus efficiënter met ons geld om gaan. Zodat je beide hebt. En vakkennis en een efficiënt opleidingsproces. Dat is een uitdaging.

Wilma: *Nu zit je in een heel andere rol. Vorig jaar benoemd als EB member. Hoe hou je nu zelf, want het is erg druk, en zeker op dit moment, je kennis bij?*

Jeroen: Het allerbelangrijkste is eigenlijk gesprekken met klanten. Dat is de insteek. Want klanten geven aan waar hun dilemma's zitten. Waar zij antwoorden op willen. Om te beginnen de behoefte van klanten op het gebied van kennis goed inventariseren. Tweede is dat ik relatief veel naar bijeenkomsten ga. Bijvoorbeeld Netspar bijeenkomsten. Dit is een kennisnetwerk waar trends die bij klanten leven aan bod komen. Daar ga ik naar toe om te leren. Ook vind ik het belangrijk met collega's, en dat doen we steeds meer in de regiegroep, inhoudelijke onderwerpen te bespreken. Hier brengen collega's elkaar op de hoogte van de laatste stand van zaken. Bijvoorbeeld hebben we een bijeenkomst over de AOW langs en de veranderingen in de AOW. Maar ook veranderingen van het pensioenstelsel in Europa is een onderwerp geweest. Dat is een manier van kennis delen. En als ik dingen niet weet vraag ik vaak iemand om het uit te leggen in een uur. Zodat ik heel gericht kan bouwen aan datgene dat ik nog niet weet. Daarnaast kies ik een keer per twee jaar een opleidingstweeweekse uit om me heel gericht in een onderwerp te verdiepen.

Wilma: *Dan nog een laatste vraag. Wat zou jouw persoonlijke motto zijn over leren en opleiden?*

Jeroen: Ik denk eigenlijk dat wat mij betreft het oordeel bij de klant ligt. Ik zou van onze klanten terug willen horen dat zij bij onze mensen zien dat wij onderscheidend in de markt zijn op het gebied van kennis. Dat is het ambitieniveau dat wij met elkaar moeten nastreven. Daar ligt eigenlijk de echte uitdaging. De markt en de klant moeten in ons echt een echte expert zien, herkennen en erkennen. De markt definieer ik hier heel breed, dus ook politiek of brancheverenigingen. En daar ligt uiteindelijk het echte examen wat wij moeten afleggen.

Niets uit dit interview mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de Eureko Academy Life & Pensions.