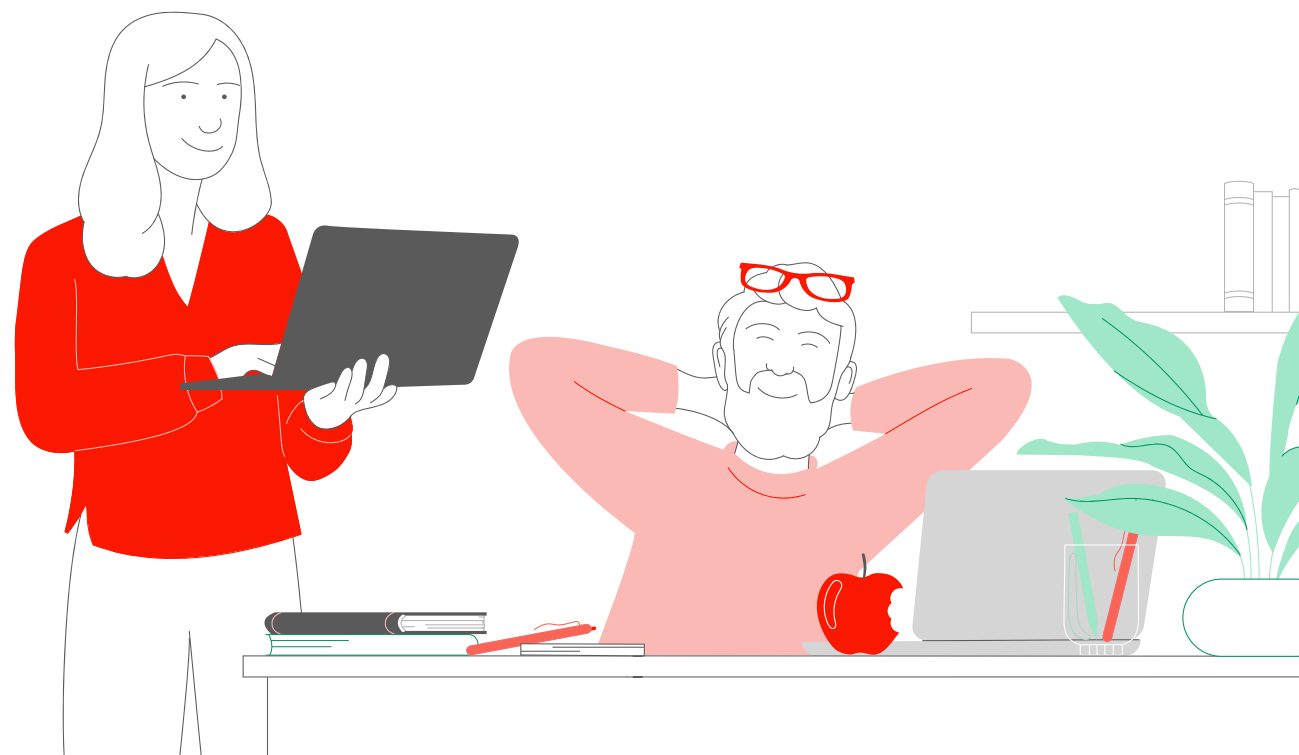


Onderzoek klantreis 'Mijn werknemer gaat met pensioen'

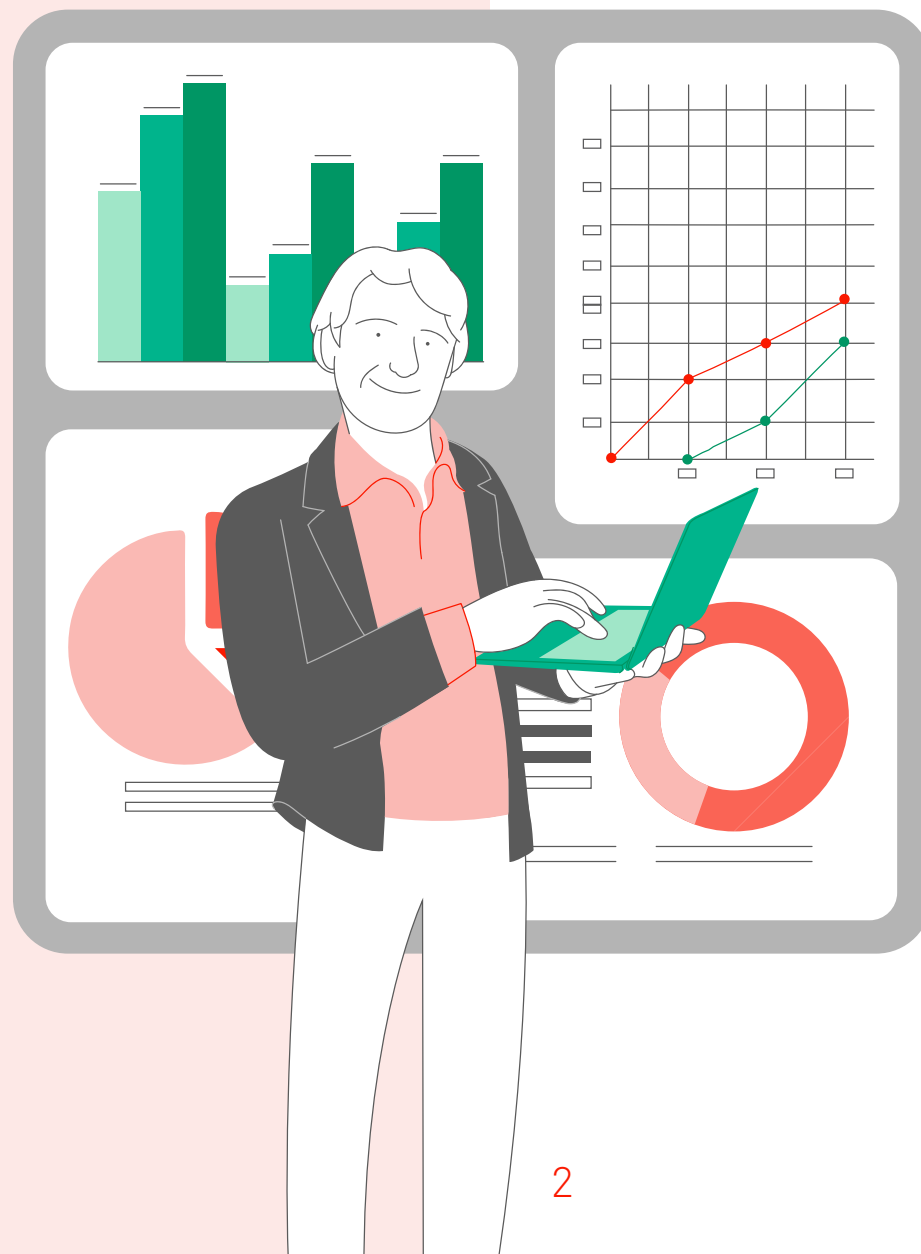
Kennis en contact
versterken de band

Nummer 5
Juni 2022



Over deze rapportage

Met klantreizen onderzoeken wij hoe deelnemers en werkgevers de dienstverlening van hun pensioen-uitvoerder beleven. En wat hun behoeftes zijn. Omdat wij – uit naam van die pensioenuitvoerders – de dienstverlening leveren, zijn de inzichten uit de klantreizen heel belangrijk voor ons. Want hiermee kunnen we onze dienstverlening steeds verder verbeteren. Klantreizen bieden waardevolle inzichten, die we niet voor onszelf willen houden. In deze rapportage delen we ze.



Inhoud

1	Het proces in grote lijnen	4
2	3 belevingsthema's	5
3	De emotiecurve: belangrijke momenten in beeld	7
4	Toelichting op momenten van de waarheid	8
5	De interviews: 5 waardevolle verhalen	10
6	De inzichten	12
7	De tips	14
8	Verantwoording: onze aanpak	15

Het proces in grote lijnen

Hoe beleven werkgevers het pensioneren van hun werknemers?

Deze klantreis is iets anders dan de klantreizen die u van ons gewend bent. Meestal zoomen we in op een afgebakend pensioenproces dat een werkgever of deelnemer doorloopt, bijvoorbeeld de klachtenafhandeling of het proces rond het overlijden van een deelnemer. In dit geval gaat het om een klantreis die de werkgever doorloopt rond het pensioneren van werknemers, zonder dat we inzoomen op een vastgelegd pensioenproces. Het gaat in deze klantreis om de beleving van werkgevers rond het ouder worden van werknemers en het met elkaar in gesprek gaan over het pensioneren. Minder afgebakende en minder concrete momenten dus dan in eerdere klantreizen. Maar niet minder belangrijk.

We interviewden 10 werkgevers over de manier waarop zij het pensioneren van hun werknemers beleefden. We onderzochten het proces vanaf het moment dat het relevant voor werkgevers en hun werknemers wordt om na te denken over het pensioneren van werknemers (rond de 60 jaar) tot het moment dat werknemers ook echt met pensioen zijn gegaan.

- Als een werknemer tegen het pensioen aanloopt, breekt voor de werkgever een onzekere periode aan.
- Werkgevers maken zich zorgen over hoe nuttig werknemers nog zijn voor het bedrijf en ze vinden het lastig om hierover het gesprek aan te gaan.
- Werkgevers hebben weinig kennis van pensioen, ze voelen zich er onzeker over, want ze maken dit niet vaak mee.
- We onderzochten hoe werkgevers zich voelen rond het pensioneren van hun werknemers en de aanvraag van het ouderdomspensioen.

Met de inzichten uit dit onderzoek kunnen we de dienstverlening aanpassen voor de pensioenuitvoerders. Dit komt door de opzet van het onderzoek: de thema's die naar voren komen uit de interviews gelden voor de meeste werkgevers met pensionerende werknemers, ongeacht bij welke pensioenuitvoerder de deelnemers pensioen hebben opgebouwd.

De emotiecurve

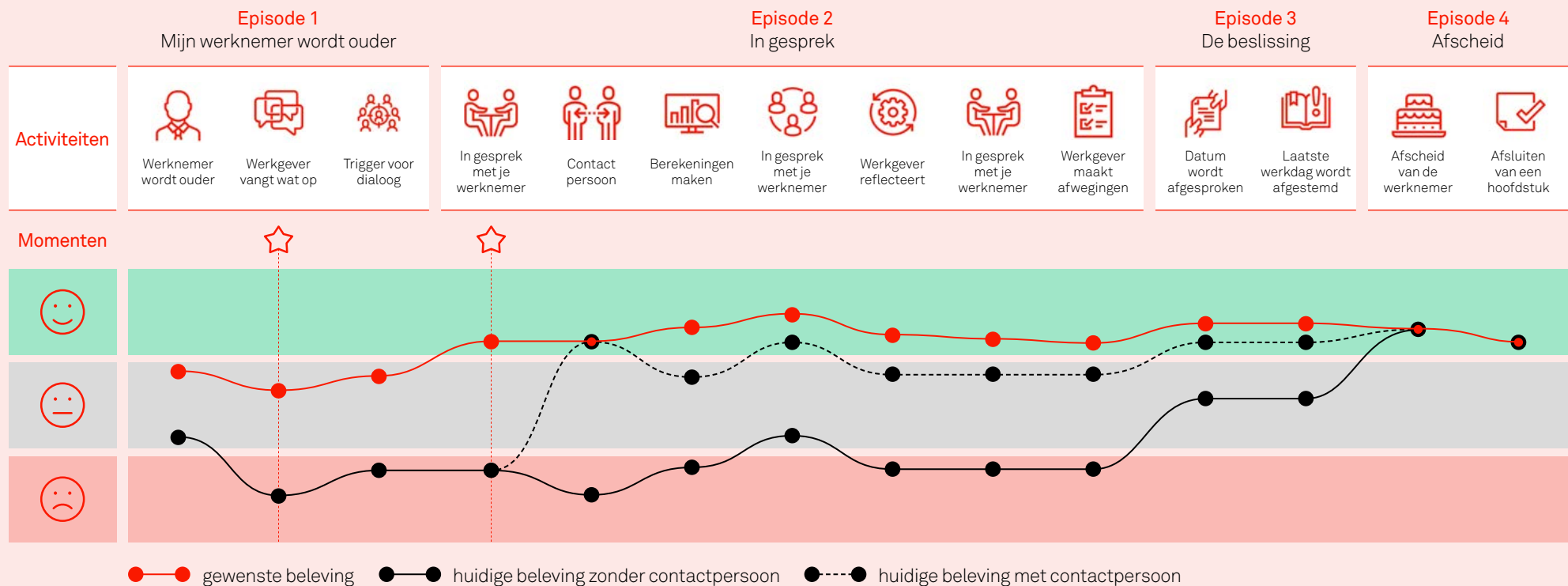
Belangrijke momenten in beeld

In deze emotiecurve ziet u de momenten die door werkgevers als belangrijkste ('de **momenten van de waarheid**') in het hele proces van 'Mijn werknemer gaat met pensioen' werden genoemd. Deze zijn gemarkeerd met een ster.

De **rode lijn** laat de gewenste beleving zien: de manier waarop een pensioenuitvoerder om kan gaan met hun gevoelens kán die beleving neutraal en zelfs positief beïnvloeden.

De **stippellijn** laat zien hoe de beleving nu is als ze al een contactpersoon hebben voor hun pensioenzaken (zoals geïnterviewden ons vertelden). Deze kan variëren, afhankelijk van wat de werkgever doet en meemaakt en wat de pensioenuitvoerder per **episode** onderneemt.

De **zwarte lijn** laat zien hoe de beleving nu is als ze geen contactpersoon hebben voor hun pensioenzaken (zoals geïnterviewden ons vertelden). Deze kan variëren, afhankelijk van wat de werkgever doet en meemaakt en wat de pensioenuitvoerder per **episode** onderneemt.



3 belevingsthema's

Uit de diepte-interviews komen 3 belevingsthema's naar voren. Een belevingsthema beschrijft een beleving die door de hele klantreis heenloopt.

1 Is mijn werknemer nog nuttig?

- > Werkgevers zien hun werknemers als hun belangrijkste kapitaal. De werknemers hebben ervoor gezorgd dat de onderneming er nu zo voorstaat. En dat maakt werkgevers trots.
- > De ontwikkelingen in de samenleving gaan erg snel. Niet alle werknemers kunnen dat bijbenen. Dat baart werkgevers zorgen.
- > Sommige werknemers dreigen door lichamelijke klachten de eindstreep niet te halen. Dat is vervelend voor die werknemers en zorgelijk voor de continuïteit. Werkgevers voelen zich niet in control.

- > Soms vragen werknemers hun werkgever naar de mogelijkheden en soms stappen werkgevers zelf op een werknemer af. Hoe dan ook moet het gesprek op een gegeven moment gevoerd worden. Werkgevers vinden die gesprekken vaak lastig omdat er veel verschillende belangen spelen. Hun eigen ondernemersbelangen en de belangen van werknemers. Deze kunnen op één lijn liggen, maar kunnen ook botsen. Dat voelt ongemakkelijk.

2 Ik heb (g)een contactpersoon

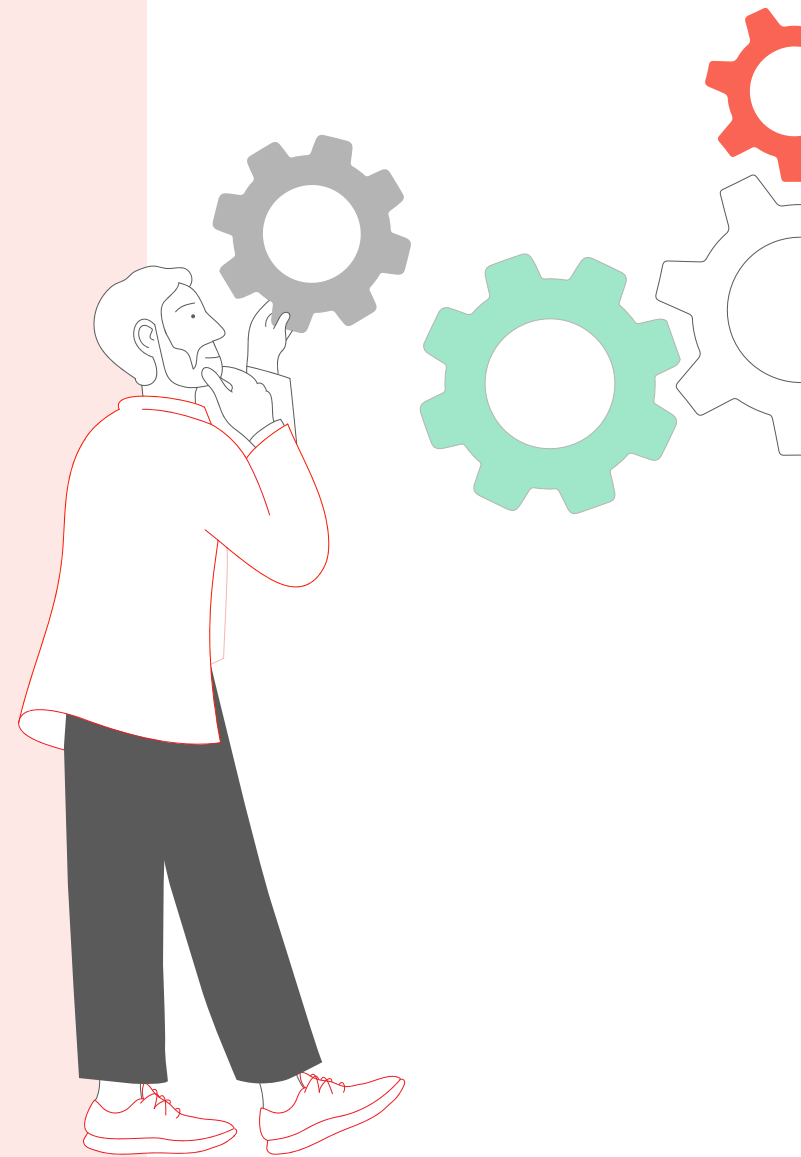
- > Als werkgevers het gesprek eenmaal zijn aangegaan met hun werknemers, begint het echte werk. Er zijn zoveel mogelijkheden waar ze nauwelijks ervaring mee hebben en weinig van af weten; WW, WAO, minder werken, demotie en pensioen. Werkgevers voelen zich vaak een beetje verloren en onzeker.
- > Er ontstaat tweedeling tussen werkgevers die wel een contactpersoon hebben en werkgevers die geen contactpersoon hebben.
 - a) Geen contactpersoon: Werkgevers moeten zelf alles uitzoeken en hebben het gevoel niet alles te weten. Soms kloppen werknemers aan met vragen over hun pensioen. Ze hebben daar weinig kennis van en voelen zich niet in control, zelfs een beetje gefrustreerd.

Ze nemen contact op met de pensioen-uitvoerder, maar die gooit tot groot ongenoegen de deur dicht, want zij mogen geen gegevens delen van de werknemers. Uit zorgzaamheid voor de werknemers, gaan werkgevers dan toch maar samen met hun werknemers achter de computer. De pensioenuitvoerder vragen ze niet meer.

- b) Wel een contactpersoon: Werkgevers ervaren regie, want ze weten precies wat ze moeten doen. Ze bellen hun contactpersoon en maken een afspraak. Het voelt goed dat er iemand klaar staat. Soms zitten werkgevers bij het gesprek tussen werknemer en de pensioenconsulent. Soms gaan ze na zo'n gesprek weer in gesprek met hun werknemers. Ze hebben vertrouwen in hun contactpersoon.

3 Wat moet ik eigenlijk weten?

- > Werkgevers missen kennis over pensioen. Er gaan veel verhalen rond, maar ze weten niet precies hoe het zit. Eigenlijk willen ze zich er ook niet in verdiepen, want ze hebben het al druk genoeg. Toch ervaren ze dit als onprettig.
- > Werkgevers weten dat ze er wel een keer mee aan de slag moeten, maar er is altijd wel iets belangrijkers te doen. Als ze dan toch de stap willen zetten dan weten ze eigenlijk niet waar ze moeten beginnen. Daardoor ervaren ze onzekerheid en weerzin om zich erin te verdiepen. Alleen als het relevant is, willen ze het weten, de rest onthouden ze niet.



De sterren: momenten van de waarheid



Ster 1

Werknemers worden ouder en de werkgever vangt wat op: 'Je hoort dingen die niet kloppen, maar weet er zelf niet het fijne van'

Werkgevers zien dat hun werknemers ouder worden. Vaak werken ze al lang bij het bedrijf. Sommige werknemers krijgen het lastiger met de lange dagen of onregelmatige tijden. Hier maken werkgevers zich zorgen over. Ze vangen af en toe gesprekken op van hun werknemers over pensioen en eerder stoppen. Ze horen dingen die niet helemaal juist lijken te zijn maar ze weten er niet genoeg van af om duidelijkheid te bieden. Het onderwerp pensioen komt op de to-do-lijst, maar het blijft altijd onderaan bungelen.

De technologische ontwikkelingen gaan snel en niet iedereen kan ze bijbenen. Er zijn werknemers die moeilijk meegaan met de tijd. Dit kan zorgen voor irritatie bij de werkgever. Gezondheid speelt ook een rol. Sommige werknemers blijven fluitend werken tot na hun pensioenleeftijd en anderen moeten moeite doen om het überhaupt te halen. Er zijn ook werknemers die om andere redenen eerder willen stoppen: meer tijd voor de kleinkinderen, een lange reis of meer tijd voor een hobby.

Werkgevers worstelen met alle mogelijkheden maar ze hebben er niet zo vaak mee te maken. Een aantal opties weten ze te benoemen, maar hoe het precies zit? Dit maakt ze onzeker over hoe ze het gesprek met hun werknemers moeten aangaan. Wat is het beste voor werkgever en wat voor de werknemer? Als ze alle mogelijkheden kennen, kunnen ze beter een afweging maken.

Behoefte: 'Oplossing die goed is voor werkgever en werknemer'

Werkgevers zien dat werknemers steeds ouder worden. Bij sommige werknemers zijn ze op zoek naar een oplossing zodat ze gezond de eindstreep kunnen halen. Deze oplossing moet goed zijn voor werkgever en werknemer.

Werkgevers hebben net voldoende kennis om de pensioenmythes te ontkrachten. Want werkgevers betalen voor het pensioen van hun werknemers. Het geeft een goed gevoel als het goed geregeld is en als ze de belangrijkste dingen kunnen uitleggen. De kennis die ze hiervoor nodig hebben is makkelijk te begrijpen zodat het eigenlijk vanzelf gaat. Het wordt bijna leuk.

Ze weten welke opties er zijn en daardoor weten ze welke actie ze moeten ondernemen. Alle ins en outs kennen ze niet, maar dat is ook niet nodig. Ze zijn niet vaak met dit onderwerp bezig, maar weten er genoeg van af. Dit geeft zekerheid en maakt ze stiekem een beetje trots.



Ster 2

In gesprek met werknemers:
'Voor elke oplossing een
ander loket'

De werkgever gaat het gesprek aan met werknemers. Het gaat hierbij om een oriënterend gesprek. 'Hoe zitten mijn werknemers in de wedstrijd? Welke vragen hebben ze en kan ik ze beantwoorden?' Dit geeft een onzeker gevoel.

Voor degene zonder contactpersoon:

Werkgevers weten wat hun werknemers willen, nu moeten ze naar de mogelijkheden kijken. Ze bedenken niet meteen dat pensioen één van de opties is. Later komen ze hier pas achter, dit zorgt voor irritatie. Ze nemen contact op met de pensioenuitvoerder, maar ze komen niet verder. En raken gefrustreerd. Ze willen het toch goed uitzoeken voor hun werknemers. Daarom loggen ze samen in via de computer.

Voor degene met contactpersoon:

Werkgevers weten dat pensioen één van de opties is en ze bellen hun contactpersoon bij de pensioenuitvoerder om een gesprek in te plannen. Soms zit de partner van de werknemer bij het gesprek. Die partner is een belangrijk onderdeel van het gesprek,

al is het alleen omdat twee meer onthouden dan één. De partner heeft wel eens meer inzichten in de administratie dan de deelnemer zelf. Werkgevers zitten vaak niet bij het gesprek. Wat er uit het gesprek komt weten ze dan niet. Dat kan ruis opleveren tussen werkgevers en werknemers. Dit maakt werkgevers onzeker en kan zorgen voor irritaties.

Na de uitkomsten van de pensioenmogelijkheden gaan werkgevers weer in gesprek met hun werknemer. Soms komen ze er in een gesprek uit, soms hebben ze meerdere gesprekken nodig. Het is allemaal maatwerk. Dit ervaren ze als complex. Voor elke oplossing is er een ander loket. Uiteindelijk komen ze er met hun werknemers wel uit.

Behoeft: 'Een contactpersoon die meedenkt'

Werkgevers hebben een contactpersoon waar ze terecht kunnen voor alle opties. De contactpersoon denkt mee en kijkt voor ze naar alle mogelijkheden. Dit maakt het voor werkgevers een stuk eenvoudiger.

Het gesprek met de werknemers kan nog steeds lastig worden, maar nu zijn ze goed voorbereid. En weten ze welke vragen ze kunnen verwachten. Dit geeft een zeker gevoel.

Als er een gesprek komt tussen de pensioenuitvoerder en de werknemer, zit de werkgever daar graag bij, net als de partner van de werknemer. Er worden dan veel dingen voor de werkgever een stuk duidelijker en ze weten wat er mogelijk is. Dit vinden ze prettig. Hierdoor wordt het vervolgesprek met werknemers een stuk eenvoudiger.

Er is geen ruis tussen werkgevers en werknemers en de vervolgesprekken gaan allemaal een stuk soepeler. Werkgevers en werknemers komen er snel uit met elkaar. De werkgevers ervaren hierdoor opluchting en ze voelen zich trots.

De interviews

5 waardevolle verhalen

Voor het onderzoek vragen we geïnterviewden zelf 2 illustraties of foto's mee te nemen die een beeld geven van hoe ze het pensioneren van hun werknemers en het contact met de pensioenuitvoerder daarover beleven. Die beelden gebruiken wij om op door te vragen. Zo krijgen we niet alleen de functionele, maar ook de emotionele beleving boven tafel.



Geen sociale werkplaats

'We gunnen onze medewerkers het allerbeste, maar ook ons bedrijf. We willen wel iets betekenen voor een medewerker die door wil werken, omdat hij de leegte van het pensioen niet goed weet op te vullen, maar het moet wel winstgevend zijn. We zijn geen sociale werkplaats.'

Net als een lease-maatschappij

'Mijn verantwoordelijkheid als werkgever voor wat betreft het pensioen houdt op bij eventueel aanbieden van een excedent-regeling. Voor andere pensioenvragen moeten de medewerkers vooral bij het fonds zijn en niet bij mij. Daar zitten toch specialisten. Het is net als bij een leaseauto. Als mijn werknemers specifieke vragen hebben over het leasen, dan nemen ze contact met de leasemaatschappij. 'Maar nee, alles was gewoon hup weg.'

Echt contact

'Mensen moeten hun vragen kwijt kunnen en dan is het geen telefoonnummer of een website, maar een persoon die er voor mijn mensen, mijn medewerkers, is. Diegene kan meedenken en in beeld brengen van 'Hoe zit het met je pensioen'? Daar wordt het veel echter van.'

Log

‘De pensioenuitvoerder is log, een groot fonds voor mijn gevoel. Daarom is er niet altijd ruimte voor een persoonlijke benadering. Het is een instantie die langzaam is. Die zich niet snel aan de veranderingen aanpast, niet wendbaar en niet flexibel genoeg is. En dit komt ook door de bureaucratische en traditionele manier van werken. Ik heb er zelf geen ervaring mee maar dat is puur mijn perceptie.’

Geen kennis

‘Gelukkig stellen ze geen vragen, want antwoord geven kan ik niet met de kennis die ik heb.’



De inzichten

4 belangrijke inzichten en terugkerende thema's

1. 2 profielen

Uit de belevingsinterviews komen 2 verschillende profielen onder de geïnterviewde werkgevers naar voren. We noemen ze *Jan* en *Fred*.

Jan is een ondernemer met visie, zakelijk en zelfverzekerd. Hij maakt gebruik van diensten, heeft geen faciliterende rol en vindt dat werknemers van nut moeten blijven. Hij is verplicht aangesloten en beschouwt dat als een kostenpost die hoort bij ondernemen. Hij heeft behoefte aan *basic* informatie over pensioen. Hij wil alleen geïnformeerd worden door z'n pensioenuitvoerder als het z'n bedrijfsvoering raakt. Hij vindt pensioen complex en oninteressant en verwijst werknemers het liefst naar de pensioenuitvoerder.

Fred is een harde werker met veel ervaring. Hij vertrouwt op z'n gevoel en oordeel en op een aantal belangrijke werknemers die z'n visie delen. Zijn werknemers ziet hij als familie en hij voelt zich voor hen verantwoordelijk. Hij wil samen met z'n werknemers onderzoeken hoe ze de eindstreep halen en ze in dienst houden ook als ze minder productief zijn. Hij weet weinig van pensioen en heeft behoefte aan *iets meer dan basic* informatie zodat hij net genoeg weet om zijn werknemers te helpen. En zodat hij wat onwaarheden over pensioen uit de lucht kan halen. Hij hoeft niet alle ins en outs te weten, want dat kost te veel tijd.

2. Barrières doorbreken met kennis

Uit de interviews blijkt dat werkgevers het prettig zouden vinden als hun pensioenuitvoerder ze laagdrempelig en in weinig tijd van kennis voorziet die ze nodig hebben. Ook zouden ze het waarderen als ze geïnformeerd worden wanneer er uitingen naar hun werknemers worden gestuurd. Dan zijn ze voorbereid op de vragen die ze kunnen verwachten. En kunnen ze het onderwerp pensioen van de to-do-lijst schrappen. Dat geeft ze meer rust.

3. Werkgevers proactief bijstaan

Werkgevers geven aan dat ze graag de tools – zowel op gebied van kennis als van technieken – willen krijgen om een goed oriënterend gesprek aan te gaan met hun werknemers. Ze willen weten wat ze van hun pensioenuitvoerder kunnen verwachten en krijgen graag extra informatie wanneer ze dat nodig hebben. Liefst krijgen ze informatie over alle opties die er zijn bij werknemers die ouder worden – meer dan alleen informatie over pensioen. Ze verwachten van de pensioenuitvoerder dat die zowel werkgever als deelnemers alle informatie biedt die ze nodig hebben voor een juiste beslissing – ook als de beste optie voor de werknemer niet de beste optie is voor de werkgever en andersom.

4. Fonds en werkgever verbinden

Werkgevers zouden graag een contactpersoon hebben bij wie ze terecht kunnen. Deze contactpersoon kent de werkgever en moet de linking pin vormen tussen werkgevers en de pensioenuitvoerder. Dit hoeft geen pensioenconsulent te zijn.



De tips

Handreikingen voor contact met werkgevers en werknemers rond pensioneren

Op basis van de uitkomsten van het belevingsonderzoek zijn we aan de slag gegaan met het bedenken van oplossingen en verbeteringen voor de momenten van de waarheid. Via een brainstorm samen met diverse experts uit onze organisatie zijn we tot onderstaande handreikingen gekomen. Goed toegepast, helpen ze de beleving rond het pensioneren van werknemers te verbeteren.

3

Zorg voor verbinding met werkgevers: stel werkgevers een contactpersoon beschikbaar waar ze terecht kunnen bij alle vragen over pensioneren. Investeer in de relatie met werkgevers en denk met ze mee. Dankzij deze persoonlijke aandacht voelen werkgevers zich ondersteund en krijgen ze vertrouwen in de pensioenuitvoerder.

1

Bekijk met wat voor werkgever u te maken heeft: sommige werkgevers hebben weinig informatie nodig (*Jan: basic*), anderen hebben behoefte aan wat meer informatie om hun werknemers goed te helpen (*Fred: iets meer dan basic*).

2

Bied kennis aan: zorg voor laagdrempelige informatie en informeer werkgevers over de uitingen die werknemers ontvangen. Zo zijn ze goed voorbereid op vragen die ze kunnen verwachten.

4

Sta werkgevers proactief bij: met informatie en tools kunnen werkgevers goed voorbereid het gesprek aangaan met hun werknemers. Dit schept duidelijkheid over wat werkgevers van hun pensioenuitvoerder kunnen verwachten.

5

Bied passende en transparante informatie: zorg dat de informatie en ondersteuning zijn afgestemd op de situatie van werkgevers en hun werknemers. Als duidelijk is wat werkgevers moeten doen, geeft ze dat een gevoel van regie.

6

Bied begeleiding in makkelijke stappen: geef werkgevers tips voor een oriënterend en verdiepend gesprek en geef ze tips voor het pensioneren die zij weer kunnen delen met hun werknemers.



Onze aanpak

Verantwoording over cijfers, proces en onderzoek

Basis voor onderzoek: 10 interviews

Om de klantreis 'Mijn werknemer gaat met pensioen' goed in kaart te brengen spraken we 10 actieve werkgevers die zijn aangesloten bij BPL Pensioen. Dit gaat om kleine en middelgrote werkgevers die in het afgelopen jaar een werknemer hebben gehad die met pensioen is gegaan. Deze werkgevers hebben werknemers in dienst van rond de 60 jaar, die binnen 10 jaar met pensioen gaan.

We interviewden deze werkgevers in 2019. Het mooie van dit type onderzoek is dat het niet verjaart. De behoefte die deelnemers of werkgevers hebben blijft hetzelfde. Hoe we invulling geven aan die behoefte kan veranderen, bijvoorbeeld doordat we onze processen aanpassen.

Waarom diepte-interviews van 1,5 uur?

We onderzoeken dieperliggende emoties die min of meer universeel zijn. Acties van mensen kunnen weliswaar verschillen, maar ze komen vrijwel altijd voort uit gelijke grondemoties. Zoals behoefte aan zekerheid of gemak. Om die emoties te achterhalen, hebben we 10 interviews van 1,5 uur gehouden. Vooraf vragen we mensen om illustraties en foto's te zoeken die hun gevoelens over het onderwerp tonen. Deze beelden vormen de basis voor het interview. Ze helpen om emoties te verwoorden en bespreekbaar te maken en helpen ons bij het onderbewuste te komen. Belangrijk, want onze gedachtegang speelt zich voor 90-95% af in het onderbewuste. Het onderbewustzijn verwerkt beeld en metaforen. Emoties en gevoelens worden ervaren in het bewustzijn, maar aangestuurd door het onderbewustzijn.

Meer weten?

Wilt u meer weten over onze klantreizen en de manier waarop wij ze inzetten? Kijk dan op tkppensioen.nl/klantreizen. Hier downloadt u ook de whitepaper Klantreizen: Grotere betrokkenheid bij pensioen. Of mail ons: cx@tkppensioen.nl.

Door illustraties – dus beeld en metaforen – te gebruiken, transporteren we die gedachten en gevoelens van het onderbewustzijn naar het bewustzijn. Om die dieperliggende emoties naar boven te halen, hebben we wel ruim de tijd nodig, vandaar dat een interview 1,5 uur duurt.



tkppensioen.nl/customerexperience