
Leidraad voor pensioenfondsen

———— Naar een
optimale werkgevers-
bediening

PENSIOEN
———— **DOEN**

Naar een optimale werkgeversbediening



PENSIOEN
— DOEN

Pensioen Doen is een lerend platform waar pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties op vrijwillige basis kennis en ervaring met elkaar delen. Binnen Pensioen Doen wordt periodiek een kalender opgesteld met relevante gezamenlijke initiatieven. Dit zijn initiatieven die echt een positief verschil kunnen maken voor de beleving en het belang van de (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers.

De verantwoordelijke pensioenuitvoeringsorganisatie zorgt ervoor dat voor een specifiek initiatief kennisdeling met de verschillende organisaties wordt georganiseerd. Daar zijn dan de inhoudelijk betrokkenen van de deelnemende organisaties bij aanwezig. De sponsor -een (of meerdere) pensioenfonds(en)- ziet (zien) toe op de voortgang. In de stuurgroep van Pensioen Doen is ook de Pensioenfederatie vertegenwoordigd. Aan deze stuurgroep wordt de terugkoppeling gegeven van de status en leerpunten uit de initiatieven. Op basis van de uitkomsten kan worden besloten om hierover een sectorbrede publicatie te schrijven, zoals deze leidraad.

@ Overname van tekst(delen) uit deze uitgave is mogelijk na toestemming van de Pensioenfederatie en Pensioen Doen. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

Pensioen Doen

Den Haag, december 2020

Naar een optimale werkgeversbediening

PENSIOEN
— DOEN

Initiatief Pensioen Doen: 'Naar een optimale werkgeversbediening'

Sponsor: PMT & bpfBOUW, uitvoering MN

Context initiatief:

Werkgevers zijn en worden steeds meer een belangrijke doelgroep voor pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties. De behoeften van de werkgever en een goede werkgeversbeleving moeten centraal staan bij de werkgeversbediening. Werkgevers kunnen voor pensioenfondsen een goede ambassadeur zijn die hun rol goed invullen rondom pensioen als belangrijke arbeidsvoorwaarde. Ook kunnen werkgevers een goede rol spelen richting hun werknemers met betrekking tot pensioenvragen. Pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties hebben in de praktijk te maken met een grote diversiteit aan werkgevers. Van groot tot klein, van betrokken tot niet betrokken. Om werkgevers in staat te stellen hun rol goed in te kunnen vullen, is een goede werkgeversbediening essentieel. Omdat het leren van elkaar bij werkgeversbediening de pensioensector kan helpen, is dit initiatief in januari 2020 opgestart.

Werkgroepleden initiatief:

Deze leidraad is tot stand gekomen door samenwerking tussen diverse pensioenfondsen en diens pensioenuitvoeringsorganisaties. Dit in samenwerking met de Pensioenfederatie. De vaste werkgroep Werkgeversbediening 2.0 bestaat uit de volgende leden:

- Robert Jellema (bpfBOUW)
- Ingrid Folkeringa (PMT)
- Eric Brand (MN)
- Dioné Bink-Ruyters (APG)
- Stephan Vollenbroek (ABP)
- Martina de Lange (PGGM)
- Niek Haring (PGGM)
- Robin Bond (TKP)
- Marcel Dorren (PME)
- Anna Eelhart (PME)
- Hans van der Hoek (PMT)
- Marleen Buijsman (Pensioenfederatie)



Inleiding

Werkgevers zijn een belangrijke doelgroep voor pensioenfondsen. Toch lijkt het erop dat -wellicht mede door de verplichtstelling- er niet altijd voldoende focus is op de werkgevers als primaire doelgroep. De behoeften van de werkgever en een goede werkgeversbeleving moeten centraal staan bij de werkgeversbediening. Pensioen Doen wil daarom pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties hierbij een leidraad geven om te helpen een optimale werkgeversbediening op te zetten. Zij zijn samen verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de werkgeversbediening. Dit betekent dat als basis alle klantreizen voor de werkgever goed geanalyseerd en ingericht moeten worden: vanaf de aanmelding bij het pensioenfonds, de administratieve taken, de betalingen van de premies tot aan ondersteuning bieden aan de werkgevers om de arbeidsvoorwaarde pensioen goed te kunnen toelichten aan hun medewerkers. Goed luisteren naar de behoeften van de werkgevers en daarnaar handelen biedt kansen om de tevredenheid van werkgevers te verhogen en daarmee werkgevers als ambassadeur van hun pensioenfonds in te zetten.

Deze leidraad geeft praktische handvatten om zelf tot een eigentijdse 'blauwdruk' te komen voor een optimale werkgeversbediening. Pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties kunnen de praktische tips en aanbevelingen uit deze leidraad ook langs hun huidige werkgeversbediening leggen. Deze tips en aanbevelingen zijn bedoeld om de pensioenfondsen en de pensioenuitvoeringsorganisaties te inspireren en te verleiden tot een optimale werkgeversbediening.

Aanleiding

Een goede werkgeversbediening kan de reputatie van pensioenfondsen sterk positief beïnvloeden en draagt bij aan het bestaansrecht van een pensioenfonds. Een goede werkgeversbeleving vergroot de kans dat ze bij het pensioenfonds willen horen, ook als ze een keuze zouden hebben. Maar hoe richt je dit goed in? En wat is dan de rol van de werkgever in het bedieningsmodel?

Alle pensioenfondsen hebben te maken met een grote diversiteit aan werkgevers. Van grote ondernemingen met professionele HR-afdelingen tot aan kleine ondernemingen, waarbij de eigenaar 'alles doet'. Van zeer betrokken werkgevers tot werkgevers die bij pensioen het gevoel van een 'verplichting' of complexiteit ervaren. Ook gebruiken pensioenfondsen verschillende vormen van segmentatie van de werkgevers en de bediening die ze vervolgens aanbieden aan de werkgevers. Sommige pensioenfondsen zijn al ver in de optimalisatie van de werkgeversbediening. Die werken bijvoorbeeld met specifieke werkgeverssegmentatie, accountmanagement bij grote werkgevers en/of werkgeversconsulenten en inzet van klantreistechnieken. Bij andere staat het nog wat meer in de kinderschoenen. Alle pensioenfondsen zijn het er wel over eens dat de werkgevers een primaire doelgroep zijn, waarbij een optimale bediening essentieel is voor de werkgevertevredenheid.

De manier waarop pensioenfondsen en de pensioenuitvoeringsorganisaties omgaan met werkgeversbediening zegt veel over de klantgerichtheid en het belang van werkgevers als belangrijke doelgroep. Werkgevers hebben behoefte aan duidelijkheid over wat ze van hun pensioenfonds kunnen verwachten. Daarnaast zijn de werkgevers ook een zeer belangrijk kanaal naar de doelgroep van de deelnemers.

De bewustwording bij werkgevers dat zij deze rol hebben en daarin belangrijk zijn, is onderwerp van continue aandacht dat ook in het belang van de werkgever is. Bij de keuze voor een nieuwe baan is pensioen namelijk een belangrijke en bepalende factor binnen de arbeidsvoorwaarden. Maar liefst 92 procent van de Nederlandse werknemers en werkzoekenden verwacht dat hun werkgever de opbouw van pensioen regelt. Bij ruim de helft van de werknemers ontbreekt echter de kennis over de inhoud van de aangeboden pensioenregeling. Dat blijkt uit het Nationaal Arbeidsvoorwaardenonderzoek 2020 uitgevoerd door pensioenuitvoeringsorganisatie APG en Intermediair onder 7.000 werknemers en werkzoekenden in Nederland. Een belangrijke aanbeveling uit het onderzoek is de oproep aan werkgevers. De oproep aan werkgevers is om hun werknemers meer pensioenbewust te maken door hun rol als werkgever beter in te vullen.

Om deze rol als werkgever goed in te kunnen vullen is een optimale werkgeversbediening, die een werkgever ontzorgt en ondersteunt, noodzakelijk. Het verbeteren van de werkgeversbediening door de pensioenfondsen staat daarom steeds hoger op de agenda van de pensioenfondsen en de pensioenuitvoeringsorganisaties. De pensioensector neemt dit serieus en gaat zich daarom steeds meer focussen op werkgevers.

Samen met de bovengenoemde pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties is in de werkgroep Werkgeversbediening 2.0 van Pensioen Doen de handschoen opgepakt. Het resultaat is deze leidraad 'Naar een optimale werkgeversbediening'. In deze leidraad hebben we onder meer de best practices opgenomen en de tips van werkgeversbediening en werkgeverscommunicatie, waarbij de invloed van werkgeverstevredenheid is meegenomen.

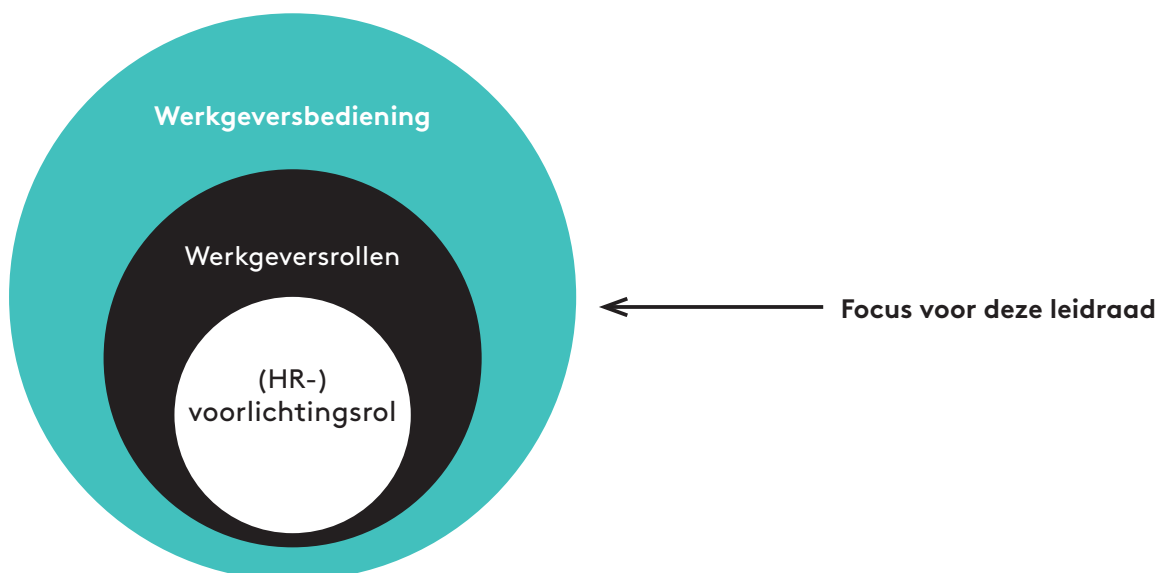
Doel & Scope

Doel

Het doel van deze leidraad is een bijdrage leveren aan het realiseren van een werkgeversbediening waarbij de werkgever (beleving) centraal staat en niet het interne proces. Wij richten ons daarbij specifiek op de werkgeversrollen in de werkgeversbediening. Denk daarbij vooral aan de voorlichtingsrol van HR-functionarissen over de uitleg van de pensioenregeling. Hoe kunnen deze functionarissen het beste worden ondersteund zodat ze deze rol goed kunnen invullen? Het beoogde doel is dat werkgevers zich geholpen en begrepen voelen en daardoor vertrouwen hebben in zowel de waarde van de arbeidvoorwaarde pensioen voor hun werknemers als in het pensioenfonds. Op basis van de rollen die de werkgever voor pensioenen invult, kunnen de pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties hun bediening en communicatie inrichten. In deze leidraad wordt daarom dieper ingegaan op welke rollen bij een werkgever onderkend kunnen worden.

Scope

De rol van de werkgever is een belangrijk onderdeel in de totale werkgeversbediening van een pensioenfonds. Een aantal pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties is of wordt nu organisatorisch ingericht op basis van werkgeverssegmentering en/of werkgeversfeedback en/of op klantereizen. Een grote groep van pensioenfondsen doet dit niet of is nog niet zover. De segmentatie is ook vaak op basis van grootte van de werkgever. Daarom richt deze leidraad zich vooral op de rollen van de aangesloten werkgevers van deze grote groep pensioenfondsen. De rol van de werkgever staat hierbij dus niet los van de totale werkgeversbediening. Wel kan een meer proactieve rol van de werkgever een aanjager zijn voor het groeiproces naar een betere totale werkgeversbediening. De samenhang tussen werkgeversbediening en de rollen van de werkgever is hieronder weergegeven.



In de praktijk blijkt dat de huidige manier van werkgeversbediening per pensioenfonds en pensioenuitvoeringsorganisatie sterk verschilt. Zo zijn er verschillen in de rollen van werkgevers, toegepaste segmenteringen en de communicatiemiddelen die worden ingezet voor aangesloten kleine, middelgrote en grote werkgevers. Daarom is in dit document vooral de gewenste situatie beschreven voor een optimale werkgeversbediening en de mogelijke werkgeversrollen daarin.

Met andere woorden:

“Stel u begint morgen met de oprichting van een nieuw pensioenfonds. Wat zou dan de blauwdruk zijn voor een optimale werkgeversbediening? En hoe worden daarbinnen werkgevers goed geactiveerd en ondersteund om hun (voorlichtings)rol optimaal in te kunnen vullen?”

Deze leidraad is volgens die gedachte uitgewerkt. De leidraad kan ook worden gebruikt om van de huidige naar gewenste situatie in werkgeversbediening toe te kunnen werken.

Verder gelden de volgende afbakeningen:

- Wij hanteren de volgende definitie qua werkgeversbediening: “Het ondersteunen en bedienen van individuele werkgevers bij de arbeidsvoorwaarde pensioen. Dit in hun rol als:
 - o communicatiekanaal richting hun werknemers (B-to-C).
 - o zelfstandige relatie van het pensioenfonds (B-to-B).
 - o mede beïnvloeder als sociale partner.Kennis over en inzicht in de doelgroep werkgevers (inclusief hun behoeften en drijfveren) zijn randvoorwaardelijk.”
- Deze leidraad beperkt zich in eerste instantie tot de groep bedrijfstakpensioenfondsen en hun pensioenuitvoeringsorganisaties. Dit omdat daar de grootste aantallen en groepen aangesloten werkgevers zitten voor wie het gestructureerd organiseren van werkgeversbediening relevant is. Ondernemingspensioenfondsen hebben meestal te maken met slechts één werkgever, waardoor bijvoorbeeld segmentatie in werkgeversbediening naar bedrijfsgrootte niet aan de orde is. Toch kunnen de tips uit deze leidraad ook voor ondernemingspensioenfondsen relevant zijn door ze eens naast de huidige werkgeversbediening te leggen. Ook kunnen beroepspensioenfondsen uiteraard gebruik maken van de tips uit deze leidraad.
- Deze leidraad focust zich vooral op de dagelijkse praktijk van pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties en hun verbetertips. Hierbij is alleen zijdelings gekeken naar werkgeversbedieningsconcepten door commerciële organisaties opgesteld, die de ‘werkgeversbedieningslat’ voor pensioenfondsen wel steeds hoger leggen.
- Deze leidraad richt zich primair op de werkgevers. Veel werkgevers, en met name de kleinere werkgevers werken vaak met administratiekantoren. Alhoewel administratiekantoren een zeer belangrijke intermediair zijn richting de pensioenfondsen, hebben zij een beperktere rol in de voorlichting richting de medewerkers van de werkgevers, die meestal meer gericht is op een individuele casuïstiek. De rol van administratiekantoren is in deze leidraad dan ook buiten beschouwing gelaten. Uiteraard zijn ze voor de totale werkgeversbediening wel van groot belang.

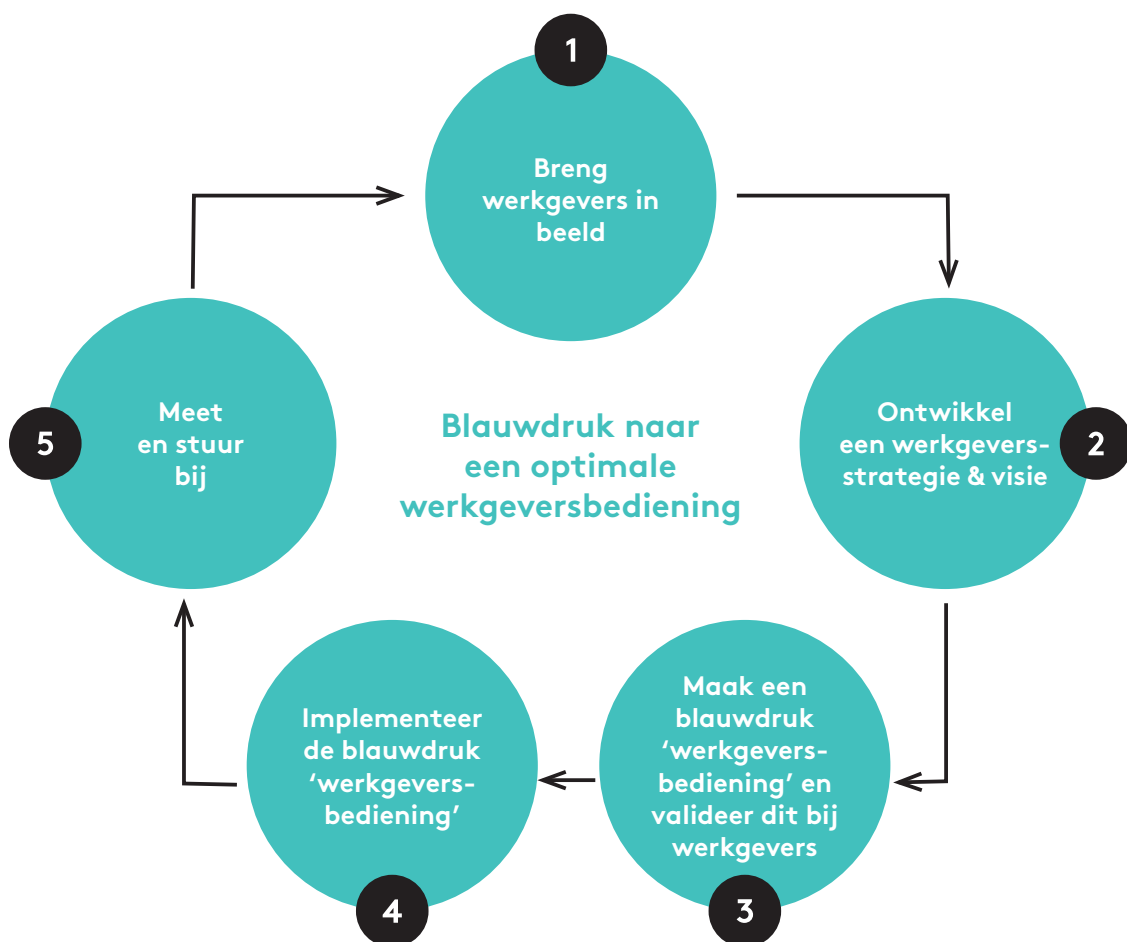
- Deze leidraad richt zich op werkgevers die onder de wettelijke verplichtstelling vallen. Hoewel de rollen van werkgevers die zich vrijwillig aanmelden hetzelfde kunnen zijn als die van een werkgever die onder de verplichtstelling valt, is voor hen een andere klantreis wenselijk.

1 Blauwdruk werkgeversbediening

Dit hoofdstuk beschrijft in 5 stappen hoe een pensioenfonds naar een optimale werkgeversbediening kan groeien waarbij de werkgever (beleving) centraal staat. Als gezamenlijke groep van pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties is een nieuwe blauwdruk werkgeversbediening ontwikkeld. Waar relevant zijn per stap praktijkkinkjes en tips gegeven van de pensioenfondsen die aan deze leidraad hebben meegewerkt.

In de praktijk is een goede werkgeversbediening veelomvattend. Zo is zowel beleidsmatige aandacht als borging in de lijn nodig om sturing te kunnen geven. Ook vraagt het om een cultuur waarin luisteren naar en leren van werkgevers centraal staat. Belangrijk is dat medewerkers die in de praktijk de werkgevers van pensioenfondsen bedienen continu worden getraind in empathie, luisterend en oplossend vermogen. Ook is bijvoorbeeld een helder mandaat belangrijk, zodat wanneer medewerkers signalen herkennen zij eventuele klachten van werkgevers snel kunnen afhandelen.

Hierna volgt eerst een visualisatie van de 5 stappen van de blauwdruk, gevolgd door een korte uitleg per stap.



1 Breng werkgevers in beeld

Als eerste stap is het van belang om de werkgevers goed in beeld te brengen en een degelijke analyse uit te voeren. Behandel in deze analyse in ieder geval de volgende vragen:

- Wie zijn je klanten? Welke werkgevers bedienen je precies en hoe groot zijn ze? Hebben ze een professionele HR-afdeling of is er alleen een salarisadministratie?
- Kengetallen: hoeveel werknemers zijn er in dienst en hoe is de samenstelling van het werknemersbestand zoals de leeftijdsopbouw? Maar ook: in vaste dienst, type contracten, de hoeveelheid mutaties resp. in-, uit- en doorstroom etc.
- Behoeften en drijfveren: hoe kijken de werkgevers naar pensioen voor hun werknemers? Is het een administratieve verplichting of zien ze het als een belangrijke arbeidsvoorwaarde? Waar liggen hun behoeftes?
- Ontwikkelingen en trends sector/branche: hoe ziet de sector eruit? Zijn er binnen de sector verschillende branches, branche- of koepelorganisaties? Hoe is de economische ontwikkeling en zijn de vooruitzichten? Een methode om dit effectief in kaart te brengen is de DEPEST-methode:
 - o Demografisch
 - o Politiek-juridisch
 - o Ecologisch
 - o Sociaal-cultureel
 - o Technologisch

Maak op basis van deze analyse een wenselijke segmentatie van de werkgevers.

Inkijkje TKP

In onze visie gaan we uit van drie uitgangspunten: relevantie, een relatie opbouwen en een goed klantbeeld krijgen van de werkgever. Deze drie punten staan niet los van elkaar, integendeel ze versterken elkaar. Hoe meer we weten over een werkgever, des te relevanter we voor hem kunnen zijn en een relatie met hem kunnen opbouwen. Hoe beter onze relatie is, des te meer leren we hem kennen en kunnen we nog relevanter worden. En om het cirkeltje rond te maken: hoe relevanter we zijn voor de werkgever, hoe beter onze relatie wordt.

Bij sommige fondsen hebben wij het werkgeversbestand geanalyseerd. Eerst op basisgegevens: aantallen en aantal werknemers per werkgever. Daarna zijn wij een stap dieper gegaan. Zijn er concernverbanden? Wie levert de gegevens aan: Is dat de werkgever of zijn administratiekantoor? Tot slot kijken wij naar de gedragskenmerken. Is de werkgever een goede betaler? Worden de gegevens tijdig aangeleverd? Heeft de werkgever veel vragen? enzovoort. Hoewel deze laatste stap het moeilijkst is, is dit wel de stap waarmee je jouw relevantie richting werkgever en administratiekantoor het sterkst kan vergroten.

Inkijkje PMT

Wij hebben een “foto” van de sector gemaakt. Op kwantitatief en kwalitatief gebied zijn alle werkgevers in beeld gebracht. De indeling van werkgevers is ingedeeld in brancheorganisaties. Elke brancheorganisatie wordt bediend door vaste aanspreekpunten van de werkgeversconsulenten die ook daar een werkplek hebben. Grotere werkgevers, genaamd ‘the golden accounts’ (>250 werknemers) hebben daarnaast 1 vaste contactpersoon vanuit account-beheer bij de uitvoerder. Dit vaste aanspreekpunt vervult vooral de rol op het vlak van administratieve vragen.

2 Ontwikkel een werkgeversstrategie & visie

Het is van groot belang om een doordachte werkgeversstrategie en visie te ontwikkelen, die is vastgesteld door het pensioenfondsbestuur. Dit moet uiteraard goed aansluiten op de algemene missie, visie en strategische doelstellingen van het pensioenfonds.

Belangrijk uitgangspunt om een passende visie en werkgeversstrategie te ontwikkelen is dat onder meer antwoord wordt gegeven op de volgende vragen:

- welke relatie met de werkgever streven we na als pensioenfonds en hoe onderhouden we de contacten op diverse niveaus binnen een werkgever?
- welke doelen willen we bereiken met een optimale werkgeversbediening?
- tegen welke problemen lopen werkgevers in de praktijk aan bij de uitvoering en communicatie over pensioen en hoe kunnen wij hierbij zo goed mogelijk helpen?

Vervolgens kunnen op basis van deze antwoorden en de visie de volgende onderdelen uitgewerkt worden:

- Bepaal hoe je de werkgevers wil bedienen en welke strategie je wil hanteren. Onderdelen van deze bediening zijn minimaal:
 - o stel een accountplan met budget op
 - o bepaal welke kanalen en middelen ingezet kunnen worden
 - o zorg dat deze communicatiemix, processen en werkwijze aansluiten bij de behoeften van de werkgevers.
- Bepaal o.b.v. werkgeversonderzoek welke aspecten je wilt meten die bijdragen aan de gestelde doelen.
- Bepaal de werkgeversrollen die er zijn en waar je de focus op wil aanbrengen op basis van de visie. In deze leidraad ligt de focus op de rol van de werkgever als communicatiekanaal richting hun werknemers (B-to-C) en als zelfstandige relatie van het pensioenfonds (B-to-B).
- Bepaal als de werkgever een kanaal is richting deelnemer wat hieronder wordt verstaan: bijv. de (HR-)voorlichtersrol (beschrijving/definitie), hoe in te zetten als ambassadeur?
- Bepaal in de strategie ook de rolverdeling: welke taken horen bij de werkgever of vind je dat die bij de werkgever horen en welke taken nemen de pensioenfondsen (resp. pensioen-uitvoeringsorganisaties) op zich.

Inkijkje bpf BOUW

bpfBOUW realiseert zich hoe belangrijk werkgevers zijn en streeft naar binding en ambassadeurschap met deze groep. Daarvoor is het noodzakelijk om te werken aan positieve ervaringen; een positieve ervaring zorgt voor een positieve houding. Daarom denkt bpfBOUW bewust na over wat maakt dat iemand ervaart dat het pensioenfonds er voor hem of haar is en dat pensioen wordt geassocieerd met positieve waarden.

Inkijkje PFZW/ PGGM

In onze bedieningsstrategie staan drie speerpunten centraal:

- **Klantreizen**
Het realiseren van optimale klanttevredenheid door op het juiste moment excellente dienstverlening aan te bieden tegen zo laag mogelijke kosten. Het bevorderen van de 'online zelfredzaamheid' staat centraal.
- **Dienstverlening HR-managers**
Het aantal en de kwaliteit van contacten met strategische HR-managers vergroten, zodat het imago en de klanttevredenheid de komende jaren toeneemt.
- **Relatiemarketing- en communicatie beslissers**
Het aantal en de kwaliteit van contacten met beslissers van werkgevers met meer dan 100 werknemers vergroten, zodat het imago en indirect de tevredenheid positief wordt beïnvloed.

3 Maak een blauwdruk 'Werkgeversbediening' en valideer dit bij werkgevers

De uitkomsten van stappen 1 en 2 zijn de basis voor het maken van een blauwdruk werkgeversbediening.

Samen met de pensioenuitvoeringsorganisatie kan een pensioenfonds een blauwdruk maken op basis van verschillende business cases van verschillende type werkgevers en bijbehorende behoeften. Deze behoeften kunnen onder meer worden gemeten op basis van de klantreizen die een werkgever doorloopt bij een pensioenfonds en op basis van werkgeversonderzoeken.

Een mogelijke opzet/plan van aanpak:

- stel de volledige klantreis resp. klantreizen van een werkgever op. Dit begint bij de aanmelding (verplicht of vrijwillig) tot aan de afmelding van de werkgever (dit kan zijn door stoppen, faillissement, overname, fusie etc.). Naast de administratieve aspecten is het ook van belang om aandacht te besteden aan de (HR-) voorlichtersrol en de klantreizen die daarbij horen.
- Maak bij de klantreis gebruik van de gekozen segmentatie, die is voortgekomen uit onderdeel 1 'werkgevers in beeld' en maak van een aantal werkgevers persona's.
- Breng de verbeterideeën in beeld en toets deze bij werkgevers.

- Maak een prioritering van de getoetste verbeterideeën. Ontwikkel op basis van de geleverde input een scenario op basis van de impact zowel op de werkgevers als op de organisatie. Maak hierin een keuze bijv. door de acties in de volgende kwadranten in te delen:

A Lage impact op de ambities/ Eenvoudig te realiseren	B Lage impact op de ambities/ Moeilijk te realiseren
C Hoge impact op de ambities/ Eenvoudig te realiseren (=laaghangend fruit)	D Hoge impact op de ambities/ Moeilijk te realiseren

- Stel op basis van het gekozen scenario de doelstellingen vast.

Inkijkje ABP

Wij hebben de strategie werkgeverbeleving ABP 'van buiten naar binnen' ontworpen door onze strategische denkrichtingen vooraf te toetsen in dialoogsessies met onze werkgevers en sectoren. Daaruit rolde een helder beeld van wat werkgevers van ons verwachten in hun interactie met ABP. Ze willen geholpen worden, zich begrepen voelen en het moet ze gemakkelijk worden gemaakt. Als we dat goed doen leidt dat bij hen tot meer vertrouwen. De inzichten leidden tot de vier kompaswaarden 'geholpen', 'begrepen', 'gemak' en 'vertrouwen'. Deze kompaswaarden zijn via een online werkgeveronderzoek getest onder meer dan 800 werkgevers en door hen bevestigd. Dit heeft geresulteerd in het kompas werkgeverbediening. Recent is het kompas subtiel aangescherpt op basis van resultaten uit neuro-onderzoek, waarbij de kompaswaarden voor werkgevers overeind zijn gebleven. Dit kompas is het fundament onder onze werkgeverstrategie geworden waarlangs we alle dienstverlening van werkgevers leggen om die te verbeteren.

Inkijkje APG

Wij hebben onze blauwdruk voor werkgevers gevalideerd met werkgeveronderzoeken en gesprekken die relatiemanagers hebben. De uitkomsten van deze toetsing worden ook gebruikt voor continue verbeteringen.

4 Implementeer de blauwdruk 'Werkgeversbediening'

Dit is de lastige en meest cruciale fase. Het pensioenfonds weet in deze fase waar het staat en heeft daarbij een heldere blauwdruk. Nu gaat het om het daadwerkelijk doen. Het draait daarbij om het aanpakken van geïdentificeerde drempels, implementatie van de gesignaleerde verbeteringen en het meten en monitoren van de effecten. Als er bestuurlijke besluitvorming heeft plaatsgevonden over het gewenste scenario is een eerste stap om het team te bemensen en bijvoorbeeld een 'kick-off' te houden met dit team. Dit team bestaat in de praktijk vaak uit functionarissen van het pensioenfonds in combinatie met functionarissen van de pensioenuitvoeringsorganisatie en eventueel externe experts in klantreizen.

Ook moet er dan een planning worden opgesteld en afhankelijk van het gekozen scenario capaciteit worden vrijgemaakt.

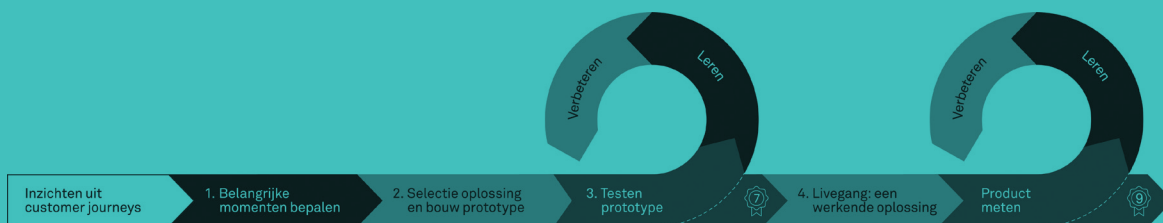
In de implementatiefase zijn de volgende stappen noodzakelijk:

- De organisatie moet worden ingericht op basis van de gekozen strategie en werkgeversbediening. Dit betreft onder andere hoe je de capaciteit gaat inrichten en verdelen en hoe de processen ingericht gaan worden. Dit vraagt om verandercapaciteit en verandervermogen.
- Bepalen hoe de cultuur van de organisatie aangepast dient te worden en hiervoor interventies opstellen. De cultuur is mede bepalend voor het verandervermogen.
- De gekozen communicatiemix, processen en werkwijze van kanalen en middelen zal ingericht moeten worden, die aansluiten bij de behoeften van de werkgevers.
- Onderdeel van deze communicatiemix is specifieke content gaan creëren per kanaal en per middel. Ook dient bepaald te worden hoe de awareness over pensioenen onder de werkgevers vergroot kan worden door eventuele (gesegmenteerde) campagnes.
- Creëer een dashboard waarin de doelstellingen zijn opgenomen.

Inkijkje TKP

We hebben allereerst de basis onderzocht: wat zijn de echte behoeftes van werkgevers? Die hebben we achterhaald door het uitvoeren van klantreizen. Hieruit kwam naar voren dat de wensen en behoeftes van werkgevers en administratiekantoren soms samenkwam, maar in een aantal gevallen ook niet. Vandaar dat wij besloten de administratiekantoren als aparte doelgroep te benaderen. T.a.v. het uitvoeren van klantreizen: dat hebben we onderdeel laten uitmaken van het proces waarin we nieuwe producten of flows ontwikkelen (of bestaande flows verder verbeteren, zoals bijvoorbeeld de flow 'Met pensioen gaan'). Op die manier zorgen we voor een stuk borging van de inzichten die we hebben opgedaan.

Als wij een product of flow ontwikkelen, dan wordt deze uitvoerig getest d.m.v. usability testen. Daarbij kijken we ook naar de customer effort score (CES). Na de introductie van de nieuwe flow blijven we klantbeleving en -tevredenheid monitoren. Daar waar nodig sturen we bij.



Inkijkje APG

Samen met ABP is een programma werkgeversbediening opgezet met een breed scala aan verbeterprojecten. We zijn nu 1,5 jaar onderweg en maken steeds grotere stappen om de dienstverlening te verbeteren en de werkgeversbeleving te vergroten. Om de impact van onze werkgeverstrategie en het programma te vergroten hebben alle APG-medewerkers die onze werkgevers bedienen een uitgebreid cultuurprogramma gevolgd. Dit tot groot intern enthousiasme. Om de cultuur verder positief te ontwikkelen is eind 2020 door APG een onlinetraining 'ABP leerroute' ontwikkeld voor leidinggevenden en medewerkers. De leerroute maakt de deelnemers bewust van hun persoonlijke bijdrage aan het verbeteren van de werkgever- en deelnemerbeleving in het dagelijks werk. De 'studenten' vinden op een online platform praktische informatie over de ABP leerroute waaronder het ABP huisstijlhandboek, een handige checklist en het ABP deelnemer- en werkgeverkompas.

5 Meet en stuur bij

Als stap 1 tot en met 4 zijn uitgevoerd is het belangrijk om te weten of het werkt. Een periodieke evaluatie is hierbij van belang. Wij adviseren om deze in ieder geval jaarlijks of afhankelijk van het onderwerp frequenter te houden en onderdeel te laten worden van de bestuurscyclus. Het is belangrijk om de resultaten op werkgeversbediening periodiek te meten en eventueel op bij te sturen. Wij adviseren om het gebruikte model en de gebruikte vragenlijst voor langere tijd vast te houden en consequent toe te passen. Dit zodat de meetresultaten vergelijkbaar zijn en hierop kan worden gestuurd.

- Stel bijv. een dashboard op waarin de doelstellingen zijn opgenomen en waarin de resultaten gemeten worden.
- Afhankelijk van het onderwerp (bijvoorbeeld tevredenheid), doe regelmatig onderzoek bij de werkgevers.
- Introduceer een PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyclus om te volgen of datgene wat bedacht is ook behaald is en wat/waar bijsturing nodig is.

Inkijkje bpf BOUW

bpfbOUW heeft de volgende ambities geformuleerd:

- Werkgevers kiezen uit eigen beweging voor bpfbOUW, ervaren de dienstverlening als ontzorgend, prettig en accuraat.
- Werkgevers weten waar ze terecht kunnen met vragen.
- Werkgevers zien pensioen als waardevolle arbeidsvoorwaarde.

BpfbOUW laat klantonderzoeken uitvoeren om de voortgang op doelstellingen te meten. Binnen de pensioenuitvoeringsorganisatie wordt gestuurd op NPS (binding) en CES (Gemak).

Inkijkje PFZW/ PGGM

ALGEMEEN

Wij hebben doelstellingen op naamsbekendheid, imago, klanttevredenheid, vertrouwen en klantloyaliteit. Via een jaarlijks onderzoek worden deze beleidsindicatoren en de onderliggende drivers (zoals informatievoorziening/communicatie, dienstverlening en financiële aspecten) onder diverse doelgroepen gemeten.

KLANTREIZEN

Per klantreis zijn er doelen op klanttevredenheid, performance, gemak en kosten. Via een online dashboard per klantreis zijn de resultaten inzichtelijk.

2 De werkgeversrollen onder de loep

In hoofdstuk 1 zijn 5 stappen beschreven hoe een pensioenfonds naar een werkgeversbediening kan groeien waarbij de werkgever (beleving) centraal staat. De rol van de werkgever is een belangrijk onderdeel in de totale werkgeversbediening. In dit hoofdstuk gaan we eerst dieper in op de rollen van de aangesloten werkgever. Vervolgens is uitgewerkt hoe werkgevers goed geactiveerd en ondersteund kunnen worden om hun (voorlichtings-)rol optimaal in te kunnen vullen.

Rollen van werkgevers

Werkgevers hebben verschillende rollen als het gaat om pensioen regelen voor hun werknemers.

Inkijkje

Pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties geven aan dat zij in algemeenheid 3 rollen zien:

- 1 De ambassadeur/beslisser
- 2 De HR-adviseur
- 3 De administrateur

Voorbeelden van invullingen die bij deze rollen passen, zijn:

- Werkgevers die voorbeeldgedrag tonen waarbij zij laten blijken dat pensioen belangrijk is als arbeidsvoorwaarde; bijvoorbeeld als de sector aanvullende regelingen heeft in of in het verlengde van het pensioen.
- Werkgevers die een visie hebben over pensioen als arbeidsvoorwaarde en dit aan de CAO-tafel meebrengen.
- De werkgever kan als beslisser gezien worden in geval er een semicollectief pensioenproduct kan worden afgesloten.
- Voorlichtingsrol voor werknemers: bijvoorbeeld: 'Kan ik eerder met pensioen?'
- In het verlengde van de voorlichtingsrol, maar dan actiever: werkgever als kanaal naar werknemers toe als het gaat om pensioenbewustzijn en pensioenkennis.
- Beleidsmatige aspecten: hoe verhouden pensioen, in-, door- en uitstroom, duurzame inzetbaarheid e.d. zich tot elkaar?
- Het leveren van gegevens over de werkgever zelf: aanmelding en onderhoud van zijn aanmelding; zoals NAW, bankrekeningnummer, contactpersonen, type/sector enz., hetgeen aansluit op de gewenste segmentatie van het pensioenfonds.
- Het leveren van gegevens over het dienstverband van werknemers aan het pensioenfonds.
- Het doen van betalingen (van de pensioenpremies).

Deze rollen kunnen worden uitgevoerd door verschillende functionarissen. De volgende onderverdeling wordt in de praktijk vaak gemaakt in werkgeversonderzoeken:

- HR-Adviseur
- Salarisadministrateur/financiële administratie
- Directeur
- Beleidsadviseur

Het is van belang de rollen van functionarissen die zij vervullen rondom de arbeidsvoorwaarde pensioen zo scherp mogelijk te hebben, omdat zij verschillende behoeften hebben in ondersteuning. Zo kan er ook een relatie worden gelegd tussen rollen resp. functionarissen en kunnen deze worden vertaald naar pensioenfondsspecifieke persona's. De mate waarin de verdieping wordt gezocht bij de uitwerking zal variëren per fonds.

Inkijkjes in de rollen

Rol 1: De ambassadeur/beslisser

TKP

We zijn bezig met het ontwikkelen van een portaal waarbij specifiek wordt ingespeeld op de rol als ambassadeur. Die rol kan los staan van de rol als gegevensverstrekker. Concreet: in deze mijnomgeving van de werkgever komen tools te staan die hem in staat stellen om – naast zijn plichten – invulling te geven aan goed werkgeverschap op het vlak van pensioenen. Daarnaast zijn we bezig met het neerzetten van campagnes waarmee we de werkgever activeren om de rol als ambassadeur echt op te pakken.

ABP

We willen hier stappen in gaan zetten door nieuwe online dienstverlening te ontwikkelen waar werkgevers blij van worden en behoefte aan hebben. We denken bijvoorbeeld aan een dashboard voor de werkgever met digitale personeelsdata waarmee werkgevers zelf toekomstscenario's kunnen uitrekenen. Bijvoorbeeld scenario's rondom instroom- en uitstroom en duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers in een bepaalde leeftijdsgroep.

APG

Met beslissers bij werkgevers wordt actief contact gezocht via relatiemanagement en bij beslissers bij sociale partners via sectormanagers. In deze gesprekken is het belangrijk om de rol van werkgevers en het belang van pensioen te bespreken. Vaak is dit gerelateerd aan het thema 'Duurzame Inzetbaarheid' of 'Strategisch In-, door- en uitstroombesleid'.

PFZW/PGGM

Met 'Leren van' bieden we beslissers een inspirerend kennisplatform. We geven een talent of een A-merk het podium en geven beslissers de gelegenheid te leren van inzichten van buiten onze sector via een magazine en themabijeenkomst. Daarnaast gaan onze accountmanagers regelmatig op bezoek om te informeren over ontwikkelingen.

PME

Werkgeverstafels worden georganiseerd waarbij werkgevers de gelegenheid hebben elkaar te ontmoeten en waar we uitleg geven over de pensioenregeling en veranderingen. Dit doen we zowel digitaal als fysiek.

Ook verzorgen wij jaarlijks 12 eendaagse pensioencursussen voor bij PME aangesloten werkgevers.

Rol 2: De HR-adviseur

TKP

Pensioenfondsen kunnen de HR-adviseur zondermeer ondersteuning bieden. Voor HR zijn we bezig met een tool die kan helpen met "Hoe ga ik een goed gesprek aan met mijn werknemer over zijn naderende pensioneren." Centraal bij deze ondersteuning staat het geven van inzicht: inzicht in waar hun werknemers op pensioenvlak mee worstelen. Aan de hand van deze tools kan het gesprek tussen werknemer en werkgevers soepeler verlopen.

APG

We hebben voor HR-adviseurs diverse tools ontwikkeld. Deze zijn 2-ledig:

- 1 hulp/ondersteuning t.b.v. hun eigen rol om pensioen kennis op te doen en invulling te geven aan intern beleid. Denk hierbij aan de ABP Pensioen Academie (grotendeels online) en online gesprekshulpen;
- 2 tools en informatie om werknemersvragen te beantwoorden en pensioenbewustzijn te vergroten. Dit valt voor APG onder de noemer 'de werkgever als kanaal'. Denk hierbij aan de HR-Checklist.

bpfBOUW

We hebben verschillende diensten ontwikkeld die gerelateerd kunnen worden aan de rollen:

- 1 algemene informatie via website en nieuwsbrieven aangevuld met specifieke mails;
- 2 portaal met informatie en transacties van alle administratieve en financiële aspecten;
- 3 tools zoals de Checklist voor werknemers.

In het verlengde hiervan maakt bpfBOUW gebruik van koepel- en sectororganisaties die kunnen helpen om de HR-aandachtsgebieden voor de werkgevers te verduidelijken.

PFZW/PGGM

Naast een uitgebreid assortiment aan ondersteunende middelen om de HR-manager in staat te stellen zijn rol als pensioenvoorlichter goed te kunnen invullen, helpen we hem ook bij arbeidsmarkt vraagstukken, zoals krapte op de arbeidsmarkt, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Dat doen we met onze data, tooling en workshops. Daarnaast gaan onze accountmanagers regelmatig op bezoek om te informeren over ontwikkelingen.

PMT

Wij hebben een checklist pensioen opgesteld voor werkgevers om hun werknemers in te kunnen lichten over hun pensioen en we hebben werkgeversconsulenten die bijeenkomsten organiseren voor werkgevers (bijv. HR), maar ook voor groepen deelnemers.

PME

De werkgeversconsulent staat klaar voor alle werkgevers. Hij denkt mee net wat breder dan pensioen alleen en ontzorgt. Dit als het gaat over reorganisatievraagstukken en de kosten van pensioen, nieuwe aansluitingen, fusies en overnames, geeft presentaties voor personeel, geeft uitleg over de inhoud van de regeling en over de financiële stand van zaken van het fonds en informeert over het Pensioenakkoord. We ontwikkelen voor nieuwe werkgevers een apart communicatiepakket voor nieuwe werkgevers over de pensioenregeling van PME.

Rol 3: De administrateur

TKP

De gegevensaanlevering moet voor de werkgever zo makkelijk mogelijk gaan. Wat als gebruiksgemak wordt ervaren, hebben we inzichtelijk gemaakt via diverse klantreizen die we hebben uitgevoerd voor administratiekantoren.

APG voor ABP en bpfBOUW

Voor de operationele en tactische rollen heeft APG veel in huis als een robuuste pensioenadministratie en een zeer efficiënte incassostraat.

PFZW/PGGM

We bieden workshops aan om de administrateur in staat te stellen de pensioenadministratie goed te kunnen uitvoeren.

MN voor PME en PMT

Wij hebben het zo makkelijk mogelijk gemaakt om de administratie te beheren met de werkgeversportalen. Ook hebben we een Servicedesk werkgevers voor administratieve vragen.

3 De (HR-)voorlichtersrol

In deze leidraad staan we eveneens specifiek kort stil bij de rol als (HR-)voorlichter. De invulling van deze rol verschilt per werkgever.

De visie op invulling geven aan 'goed werkgeverschap' en realiseren dat pensioen daarbij belangrijk is, zorgt voor een onderscheidende invulling van de HR-rol.

Over het algemeen kan gesteld worden dat met name de werkgevers met veel werknemers meer kennis hebben op het pensioenvlak en vaker zijn werknemer kan informeren dan werkgevers met weinig werknemers. Sommige – en ook grote(re) – werkgevers zien pensioen niet als belangrijk en doen er weinig aan.

De indeling van de grootte van werkgevers naar aantal werknemers kan per fonds verschillen. Een indeling kan gebaseerd zijn op de gewenste segmentatie.

Uit onderzoek blijkt dat voor veel werknemers de werkgever het logische eerste aanspreekpunt is voor vragen op gebied van arbeidsvoorwaarden, dus ook voor pensioen.

'Grotere' werkgevers

Bij de grotere werkgevers zie je geregeld dat er een of meerdere functionarissen zijn aangesteld die op het pensioenvlak werknemers kunnen voorlichten. Dit doen zij zowel proactief als reactief. Voorbeelden van vraagstukken zijn:

- Met pensioen gaan, wat betekent dit voor de werknemer?
- Kan de werknemer eerder met pensioen?
- Vragen over brieven die de werknemer heeft ontvangen van het pensioenfonds.

'Kleinere' werkgevers

Kleinere werkgevers hebben vaak beperktere kennis op het pensioenvlak. Zij verwijzen de werknemer bijvoorbeeld door naar het pensioenfonds of naar zijn of haar administrateur. Of zij informeren voor hun werknemer zelf bij het pensioenfonds, al dan niet via een relatiebeheerder.

Uit het voorgaande vloeit voort dat er verschillend invulling wordt gegeven als het gaat om concrete ondersteuning aan kleinere en grotere werkgevers. Het is onze overtuiging dat de voorlichtingsrol van de werkgever zorgt voor een onderscheidende manier om werknemers/deelnemers te kunnen bereiken. De houding van de werkgever – ongeacht of de werkgever groot of kleiner is –, bepaalt grotendeels welke tools en middelen ingezet kunnen worden.

Om de werkgever te faciliteren in haar rol als (HR-)voorlichter voorzien pensioenfondsen de werkgevers op verschillende wijze van informatie.

Inkijkje TKP

Wij hebben een middel ontwikkeld om het gesprek tussen de werkgever en deelnemer te faciliteren. Uit onze klantreizen blijkt dat er veel onzekerheid is bij zowel de werkgever als de deelnemer als het om het pensioneren traject gaat. Vaak helpt een goed gesprek tussen werkgever en werknemer! Echter beide partijen weten vaak niet welke vragen er gesteld moeten worden omdat ze niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden en consequenties. Door de werkgever mee te nemen in de reis die een werknemer meemaakt tijdens pensioneren, kan beter de aansluiting worden gezocht, wat vaak resulteert in een win-win situatie. De werknemer gaat op een juist moment met pensioen en de werkgever heeft inzicht wanneer dit gaat gebeuren en kan daarop in spelen. Dat laatste is ook weer in het belang van de werkgever omdat hij zo beter invulling kan geven aan zijn personeelsplanning.

Inkijkje APG

Werknemers stellen pensioenvragen meestal eerst aan hun werkgever. Daarom is het belangrijk dat er voldoende parate kennis aanwezig is en dat HR-contactpersonen weten waar ze terecht kunnen. Wij hebben daarom de ABP Pensioen Academie ontwikkeld. Dit is een digitale leeromgeving zodat iedereen (HR maar ook bijv. mensen werkzaam op gebied van pensioen-administratie) te allen tijde, op het moment dat zij willen online kennis kunnen opdoen in toenemende moeilijkheidsgraad incl. certificering. Op verzoek van werkgevers zijn er voor de 'gevorderden' kennisdagen waarin complexe materie en cases worden besproken.

Inkijkje ABP

Bij grotere organisaties zijn er vaak veel vragen over de pensioenregeling en de te maken keuzes. Vragen die bij werkgevers terecht komen in hun HR-voorlichtersrol. Enkele jaren geleden heeft de Nationale Politie gekozen voor de inzet van pensioenambassadeurs. Dit zijn collega's die andere collega's op een laagdrempelige manier begeleiden in en voorlichten over pensioen. Een pensioenambassadeur is een medewerker die het leuk vindt om collega's wegwijs te maken in pensioen. Zo krijgen hun collega's inzicht in de mogelijkheden van hun pensioen en kunnen ze weloverwogen keuzes maken. De politie is als eerste met pensioenambassadeurs gestart. En met succes. Ongeveer een op de drie oudere agenten die een gesprek heeft gevoerd, geeft aan blij te zijn eerder met pensioen te kunnen gaan dan vooraf verwacht. Het verzuim onder oudere werknemers is inmiddels, mede dankzij de inzet van pensioenambassadeurs, beter onder controle en bijna gehalveerd! Ook provincies en MBO-scholen werken met ambassadeurs. Wij promoten het succesvolle concept met pensioenambassadeurs in de diverse sectoren. Daarnaast ondersteunen wij werkgevers en sectoren die dit ook willen overnemen actief. Onder meer door het geven van pensioentrainingen, het ontwikkelen van voorlichtingsmaterialen en het organiseren van kennisuitwisselingsdagen voor alle pensioenambassadeurs van diverse werkgevers.

Inkijkje
**bpf
BOUW**

APG voert voor bpfBOUW de invulling uit als het gaat om informatievoorziening en ondersteuning. Naast online diensten als de website en digitale nieuwsbrief is er een (telefonische) helpdesk voor allerlei soorten vragen en een buiten- en binnendienst om dit te effectueren. Ook is er een HR-checklist ontwikkeld die werkgevers kunnen gebruiken om werknemers op weg te helpen met vragen over pensioen.

Inkijkje
PME

Wij geven:

- Presentaties op locatie voor groepen deelnemers als een bedrijf nieuw is bij PME met gelegenheid om persoonlijke gesprekken te voeren.
- Individuele spreekuren bij bedrijven door de consultants, veelal voor mensen die dicht tegen de pensioenleeftijd aan zitten.
- De Toekomstverkenner als tool voor inzicht in de financiële fitheid van werknemers.

Inkijkje
**PFZW/
PGGM**

Wij hebben een uitgebreid assortiment aan ondersteunende middelen om de werkgever in staat te stellen zijn rol goed te kunnen invullen en het hem zo gemakkelijk mogelijk te maken.

- We organiseren voor werkgevers presentaties en workshops over verschillende pensioenthema's, zodat hij kennis kan opdoen om zijn werknemers te informeren.
- We ontzorgen de werkgever door het geven van informatieve presentaties aan zijn werknemers, op diverse locaties in het land of incompany.
- We hebben vier interactieve e-learning modules ontwikkeld die de werkgever eenvoudig via zijn computer kan volgen om zo zijn pensioenkennis te vergroten.

Inkijkje
PMT

Wij hebben:

- De checklist ontwikkeld voor werkgevers voor nieuwe werknemers.
- De Klantkaart nieuwe werkgevers ontwikkeld, waarin het hele traject is vastgelegd.
- Voor deelnemers worden webinars over bepaalde pensioen onderwerpen gehouden. Vertegenwoordigers van werkgevers kunnen het webinar ook volgen en kunnen met hun medewerkers het gesprek aangaan.

4 Tips pensioenfondsen

Eerst volgen een aantal algemene tips voor pensioenfondsen, tips voor het stimuleren van de (HR-)voorlichtersrol bij werkgevers, tips voor effectieve werkgeverssegmentering en tips voor medewerkers die werkgevers van pensioenfondsen bedienen.

Daarbij hebben de pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties uit de werkgroep de blauwdruk werkgeversbediening tegen hun huidige manier van bediening van werkgevers aangehouden. Een aantal inijkjes zijn al gegeven in hoofdstuk 1 t/m 3. In dit hoofdstuk volgen, naast de algemene tips, een aantal specifieke verbetertips van de betrokken partijen bij deze leidraad.

Tips voor pensioenfondsbestuurders

- 1 Bepaal als bestuur het beleidskader van wat precies onder 'optimale werkgeversbediening' wordt verstaan.
- 2 Zorg voor een koppeling visie en missie op de werkgeversbediening.
- 3 Zet werkgeversbediening regelmatig op de bestuursagenda.
- 4 Realiseer u dat een optimale werkgeversbediening tijd kost en niet vrijblijvend is; wees consistent.
- 5 Zie een werkgever niet als een gegeven vanwege de verplichtstelling, maar als een onderdeel van hoe het bestuur met de signalen wil omgaan.

Beleid

Tips voor medewerkers werkgeverbediening

- 1 Bouw een relatie op met de beslisser bij werkgevers, wees relevant en krijg een goed klantbeeld.
- 2 Bepaal op welke momenten excellente dienstverlening aangeboden kan worden voor de optimale klanttevredenheid.
- 3 Wees duidelijk in contact met de werkgevers wat hij kan verwachten en wat niet.
- 4 Denk van buiten naar binnen en toets de beleving bij de werkgevers.
- 5 Bepaal de behoeftes van werkgevers via het uitvoeren van klantreizen.

Uitvoering

Tips voor effectieve werkgeverssegmentering

- 1 Maak een foto van de sector op kwantitatief en kwalitatief gebied.
- 2 Analyseer de werkgeversbestanden goed op basisgegevens.
- 3 Analyseer naar de gedragskenmerken van de werkgever.
- 4 Maak gebruik van mogelijke koepel- en sector/brancheorganisaties.
- 5 Blijf altijd vanuit de klant denken en richt dienstverlening in op hun mate van pensioenbewustzijn.

Werkgever

Tips voor stimuleren van de (HR-) voorlichtersrol

- 1 Vergroot het aantal en de kwaliteit van de contacten met strategische HR-manager.
- 2 Biedt tools en ondersteuning aan om pensioenkennis op te doen en te vergroten.
- 3 Biedt tools en ondersteuning aan om werkgeversvragen te beantwoorden en gesprek tussen werkgever en werknemer te faciliteren.
- 4 Denk breder dan alleen ondersteuning op pensioenvlak. Ontwikkel ondersteunende materialen over arbeidsmarktvragestukken.
- 5 Neem werkgevers mee in het feit dat werknemers pensioen als een zeer belangrijke arbeidsvoorwaarde zien.

Uit-voering

Verbeter tips TKP:

Pas segmentatie toe. Begin de segmentatie met de gegevens die je nu al hebt. En bedenk goed hoe je deze segmentatie wilt gebruiken. Stap 2 is de segmentatie uitbreiden met aanvullende variabelen. Denk hierbij aan betalingsgedrag, hoe vaak wordt er contact gezocht met de pensioendesk en wat voor type werkgever is het: concern, familiebedrijf, zakelijke werkgever?

Voer klantreizen uit. Achterhaal wat de behoeftes zijn van je werkgevers en je administratiekantoren. Ps. TKP heeft een White paper geschreven over hun aanpak.

Zorg voordat je aan klantreis begint dat er ook een implementatie strategie is en ontwikkel een visie op customer experience.

Blijf altijd vanuit de klant denken en niet vanuit het proces of wet- en regelgeving.

Tips

Verbeter tips ABP:

Een algemene verbeter tip voor pensioenfondsen is om werkgevers als primaire doelgroep te beschouwen en hiervoor samen met werkgevers een strategie werkgeverbeleving te ontwikkelen. Richt je dienstverlening en bedieningsconcept in op de behoefte van de werkgevers en hun gedrag rondom pensioen (voorlichting) en mate van pensioenbewustzijn. Dit doen wij door het werkgeverskompas; de samengebalde mening van meer dan 800 werkgevers. Het is onze handige en duidelijke leidraad geworden voor beleid, communicatiethema's, cultuurtrainingen, schrijfwijzers en de totale pensioenuitvoering voor werkgevers. Maak voor jouw pensioenfonds of pensioenuitvoeringsorganisatie ook eens zo'n werkgeverskompas van 1 A4 en zet daarmee belangrijke stappen voor jouw werkgevers.

Kompas werkgeversbeleving

Onze ABP-werkgevers hebben aangeven wat zij verwachten in de interactie met ABP. Dit is samengevat in het kompas en vormt de leidraad voor hoe wij werken.



"Het is makkelijk"

Pensioen voor jouw werknemers is goed geregeld. Zowel op het gebied van administratie van gegevens als op het gebied van begrijpelijkheid. We geven de juiste pensioeninformatie op het juiste moment via het juiste kanaal. Zodat jij jouw rol als werkgever goed kunt invullen. Wanneer er behoefte is aan meer uitleg of juist meer diepgang, dan nemen we daar de tijd voor. We reiken proactief informatie aan, zodat je op de hoogte bent van de laatste pensioenontwikkelingen. Zoals veranderingen in wet- en regelgeving. We bieden communicatiemiddelen die jouw werknemers inzicht en overzicht geven over welke financiële scenario's van toepassing en mogelijk zijn.

"Ik ben begrepen"

We zijn betrokken bij jouw organisatie en de werknemers die er pensioen opbouwen. We begrijpen de (sector)context en we snappen welke vragen op jouw bord liggen. Daarbij zijn we helder in wat je wél en niet van ons kan verwachten. We denken actief mee en dragen ideeën aan om de vraagstukken waar jij mee zit op te lossen. We luisteren naar jouw situatie en brengen relevante kennis in.

"Ik ben geholpen"

Door onze deskundigheid in pensioenen, geven we jouw werknemers een realistisch beeld van hun inkomen voor later. Je weet continu waar je aan toe bent, waar je moet zijn voor vragen en wat je kunt doen om werknemers te helpen en wat de volgende stappen zijn. Zodat het voor jou als werkgever eenvoudig is om pensioen als goede en belangrijke arbeidsvoorwaarde aan werknemers toe te lichten. Op die manier helpen we elkaar in het vergroten van pensioenbewustzijn.

"Ik heb vertrouwen"

We maken pensioen **makkelijk**, **begrijpen** jouw organisatie en **helpen** je werknemers. Zo bouwen we samen aan vertrouwen en heb jij een gerust gevoel over jullie pensioenregeling. Tegen een optimaal rendement beleggen we pensioengeld duurzaam en verantwoord. We zijn transparant over de keuzes die we moeten maken, ook in moeilijke tijden en over gevoelige onderwerpen. Er zijn geen verrassingen en we nemen je tijd mee. Zo zorgen we voor zo veel mogelijk voorspelbaarheid in de premie.

ABP Samen bouwen aan goed pensioen

Tips

Verbetertips PMT:

Pensioenfonds PMT heeft de volgende tips:

Zorg voor proactief en persoonlijk contact, geef het pensioenfonds een gezicht! Overtuig een werkgever dat pensioen een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde is en maak gebruik van brancheorganisaties, zij kunnen een goed informatiekanaal zijn richting de werkgevers.

Tips

Verbetertips APG:

Pensioenuitvoeringsorganisatie APG heeft voor ABP de campagne Fit Pensioen ontwikkeld om werkgevers maximaal te helpen om pensioen tastbaar te maken voor werknemers en aan te sluiten bij aspecten van duurzame inzetbaarheid. De werkgever is daarbij het meest logische kanaal voor werknemers en ook 'dichtbij'. Door de inzet van een fysieke pop-up store die vooraf wordt gegaan door interne communicatie, diverse tools en activiteiten rondom de pop-up store heeft dit bij werkgevers gezorgd voor een toename van interesse in pensioenbewustzijn. Meetbaar is dit bij de 50+-groep: meer dan verdubbeling van het aantal mensen dat MijnABP inzielt.



Tips

Verbetertips PME:

Kies voor een optimale mix tussen digitaal en persoonlijk.

Tips

Verbeter tips PFZW/PGGM:

Werken in klantreizen.

PFZW wil niet dat de backofficeprocessen leidend zijn, maar dat de klant centraal staat. Daarom is de klantbediening georganiseerd in klantreizen. Door een team verantwoordelijk te maken voor de gehele reis en productervaring van een klant doorbreek je het silo-denken in een organisatie. Dit maakt dat het enthousiasme onder de teams groeit om de klant steeds beter te bedienen. Zij zien namelijk niet een klein stukje, maar het totale effect van de verbeteringen waar ze met elkaar hard voor hebben gewerkt. Denken in klantreizen is dus niet alleen goed voor de klant, maar ook leuk voor de uitvoerende organisatie.

De klantreisfabriek.

Om de verschillende klantreizen te verbeteren is er een multidisciplinair team opgericht, genaamd: de klantreisfabriek. In dit team zitten o.a. een marketeer, data-specialist, content-specialist en een ontwikkelaar. Samen met de productowner helpen zij de uitvoerende teams in het verbeteren van de klantreis steeds vanuit het belang van de klant. Wij werken hierbij aan de hand van Service Design. Doel van service design is om je oplossingsontwerp aan te passen aan de behoeften van de klant en de eindgebruiker, zodat de dienst voor hen gebruiksvriendelijk en relevant is. De samenwerking tussen de klantreisfabriek en een uitvoerend team duurt gemiddeld zo'n 12 weken, waarbij we de gehele klantreis als het ware door de wasstraat halen. Klanten worden geïnterviewd en hele specifieke verbeteringen in de klantbediening worden doorgevoerd. We zien bij alle klantreizen die een cyclus met de klantreisfabriek hebben doorgemaakt een stijging in de klanttevredenheid. Een klantreis kan op meerdere momenten zo'n cyclus doormaken.

Ken je klant.

Voordat we verbeteringen doorvoeren in de klantreis proberen we de klant goed te begrijpen. Dit doen we door het houden van interviews. Maar ook door te kijken naar de geregistreeerde klantsignalen en een analyse van het online gedrag van de klant. Wanneer we verbeteringen doorvoeren helpt het ons om te werken met persona's. Deze persona's staan symbool voor de verschillende typen klanten in de klantreis. Het belangrijkste verschil tussen deze persona's is het verschil in affiniteit met de thema's pensioen en administratie. Dit helpt ons om de klantreis te veranderen vanuit de mindset van de klant. Doordat we begrijpen dat er verschillende behoeftes zijn kan het nu zo zijn dat we een specifiek communicatiepunt in de klantreis voor de ene klant anders insteken dan voor de andere klant. Omdat bijvoorbeeld de ene zijn administratie door een administratiekantoor laat doen en de ander zijn administratie zelf doet. Onze communicatie met de klant wordt daarvoor logischer en meer relevant.

Tips

Verbeter tips BpfBOUW:

De bedienings-/serviceconcepten worden als een keten ingevuld. Middelgrote en grote werkgevers worden al extra geserved door een buitendienst. Nieuw is 'warm welkom' voor nieuwe werkgevers. De klantreis die een nieuwe werkgever doorloopt in het 1e jaar dat hij bij bpfBOUW is aangesloten is in kaart gebracht en bestaat uit 2 pijlers: 1) een klantgerichte, digitale aanmeldingswijze; 2) het begeleiden van nieuwe werkgevers gedurende het 1e jaar om zo vanaf de start te werken aan binding met bpfBOUW.



Tips

Verbeter tips APG voor BpfBOUW:

Pensioenuitvoeringsorganisatie APG heeft voor bpfBOUW

- een praktische checklist ontwikkeld waarbij vanuit de werkgever snel relevante informatie te vinden is en hij/zij deze ook kan doorgeven aan de werknemer die een vraag heeft en
- in lijn met specifieke (en potentiële) klantbehoeften een start gemaakt met het ontwikkelen en invullen van zgn. serviceconcepten.

Tips