



De visie van Agile Business Consultants op pensioencommunicatie

Aanleiding

In 2015 is er veel veranderd in de pensioencommunicatie. Dit komt voor een belangrijk deel door de nieuwe wet Pensioencommunicatie die op 19 mei 2015 door de eerste kamer als hamerstuk is afgedaan. De communicatie van pensioenfondsen en -uitvoerders moet beter aansluiten op de behoefte en kenmerken van de deelnemer. Daarom is er meer vrijheid gekomen om te bepalen hoe en hoe vaak er wordt gecommuniceerd. Er is ook meer ruimte voor maatwerk en voor digitale informatieverstrekking. Om dit te realiseren is het kunnen toepassen van kennis over deze deelnemers tijdens communicatie essentieel. Alleen dan kan de geboden vrijheid in communicatie met toegevoegde waarde voor de deelnemers worden ingevuld. Dit geldt natuurlijk ook voor communicatie naar werkgevers en andere belanghebbenden.

Agile Business Consultants (ABC) is gespecialiseerd in agile business inrichting waarbij de klant en kennis centraal staan.

Waar is onze visie op gebaseerd?

De visie die we hier presenteren is gebaseerd op het volgende:

- **Wet pensioencommunicatie**

Belangrijk aspect bij de pensioencommunicatie is dat voldaan wordt aan de wettelijke kaders en eisen. De regering wil met de nieuwe wet pensioen-communicatie het volgende bereiken:

- Informatieverstrekking over pensioenen zodanig verbeteren dat de pensioendeelnemer:
 - weet hoeveel pensioen hij kan verwachten;
 - kan nagaan of dat voldoende is;
 - zich bewust is van de risico's van de pensioenvoorziening.
- Het perspectief van de deelnemer komt centraal te staan. Dit wordt onder meer bereikt door te laten zien welke keuzemogelijkheden hij heeft. Het bieden van handelingsperspectief is hiervoor een essentieel element; de deelnemer neemt de informatie eerder op als hij weet wat hij ermee kan doen. Om dit te bereiken wordt aangesloten bij de levensgebeurtenissen van de deelnemer.

- **Verplichte vormen van communicatie**

De wet legt eisen op ten aanzien van de communicatie:

- Voor het UPO wordt precies omschreven wat en hoe er gecommuniceerd moet worden. In 2017 wordt het UPO overzichtelijker. Alleen reeds verworven aanspraken worden vermeld en het te bereiken pensioen wordt niet meer weergegeven. Iedere doelgroep (actieven, slapers, gewezen partners en pensioengerechtigden) krijgt zijn eigen UPO, omdat per doelgroep de informatie en frequentie kan verschillen.

- Het huidige Uitkeringsoverzicht (UKO) is nu vormvrij, maar zal vervangen worden door een nieuw voorgeschreven format.
- Pensioen123:
 - Voor laag 1 wordt precies omschreven wat en hoe er gecommuniceerd moet worden.
 - Voor laag 2 en 3 wordt wel omschreven wat er gecommuniceerd moet worden, maar niet hoe.
- Verder geeft de wet aan dat als een bepaalde gebeurtenis heeft plaatsgevonden, binnen een bepaalde termijn reactie gegeven moet worden. Dit zijn eisen die betrekking hebben op de afhandeling van het handelingsperspectief.

• Persona's

Een **persona** is een archetype van een gebruiker, ofwel een karakterisering van een bepaald type van gebruiker. Het gebruik van Persona's neemt toe omdat dit bijdraagt aan het beter aansluiten van de communicatie op de behoefte en kenmerken van de deelnemer. Persona's worden namelijk opgesteld aan de hand van een doelgroepen-onderzoek, waarna een beperkt aantal typerende gebruikers wordt gedefinieerd. Bij een goede invulling van persona's sluiten de typerende gebruikers aan bij het perspectief van de deelnemers, bijvoorbeeld door per persona te regelen dat er sprake is van:

- een eigen taalgebruik;
- een meer of minder uitgebreide dialoog
- op de persona toegespitste inleidende tekst (bijvoorbeeld afhankelijk van leeftijd).



Wat is onze visie?

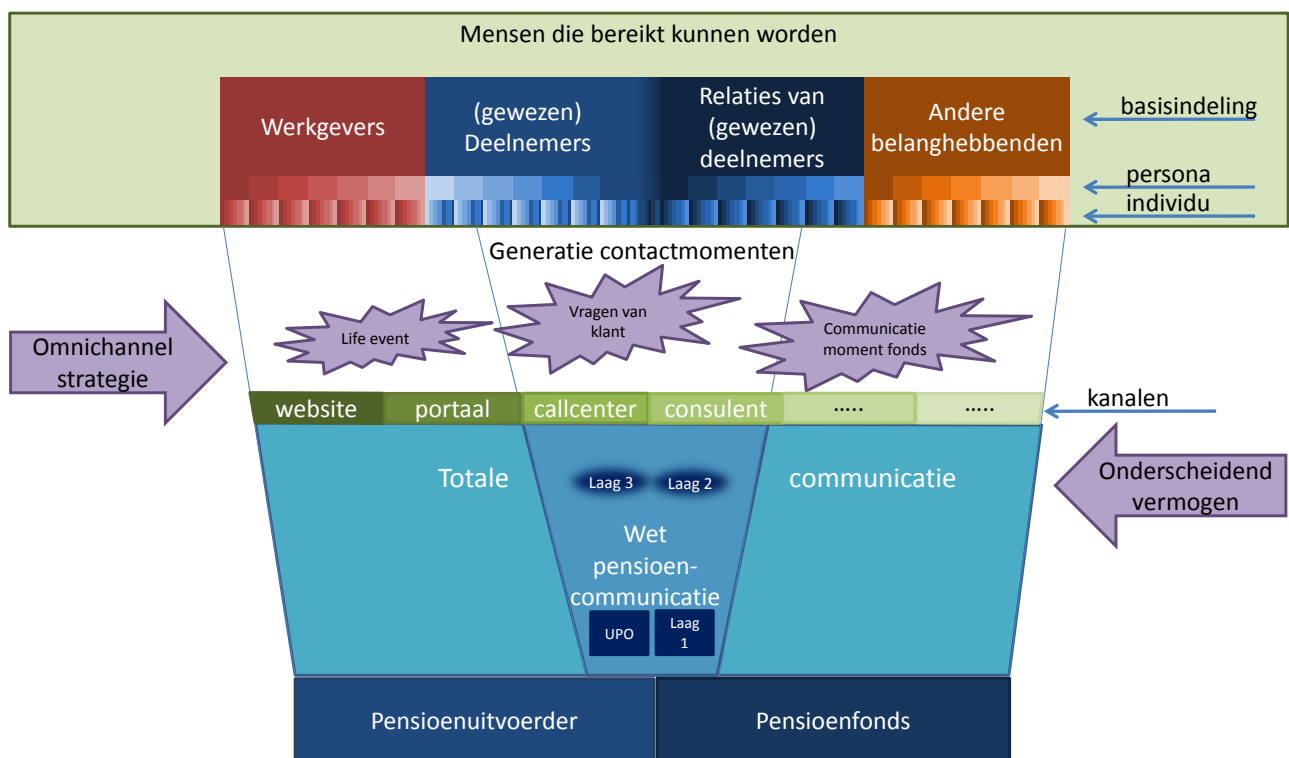
1. Om deelnemers te bereiken moet je de individuele deelnemer centraal stellen

Het perspectief van de deelnemer, daar draait het om bij de wetswijziging. Maar inhoud geven aan zo'n stelling is niet eenvoudig. Organisaties zijn doorgaans geneigd te redeneren vanuit de eigen interne organisatie. ABC vindt dat je aan het perspectief van de deelnemer alleen goed inhoud kan geven door je te verplaatsen in zijn situatie; aan welke informatie heeft hij behoefte en welke handelingen wil hij uitvoeren op grond van de gebeurtenissen in zijn leven? De antwoorden op deze vragen bepalen hoe het proces moet worden ingericht. Op dat moment is de communicatie een onderdeel van dat proces en geen doel op zich.

Als precies bekend is wat een deelnemer per situatie wil weten of wil doorgeven, kan de communicatie, mits de kennis daarvoor goed ontsloten wordt, op de persoon worden toegesneden. De deelnemer staat dan zelf aan het roer en bepaalt op die manier de reis (dialoog) die hij gaat afleggen. Dit heeft een groot voordeel: Een zelf uitgezochte reis wordt veelal als positief ervaren.

2. Jezelf onderscheiden is juist mogelijk bij communicatie die niet wettelijk is dichtgetimmerd

Als pensioenfonds-/uitvoerder is het juist mogelijk je te onderscheiden op het vlak van communicatie dat niet wettelijk dichtgetimmerd is. Figuur 1 laat het landschap van communicatie zien. Een klein deel van de communicatie wordt door de wet voorgeschreven. Voor een nog kleiner deel zoals het UPO en laag 1 uit het pensioen123, wordt precies voorgeschreven welke vorm gehanteerd moet worden. Er zijn veel meer partijen waarmee gecommuniceerd wordt dan alleen de (gewezen) deelnemers. Met voorgeschreven communicatie in een vaste vorm kan uw organisatie zich niet onderscheiden; u kunt het alleen verkeerd doen, als u zich niet aan de regels houdt. De ruimte om te onderscheiden is er als de vorm vrij is. U kunt dan zelf inhoud geven aan de communicatie en de bijbehorende startmomenten, dialogen en kanalen bepalen.



Figuur 1: Het landschap van pensioencommunicatie

Figuur 1 laat zien hoe groot het terrein is waar u zich kan onderscheiden. Juist laag-3 van het pensioen123 biedt hier mogelijkheden. De grote uitdaging voor u is om de grote brij van informatie in laag-3 op een gestructureerde manier vorm te geven. Hier zult u de informatie moeten opdelen in kleine brokken informatie die precies zijn afgestemd op de deelnemer. Deze brokken informatie worden gekoppeld aan deelnemerdialogen die bestuurd worden met kennisregels (wanneer is welke informatie voor wie interessant).

Een voorbeeld hiervan treft u aan op de website van Pensioenfonds Metaal en Techniek (www.bpmt.nl). Hier wordt onder meer voor deelnemers per life-event een dialoog aangeboden. Via vraagstelling (kennisregels) wordt de deelnemer geleid naar het juiste brokje informatie.

3. Geslaagde pensioencommunicatie begint met een duidelijke omnichannel-strategie

Omnichannel is een nieuwe manier van kijken naar communicatie. De focus wordt verlegd van de individuele kanalen naar een afgestemde ervaring voor de deelnemer over alle kanalen heen. Een deelnemer komt via verschillende kanalen in contact. Hij bezoekt websites, bekijkt de pensioenmogelijkheden via portalen, bezoekt de pensioenconsulent fysiek of krijgt via een 'chat' met het callcentre meer gedetailleerde informatie. Hier is een heldere omnichannelstrategie voor nodig, zodat de deelnemer alle communicatie ervaart als interessant, consistent en relevant. Het gaat dus om de deelnemer en niet om het kanaal! Bij een goede omnichannelstrategie wordt volgens ABC aangesloten bij de informatiebehoefte en de kenmerken van de deelnemer, bijvoorbeeld door verschillend taalgebruik, terwijl de deelnemer ongeacht het kanaal inhoudelijk dezelfde antwoorden krijgt. Een complexe hoeveelheid kennis moet centraal bestuurd worden over de diverse kanalen, uitingen (zoals de lagen van het pensioen123) en doelgroepen heen. Daarom is digitaliseren van deze kennis onontkoombaar. Zo is de gedigitaliseerde kennis te gebruiken voor sturing in communicatie en processen. Dit vereist een degelijke opzet van kennismanagement.

4. Naadloze communicatie overgang tussen openbare (website) en persoonlijke communicatie (portalen) en vice versa

Het is historisch gegroeid dat de website en de portalen vanuit verschillende disciplines worden ontwikkeld en beheerd. In een organisatie waar de deelnemer centraal staat, moet dit verdwijnen. Wel of niet beveiligd moet in de look en feel van de communicatie geen verschil maken. De deelnemer moet in de beveiligde omgeving alleen merken dat hij herkend wordt; overbodige vragen gebaseerd op kennis die al bekend is, worden niet meer gesteld. Voor de rest verandert er niets. Portaal of website maakt voor de deelnemer niets uit. Hij merkt alleen voordelen als hij vroegtijdig inlogt op een beveiligde omgeving, omdat dan optimaal gebruik gemaakt wordt van de over hem bekende gegevens (kennis).

Ook hierbij is ABC van mening dat dit alleen bereikt wordt als het aan een specifieke klant geleverde product (dat dus uit een backoffice omgeving komt) de basis is voor de procesinrichting en de bijbehorende communicatie. De kennis die hiervoor nodig is moet centraal gemanaged worden. Daarom moeten processen en kennismanagement gezamenlijk worden ingericht voor website én portalen.

5. In digitale communicatie moet ook de organisatorische afhandeling verankerd zijn

Door de fijnmazigheid van de vraagstelling in dialogen kan per situatie exact worden bepaald of een vraag digitaal afgedaan wordt of dat een persoonlijke afhandeling (callcentre, een backoffice verantwoordelijke, een pensioenconsulent, etc) nodig is. Naarmate meer ervaring wordt opgedaan met het functioneren van dialogen, vormt dit de basis voor het beoordelen van de workload van deze afdelingen/personen. Als het gebruik van de digitale communicatie gemeten wordt (zie punt 7, Continue performance meting en bijstelling) is op basis hiervan ook te bepalen of medewerkers voldoende specialisatie en competenties hebben.

6. Als pensioenfonds / -uitvoerder wil je meer personen en organisaties bereiken dan alleen de deelnemer

Werkgevers hebben een informatieplicht naar werknemers. Een deel van deze plicht mogen ze uitbesteden aan pensioenfondsen en –uitvoerders. Maar ook spelen zij een belangrijke rol in het doorgeven van informatie over hun werknemers. Daarnaast zijn er nog andere

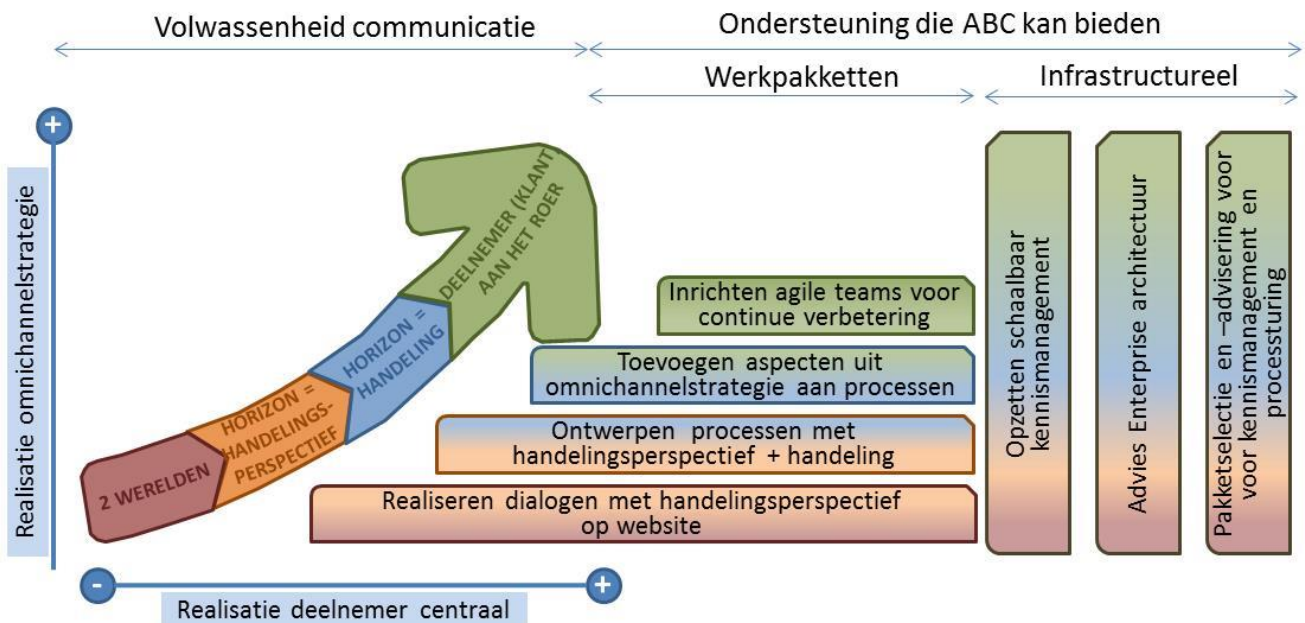
belanghebbenden, zoals bijvoorbeeld (ex)partners van deelnemers, die behoefte hebben aan informatie. Allemaal partijen, waarmee gecommuniceerd wordt. ABC is van mening dat de processen voor alle belanghebbenden op hetzelfde principe berusten: Stel de belanghebbende (is de klant) centraal. Bepaal wat deze klant echt wil hebben en laat dat bepalen hoe het proces met de bijbehorende communicatie eruit ziet. De Wet Pensioencommunicatie betreft voornamelijk de deelnemer, terwijl wij van mening zijn dat de manier van communiceren gelijkwaardig moet zijn voor alle belanghebbenden.

7. Continue performance meting en bijstelling

Een goed ingerichte communicatie op basis van klant-tot-klant processen en een daarbij behorende omnichannelstrategie zorgen ervoor dat over alle kanalen het gedrag van de klant meetbaar is. Door het gebruik en de feedback van belanghebbenden te meten kan continue "geleerd" worden en kan de communicatie eenduidig worden aangepast op alle kanalen. Bij een inrichting op basis van kennisregels is dit aanpassen uiterst flexibel te realiseren. Feitelijk is het telkens herijken en bijstellen van de kennisregels voldoende. Deze agile manier van werken vraagt om actieve participatie van alle bij communicatie betrokken partijen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld vertegenwoordigers van het callcentre, van pensioenconsulenten, van deelnemers, van de marketing/communicatieafdeling en van de backoffice. Door bijvoorbeeld maandelijks overleg wordt bepaald wat wordt bijgesteld, in welke iteraties en wat hiervan de consequenties zijn voor de alle kanalen.

Hoe kunt u onze visie stap voor stap realiseren?

ABC heeft een aantal concrete werkpakketten ontwikkeld die u helpen de gewenste volwassenheid in communicatie stap voor stap te bereiken. De werkpakketten sluiten nauw aan bij de volwassenheid van uw organisatie en de visie op pensioencommunicatie zoals wij die beschreven hebben. Wij hebben dit uitgewerkt voor de deelnemer, maar exact dezelfde opzet geldt ook voor de communicatie naar de werkgever.



Figuur 2: De volwassenheid van communicatie en bijbehorende werkpakketten die ABC u biedt

Volwassenheidsniveau: 2 werelden



Op dit niveau, dat voor veel pensioenfondsen herkenbaar is, worden de website en de portalen vanuit verschillende disciplines ontwikkeld en beheerd. Er wordt relatief weinig aan kennismanagement gedaan. Kennisbeheer is meer contentbeheer en wordt separaat geregeld binnen de website en per portaal.

Werkpakket: Realiseren dialogen met handelingsperspectief op website

Als de backoffice, portalen en website niet op elkaar aansluiten, is het allereerst noodzakelijk om overall communicatiedialogen te definiëren. Welke reizen zou de deelnemer willen doormaken bij welke gebeurtenis. Door met behulp van kennisregels dialogen te ontwikkelen zorgt u er voor dat het juiste informatiebrokje op het juiste moment via de dialoog wordt weergegeven en uiteindelijk leidt tot handelingsperspectief. Hier stopt de reis op dit volwassenheidsniveau; bij het bieden van handelingsperspectief. De deelnemer kan dus niet verder met handelen.

De dialogen worden opgesteld met als uitgangspunt de gewenste handeling, zodat uitbreiden van de dialoog in latere fase eenvoudig kan. ABC heeft templates ontwikkeld om deze dialogen in korte tijd te realiseren.

U kunt dit werkpakket voor de website redelijk los van IT bemoeienis realiseren aangezien de backoffice functies (handelingen voor de deelnemer) en daarmee het vaak complexe systeemlandschap niet geraakt worden. Wel moet op dit niveau aan de infrastructurele aspecten aandacht worden geschonken: Inrichten kennismanagement, architectuur en tooling. Liefst op een dusdanige manier dat rekening wordt gehouden met toekomstige uitbreiding.

Volwassenheidsniveau: Horizon = handelingsperspectief



Op dit niveau wordt de informatie zodanig aan de deelnemer verstrekt, zodat deze precies weet wat hij met de informatie kan doen. Dit is wat de Wet Pensioencommunicatie bedoeld met het bieden van handelingsperspectief. Als uw organisatie dit niveau bereikt heeft, zult u merken dat de deelnemers meer willen; zij willen ook de daadwerkelijke handeling uitvoeren.

Werkpakket: Ontwerpen processen handelingsperspectief + handeling

ABC heeft een methode ontwikkeld om processen agile te modelleren. Deze methode resulteert in klant-tot-klant processen waarbij handelingsperspectief en handeling naadloos in één proces gerealiseerd worden vanuit het perspectief van de deelnemer. Om dit werkpakket volledig te realiseren is het noodzakelijk dat de benodigde infrastructuur op orde is: Inrichten integraal kennismanagement en IT tooling voor integrale processen. Zodra dit op orde is, kan het ontworpen proces geïmplementeerd worden.

In een eerder stadium kunnen delen geïmplementeerd worden. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbrengen van deeplinks en/of verkorte URL's tussen website en portaal.

Volwassenheidsniveau: Horizon = handeling



Op dit niveau is de deelnemer in staat een handeling naar aanleiding van een gebeurtenis daadwerkelijk uit te voeren. Dit gebeurt doordat hij eerst de benodigde informatie krijgt, zodat hij weet welke handeling hij wil uitvoeren. Daarna geeft hij opdracht tot de handeling en krijgt het resultaat van de handeling teruggekoppeld.

Werkpakket: Toevoegen aspecten uit omnichannelstrategie aan processen

Zodra een deelnemer de gewenste handeling kan realiseren, volgt al gauw het stadium dat de deelnemer eisen gaat stellen aan de manier waarop hij de handeling wil uitvoeren en via welke kanalen. Hierbij is het van belang dat u als organisatie ook uw eigen belangen borgt: Welke

voorkeuren heeft u in het gebruik van kanalen gezien prijs/prestatieverhoudingen. Hiervoor wordt een omnichannelstrategie ontwikkeld. Zodra deze vastgesteld is, kunnen de agile gemodelleerde klant-tot-klant processen worden verrijkt met de ideeën die in de strategie verwoord zijn. Omdat het ontwerp gebaseerd is op centraal beheerde kennisregels, is het relatief eenvoudig en snel te realiseren door het aanpassen/uitbreiden van de kennisregels. Ook worden de infrastructurele aspecten op dit niveau weer aangepast richting de gewenste toekomstvisie. ABC kan met de kennis die zij heeft ervoor zorgen dat het toevoegen van de omnichannel aspecten op een juiste manier gebeurt.

Volwassenheidsniveau: Deelnemer (klant) aan het roer

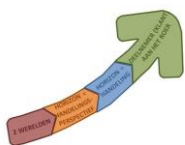


Op dit niveau heeft de deelnemer alle kanalen en middelen tot zijn beschikking om op de door zijn gewenste manier met u als organisatie te communiceren en actie te ondernemen. Wijzigingen in behoeften, maar ook wettelijke eisen, kunnen elkaar in snel tempo opvolgen. U bent op dit niveau in staat hier adequaat op te reageren.

Werkpakket: Inrichten agile teams voor continue verbetering

Processen agile inrichten is één; daarna moeten de processen beheerd worden en aangepast worden aan continue wijzigende wensen en eisen van deelnemers. Doordat de processen met kennisregels ingericht zijn, is snel in te spelen op deze wensen en eisen. Voor deze werkwijze is het noodzakelijk een agile team (waarin alle relevante disciplines in zijn vertegenwoordigd) in te richten die door een agile werkwijze op permanente basis wijzigingen doorvoert. ABC kan u helpen deze teams op te zetten en te coachen zodat zij na korte tijd zelfstandig kunnen opereren.

Infrastructueel



Bij het groeien in volwassenheid zijn er altijd werkzaamheden die u op meer dan één volwassenheidsniveau moet uitvoeren. De omvang en inhoud van de resultaten groeien mee met de volwassenheid. Deze infrastructurele werkzaamheden zijn hieronder beschreven.

Opzetten schaalbaar kennismanagement

Om te kunnen groeien in volwassenheid speelt kennis een belangrijke rol. Daarom moet deze goed gemanaged worden. Eerst is de hoeveelheid kennis nog beperkt en wordt deze vaak op verschillende plekken in de organisatie beheerd. Maar met het groeien in volwassenheid neemt het volume toe en daarmee de noodzaak om de kennis centraal te beheren. Het toegankelijk maken en houden van deze kennis is dan essentieel. Dit kan door middel van taxonomieën. ABC heeft veel ervaring met het opzetten van kennismanagement en kan u daarin adviseren en ondersteunen bij de realisatie, zodat dit domein meegroeit met uw volwassenheid van communiceren.

Advies Enterprisearchitectuur

Om processen agile in te richten, is het van belang dat de grondslag hiervoor in de architectuur is vastgelegd. Dit gebeurt door in de architectuur helderheid te verschaffen over:

- de onderkende processen en de principes die hieraan ten grondslag liggen;
- opzet en toegankelijkheid van het kennisdomein;
- het gebruik van de kanalen zoals verwoord in de omnichannelstrategie.

ABC kan door middel van advies helpen een goede architectuur op te stellen, maar kan ook een audit uitvoeren, om te bepalen of de architectuur een goede basis is om agile te werken.

Pakketselectie en –advisering voor kennismanagement en processturing

Er is een groot aantal pakketten (IT tooling) beschikbaar dat kennis toepast in geautomatiseerde systemen. Als er nog een duidelijke scheiding is tussen website en backoffice, kan voor een minder geavanceerde oplossing gekozen worden, waarbij kennisregels voor de dialoog bijvoorbeeld onderhouden worden op de plek waar ook het contentbeheer plaatsvindt. Vaak is dit een relatief goedkope oplossing die uitgefaseerd kan worden als de volwassenheid van de communicatie groeit. ABC heeft een pakketonderzoek uitgevoerd voor producten op het gebied van kennismanagement (business rule management systemen) en agile processen (dynamisch case management) en kan u adviseren welke oplossing het beste bij u past.

Meer informatie?

Neem voor meer informatie of een presentatie over onze aanpak voor uw organisatie contact met ons op via onderstaande gegevens. Wij staan u graag te woord.