



COMMUNICATIEBELEIDSPLAN 2018 - 2020

Stichting Pensioenfonds voor Woningcorporaties



INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	3
2. UITGANGSPUNTEN	4
2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	
2.2 Omgeving van pensioenen	
2.3 Doelgroepen	
3. COMMUNICATIEBELEID	9
3.1 Positionering van het merk SPW	
3.2 Communicatiedoelen	
3.3 Strategie	
3.4 Communicatiestijl en middelen	
4. BORGING EN ORGANISATIE	18
4.1 Organisatie/samenwerking	
4.2 Toetsing en evaluatie	
4.3 Taakverdeling	
4.4 Woordvoerder media	
BIJLAGE	21
Begrippenlijst	

1. INLEIDING

Hoe zal SPW de komende jaren communiceren?

Het communicatiebeleidsplan 2018 – 2020 beschrijft het beleidskader voor de komende drie jaar en geeft richting aan het communicatieproces. Het plan sluit aan bij de wensen van nu. Want de samenleving verandert. Onze deelnemers krijgen andere wensen, behoeften en verwachtingen en dat betekent dat de communicatie op deze veranderingen moet aansluiten, om zo de doelgroep te bereiken en écht te raken.

Vertrekpunt communicatie

Het vertrekpunt van alle communicatie is dat SPW haar deelnemers helpt bij het maken van pensioenkeuzes, die zoveel mogelijk aansluit op hun behoeften. Daarbij bieden wij een optimale digitale klantbediening, waarbij persoonlijk contact voorop staat in alles wat wij doen. Alle content is persoonlijk en relevant en zorgt ervoor dat het deelnemers aan ons bindt, zodat het inspeelt op de toekomst van keuzevrijheid in het pensioenstelsel.

Context en richting

In dit communicatiebeleidsplan wordt de context geschetst en richting gegeven aan waar SPW met haar communicatie de komende jaren naar toe wil. Het communicatiebeleidsplan zet de kaders neer voor de verdere ontwikkeling van de communicatiejaarplannen. De jaarplannen zijn meer operationeel van opzet en gericht op de concrete implementatie van het communicatiebeleid.

In dit beleidsplan staan doelen geformuleerd die aansluiten bij de huidige strategische doelen van het fonds. Eind 2018 worden deze herijkt en zullen ook de communicatiedoelen uit het beleidsplan daarin meegenomen worden.

Risicoanalyse

Op basis van de uitgevoerde risicoanalyses zien wij het communicatiebeleidsplan als maatregel tegen het risico dat de deelnemer en werkgever zich niet openstelt voor de communicatie. In het plan wordt rekening gehouden met het zoveel mogelijk bereiken van deelnemers en werkgevers.

2. UITGANGSPUNTEN

2.1 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de wensen, behoeften en verwachtingen van onze deelnemers en zullen in meer of mindere mate impact hebben op de communicatie en interactie met hen. Het is dan ook noodzakelijk dit mee te nemen bij het opstellen en uitvoeren van het communicatiebeleid en de ontwikkeling en productie van communicatiemiddelen.

Door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen vergroot je de effectiviteit van de communicatie en biedt het de kans de doelgroep écht te raken. Want als je weet welke trends en ontwikkelingen de doelgroep bezig houden, dan kun je de communicatieboodschap hierop aansluiten.

De belangrijke maatschappelijke trends voor SPW zijn:

1. **Vertrouwen in politiek is laag**

Het huidige politieke klimaat is erg complex en het vertrouwen van de bevolking is laag. Men gelooft niet meer in de boodschap van politici en beleidsmakers. Dit zorgt ervoor dat er allerlei boodschappen – of *messages* – van onderaf de maatschappij worden ingeduwd. Denk hierbij aan het verspreiden van idealen en dromen via social media, *messages* op t-shirts of streetart.

Wat betekent dit voor SPW?

Ook pensioenfondsen worden wantrouwend bekeken. De communicatieboodschap zal niet klakkeloos overgenomen worden of geloofd. Dit betekent dat deelnemers alle communicatiemiddelen vanuit dit wantrouwende perspectief kunnen bekijken en beoordelen.

Het vertrouwen van deelnemers in SPW is op dit moment hoog. Toch is het belangrijk om rekening te houden met deze maatschappelijke trend, zodat het vertrouwen niet verdwijnt en verandert in wantrouwen.

2. **Digitale ontwikkeling in klantcontact: chatbots**

Een chatbot is een dienst, waarbij je interacteert met een computerprogramma. Een chatbot wordt bijvoorbeeld ingezet bij een vraag-antwoorddienst van de klantenservice of een chatdienst die je helpt bij het maken van een bepaalde keuze.

Chatbots zullen de komende jaren een steeds belangrijkere rol gaan spelen bij het inwinnen van praktisch advies of het beantwoorden van vragen van consumenten aan bedrijven.

Wat betekent dit voor SPW?

Als steeds meer bedrijven chatbots gaan inzetten voor hun klantcontact betekent dit dat zij 24/7 bereikbaar zullen zijn om hun klanten te bedienen. Deelnemers van SPW zullen dit ook

van hun pensioenfondsen verwachten en dat betekent dat dit een impact heeft op de bereikbaarheid van het fonds.

3. **Hyperfocus**

Diepgang, betekenis en reflectie worden steeds belangrijker in deze hectische tijd. De focus komt meer te liggen op wat deelnemers écht belangrijk vinden.

Wat betekent dit voor SPW?

Deelnemers zullen aandacht besteden aan wat voor hen echt belangrijk is in hun leven: familie, vrienden, jezelf en (financiële) gezondheid. Door in te spelen op de financiële gezondheid (een goed pensioen voor jezelf en nabestaanden) kan er een extra impuls gegeven worden aan het pensioenbewustzijn van de deelnemers.

4. **Digitaal reflecteren**

Er zullen steeds meer apps op de markt komen die mensen helpen zichzelf te verbeteren, op allerlei vlakken. Denk aan hardloop- of mindfulnessapps.

Wat betekent dit voor SPW?

Het bieden van overzicht en inzicht, en aandacht voor financiële planning, sluiten goed aan bij deze maatschappelijke trend. Door deelnemers hierbij te helpen krijgen zij van hun pensioenfondsen handvatten aangereikt om zichzelf op financieel vlak te verbeteren.

5. **Killing complexity**

De toenemende complexiteit en het stijgend tekort aan tijd betekent dat mensen steeds meer op zoek zijn naar eenvoudige en begrijpbare producten en diensten. Daarnaast willen consumenten diensten die gemakkelijk geïntegreerd kunnen worden in hun huidige lifestyle.

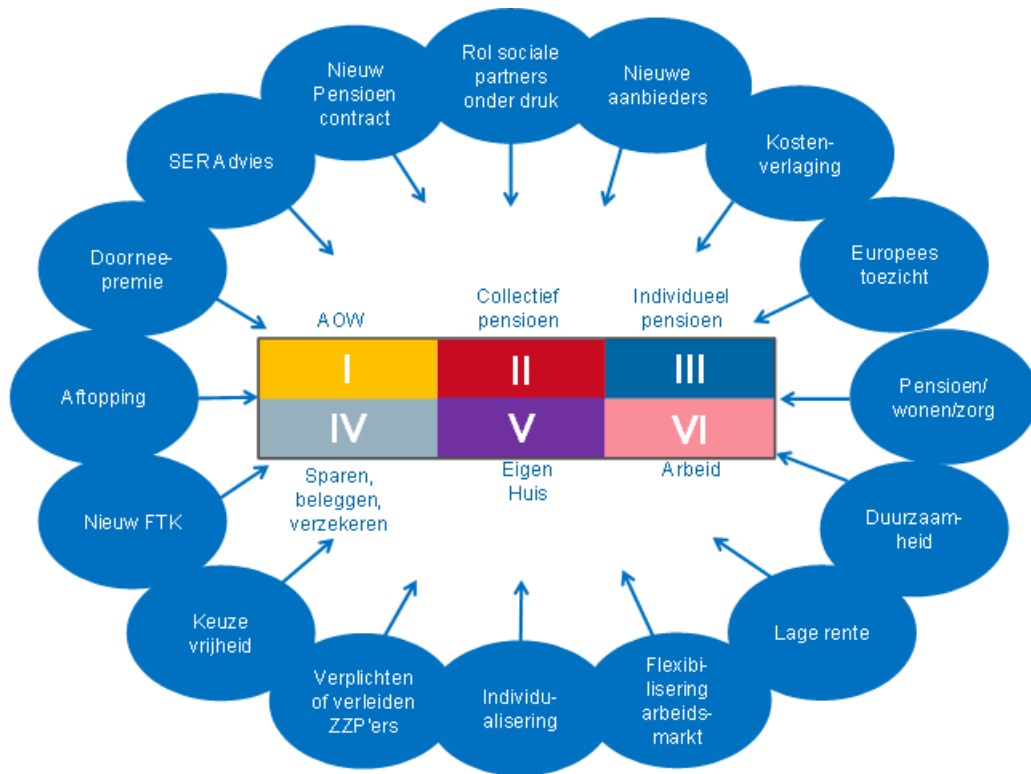
Wat betekent dit voor SPW?

Tools die SPW ontwikkelt moeten deelnemers in staat stellen om snel en makkelijk de gewenste informatie te ontvangen en te delen.

2.2 DE OMGEVING VAN PENSIOENEN

Naast maatschappelijke ontwikkelingen zijn veranderingen in de pensioensector ook van invloed op het communicatiebeleid.

Het speelveld pensioenen verandert



Een aantal ontwikkelingen zijn:

1. **Financieel**

Lage rentetarieven- en opbrengsten, focus op kosten.

2. **Maatschappij**

Nieuwe aanbieders, rol sociale partners onder druk. De samenleving vergrijsst. Daarnaast vraagt een veranderende samenleving om een ander pensioencontract, waarbij rekening wordt gehouden met meer keuzevrijheid en individualisme.

3. **Arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt blijft veranderen. Mensen wisselen vaker van baan of hebben flexibele en tijdelijke contracten. Het risico is dat zij onvoldoende pensioen opbouwen. Het pensioen zal dus beter moeten aansluiten bij persoonlijke omstandigheden en de huidige arbeidsmarkt.

4. **Wetgeving en regelgeving**

Nieuw pensioencontract, governance en compliance.

5. **Focus op consument**

Digitalisering, transparantie, duurzaam ondernemen.

Bovenstaande veranderingen in het pensioenlandschap zullen ook invloed hebben op de communicatie. Ook hier geldt dat het, net als bij de maatschappelijke ontwikkelingen, belangrijk is om daarmee rekening te houden bij het opstellen en uitvoeren van het communicatiebeleid en de ontwikkeling en productie van communicatiemiddelen.

2.3 DOELGROEPEN

De deelnemers, gewezen deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers vormen de primaire doelgroepen voor SPW. Het communicatiebeleid richt zich hier dan ook voornamelijk op.

Primaire doelgroepen*

Deelnemers (27.555)

- Door bezuinigingen, reorganisaties en afvloeiingsregelingen bij woningcorporaties is dit aantal de laatste jaren afgenomen. Oudere deelnemers, waarvan de deelneming beëindigd is, kunnen vaak hun opgebouwde aanspraken niet overdragen en blijven dus betrokken bij het fonds (zie verder bij gewezen deelnemers).
- Daarnaast valt op dat de afgelopen jaren een verdere verschuiving in de verhouding man/vrouw heeft plaatsgevonden richting 50%/50%. 52% is man, 48% is vrouw (2013: 54% en 46%).
- 62% werkt fulltime, 38% werkt parttime (2013: 62% en 38%). Hier zien we geen grote verschuivingen.
- Leeftijdsopbouw:
 - 18 - 40: 29% (2013: 31%)
 - 41 - 50: 31% (2013: 31%)
 - 51 - 67: 40% (2013: 38%)
- Gemiddeld een mbo / hbo+ opleidingsniveau¹

Deze groep is onder te verdelen in:

De onbewuste deelnemer (18-40 jaar) met het volgende inzicht:

“Ik schrik als ik zie wat ik maandelijks moet betalen. Waar gaat mijn geld naar toe? Krijg ik überhaupt nog een pensioen als ik oud ben?”

De bewuste deelnemer (40-67 jaar) met het inzicht:

“Hoeveel pensioen krijg ik straks daadwerkelijk uitgekeerd?”

Gewezen deelnemers / slapers (23.453)

De laatste jaren neemt het aantal slapers in absolute en relatieve zin toe (in 2010: 17.263. In 2010 was dit nog 25% van het totaal belanghebbenden; in 2016 is dit 34%). Ook neemt hun gemiddelde leeftijd toe (48 jaar; in 2010 nog 46 jaar), alsmede hun financieel belang. Ze hebben relatief veel pensioen opgebouwd en dragen dat niet over naar een andere pensioenuitvoerder. De meeste blijven dan ook slaper bij SPW tot hun pensionering. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen

¹ Dit is een inschatting.

gewezen deelnemers met een relatief groot financieel belang, die in feite de eigenschappen van een actieve deelnemer hebben, en gewezen deelnemers met een minder financieel belang. In 2016 is er geconstateerd dat de gewezen deelnemers met een relatief groot financieel belang ongeveer dezelfde communicatiebehoeften hebben als de (oudere) actieve deelnemers.

Pensioengerechtigden (17.978)

Deze doelgroep bestaat voor 71,1% uit deelnemers die een ouderdomspensioen ontvangen (in 2013 was dit 70,5%). Ook vroegpensioeners worden hieronder gerekend. Van deze doelgroep ontvangt verder 19,9% een partnerpensioen (in 2013 was dit 19,5%), 1,3% een wezenpensioen (in 2013 was dit 1,4%) en 7,7% een arbeidsongeschiktheidspensioen (in 2013 was dit 8,6%).

Van deze doelgroep is 60% man en 40% vrouw (zelfde als in 2013). Deze doelgroep is relatief digitaal vaardig en de verwachting is dat deze ontwikkeling zich doorzet. Onder hen leeft de vraag: *“Welke gevolgen hebben de grote ontwikkelingen in de wereld voor mijn pensioen?”*

Werkgevers (378)

In 2017 waren er bij SPW 378 werkgevers aangesloten. Door reorganisaties en fusies is het aantal woningcorporaties de laatste jaren gedaald (2013: 408). Hun kennisniveau is wisselend en regioafhankelijk. Pensioen is de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarde en als werkgever hebben ze hierin een zorgplicht. In praktijk blijkt niet iedereen de rol van vraagbaak even goed te kunnen invullen respectievelijk in te (willen) vullen. Ook werkgevers zijn soms nog pensioen-onbewust. Bij werkgevers leeft vooral de vraag: *“Ben ik wel op de hoogte van het laatste nieuws, de ontwikkelingen en het vooruitzicht? Ik ben daar best onzeker over.”*

Secundaire doelgroepen

SPW onderkent één secundaire doelgroep: de ex-partners van (gewezen) deelnemers. Relevante informatie vinden zij via bestaande middelen, zoals de website. Er worden op dit moment geen aparte communicatieactiviteiten ontwikkeld voor deze doelgroep. De komende drie jaar willen we onderzoeken of deze doelgroep niet onder de primaire doelgroep moet vallen.

* Uit het strategisch meerjarenplan 2016-2018 blijkt dat de ambitie zich alleen richt op de (actieve) deelnemers en werkgevers. De BcP adviseert het bestuur om ook de gewezen deelnemers en pensioengerechtigden tot de primaire doelgroep te rekenen en heeft dit daarom zo opgenomen in dit communicatiebeleidsplan.

3. COMMUNICATIEBELEID

Kort samengevat is dit het communicatiebeleid 2018-2020:

Merkbelofte



Ambitie

80% van de werknemers + 70% van de werkgevers kiest ultimo 2018 voor SPW, mocht er geen sprake meer zijn van een verplichtstelling.

Doelen

8 voor tevredenheid

In het KTO-onderzoek scoort SPW vanaf ultimo 2018 tenminste een 8 op het gebied van tevredenheid over communicatie onder (gewezen) deelnemers, gepensioneerden en werkgevers.

8 voor kwaliteit serviceniveau

In het KTO-onderzoek scoort SPW vanaf ultimo 2018 tenminste een 8 op het gebied van kwaliteit serviceniveau onder (gewezen) deelnemers, gepensioneerden en werkgevers.

Merkwaarde



Strategie

1. Data-driven content marketing
2. Sturingsmodel

Resultaat

Persoonlijke en relevante communicatie, afgestemd op de individuele behoeftes van de deelnemers. Hierdoor zien onze deelnemers ons als vertrouwde en betrouwbare partner en kiezen zij voor SPW.

Door de komende jaren in te zetten op big-data en digitalisering kan SPW zich positioneren als digitaal pensioenfonds, waarbij persoonlijke en relevante communicatie het resultaat is. Door data-analyse wordt de deelnemer beter zichtbaar en wordt content daadwerkelijk op maat aangeboden, afgestemd op zijn of haar (latente) behoeftes. Onze deelnemers krijgen meer inzicht in hun financiële planning en inzicht in hun mogelijkheden. Hierdoor zien onze deelnemers ons als vertrouwde en betrouwbare partner en kiezen zij voor SPW. Het sturingsmodel zetten we in om te zien langs welke drivers de binding met SPW beïnvloedt kan worden.

In de volgende paragrafen worden de positionering, communicatiedoelen, strategie en communicatiestijl- en middelen verder toegelicht.

3.1 POSITIONERING VAN HET MERK SPW

In de aanloop naar het communicatiebeleidsplan 2015-2017 zijn de merkwaarden en de merkbeloften voor SPW vastgesteld. Deze gelden ook voor het beleidsplan 2018-2020.

Merkwaarden

- sociaal

Het sociale karakter van woningcorporaties is terug te vinden in de pensioenregeling. “Samen” en “elkaar helpen”, behoren tot ons DNA. Dat betekent niet dat we bemoeieren, maar wel dat we zo goed als mogelijk willen organiseren.

- betrokken

Als SPW voelen we ons verbonden met en betrokken bij onze klanten en de eventuele vragen die zij over hun pensioen hebben. We zijn oprecht geïnteresseerd en doen er alles aan om vragen en/of zorgen te beantwoorden en tot bevredigende oplossingen te komen.

- solide

De sector woningcorporaties heeft vanuit de cao een bewuste keuze gemaakt voor een goede pensioenregeling die nuchter uitgevoerd wordt. Als pensioenfonds is het onze plicht en vinden we het ook belangrijk om de belofte van een solide pensioen ook echt waar te maken.

Merkbelofte: SPW. Goed voor elkaar.

De merkbelofte bestaat uit twee beloftes:

- *Goed voor elkaar zijn*

We beloven betrokken te zijn bij jouw pensioen. We staan voor je klaar, helpen je graag en zijn benaderbaar. We proberen je zo goed mogelijk te informeren over je persoonlijke pensioensituatie met middelen en boodschappen die relevant voor je zijn en in begrijpelijke taal zijn geschreven.

- *Goed voor elkaar hebben*

We beloven je dat jouw pensioen financieel solide geregeld is op basis van nuchtere analyses en professionele keuzes.

3.2 COMMUNICATIEDOELLEN

SPW heeft een duidelijke ambitie en duidelijke doelen als het gaat om communicatie:

Ambitie

Tenminste 80% van de werknemers en 70% van de werkgevers kiest ultimo 2018 voor SPW, mocht er geen sprake meer zijn van verplichtstelling. Dat vertaalt zich doordat deelnemers en werkgevers aangeven voor SPW te kiezen als er geen sprake meer is van een verplichtstelling. Eind 2018 herijkt SPW deze ambitie. Vooralsnog geldt na 2018 een behoudstrategie.

Doelen

Onderstaande doelen vloeien voort uit de strategische doelen van SPW en gelden tot eind 2018*:

Tevredenheid:**

In het KTO-onderzoek scoort SPW vanaf ultimo 2018 tenminste een 8 op het gebied van **tevredenheid over communicatie** onder (gewezen) deelnemers, gepensioneerden en werkgevers.

Service:**

In het KTO-onderzoek scoort SPW vanaf ultimo 2018 tenminste een 8 op het gebied van **kwaliteit serviceniveau** onder (gewezen) deelnemers, gepensioneerden en werkgevers.

**Daarna worden de communicatiedoelen herijkt op basis van de strategische doelen van SPW.*

*** Dit doel is nog niet eerder gemeten en zal in 2017 voor het eerst in de Radar onderzocht worden. De BcP heeft eind 2017 hiervoor onderzoeksgegevens en kan dit vanaf 2018 gebruiken om te sturen op tevredenheid over communicatie en de kwaliteit van het serviceniveau.*

3.3 STRATEGIE: HOE BEREIKT SPW DE COMMUNICATIEDOELEN?

Om de communicatiedoelen te bereiken moeten wij onszelf de volgende vragen stellen:

1. Wie willen we zijn voor onze deelnemers en werkgevers?
2. Hoe gaan we dat bereiken (strategie)?

3.3.1 Wie willen we zijn voor onze deelnemers en werkgevers?

Als SPW help ik klanten bij het maken van hun pensioenkeuzes op een manier die zoveel mogelijk aansluit op hun behoeften. In een financiële wereld, waarin keuzevrijheid omtrent pensioenbeslissingen toeneemt, bieden wij ondersteuning doordat we persoonlijke klantbehoeften kennen en daar snel op inspelen. Een optimale, digitale klantbediening, in combinatie met persoonlijk contact, staat voorop in alles wat we doen. Hierdoor zien onze deelnemers ons als vertrouwde en betrouwbare partner.

Vanuit de fondswaarden helpen we deelnemers bij het maken van keuzes. Daarbij zien we pensioen als onderdeel van het totale financiële plaatje, met continue verbetering op het gebied van gebruiksgemak, persoonlijke relevantie, transparantie en loyaliteit.

Als SPW wil ik werkgevers helpen bij hun vraagstukken op het gebied van pensioen en HR-gerelateerde vragen en ondersteunen bij het informeren en activeren van hun werknemers over de arbeidsvoorwaarde pensioen. Werkgevers kiezen op basis van deze dienstverlening voor SPW als vanzelfsprekende partij, ook als de verplichtstelling komt te vervallen.

3.3.2 Hoe gaan we dit bereiken?

De strategie bestaat uit twee onderdelen:

1. Data-driven content marketing
2. Sturingsmodel

Data driven content marketing

Relevant en persoonlijk communiceren bereiken we door nog meer in te zetten op big-data en digitalisering. Door data-analyse is het mogelijk om klantgedrag en interacties uit het verleden te analyseren, waardoor toekomstig gedrag beter voorspeld kan worden. Hierdoor wordt de deelnemer beter zichtbaar en kan content daadwerkelijk op maat aangeboden worden, afgestemd op de individuele behoeftes van onze deelnemers. SPW zal daarbij zorgvuldig omgaan met privacygevoelige informatie en stelt alles in het werk om de privacy van haar deelnemers te garanderen.

Roadmap

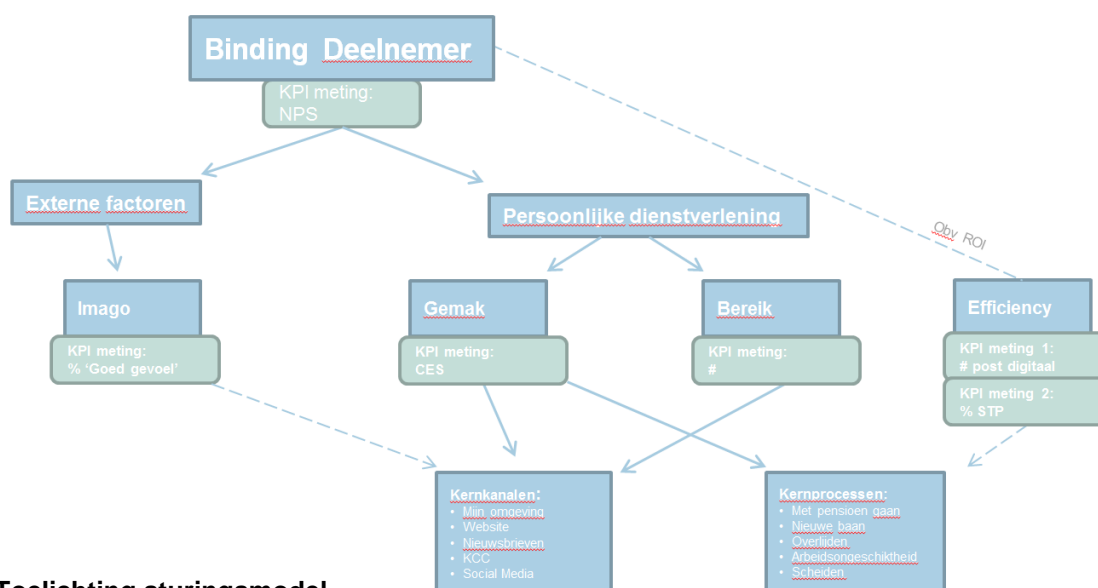
Om relevante en persoonlijke content aan te kunnen bieden moet er aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden. Daarom wordt onderstaande roadmap ingezet. Na 2018 geldt vooralsnog een behoudstrategie en om daar aan te voldoen laat de roadmap ook zien aan welke randvoorwaarden er in 2019 en 2020 voldaan moet worden.

Randvoorwaarden	2018
BEREIK & TECHNOLOGIE	Data-marketing: 1. Aantal e-mailadressen vergroten 2. Segmentatie 3. Optimaliseren digitale customer journey en (verder) stimuleren gebruik digitale middelen 4. Ontwikkelen dynamische content op website
CONTENT	1. Storytelling: het verhaal van 'Goed voor elkaar' laden (met aandacht voor beheer pensioengelden en verantwoord beleggen) 2. Pilots op gebied van communities 3. Starten met Overzicht & Inzicht (voor actieve deelnemers)
Randvoorwaarden	2019
BEREIK & TECHNOLOGIE	Data-marketing: 1. Smart targeting: verfijning van segmentatie 2. Doorontwikkeling personalisatie (via targeting en dynamische content) 3. Pilot op gebied van artificial intelligence
CONTENT	1. Inzet native- en influencer marketing 2. Experimenten met en innoveren in het bieden van overzicht en inzicht
Randvoorwaarden	2020
BEREIK & TECHNOLOGIE	Data-marketing: 1. Doorontwikkeling personalisatie en smart targeting 2. Pilot op gebied van robotisering
CONTENT	1. Inzet contentdistributie 2. Bouwen aan relatie met deelnemer

Hier staan de meest relevante digitale trends op dit moment. Omdat dit zo snel verandert, zullen we de ontwikkelingen op de voet volgen en inspelen op dat wat interessant is voor SPW. Indien daar aanleiding voor is zullen pilots eerder starten. Zie bijlage voor toelichting begrippen.

Sturingsmodel

Het doel van SPW is dat 80% van de werknemers en 70% van de werkgevers ultimo 2018 kiest voor SPW, mocht er geen sprake meer zijn van verplichtstelling. Met het sturingsmodel wordt gestuurd op NPS (Net Promotor Score, binding) en de onderliggende drivers gemak (Customer Effort Score, CES), bereik (aantallen) maar ook op efficiency (%STP, Straight Through Processing), ten behoeve van de Return On Investment (ROI)*.



Toelichting sturingsmodel

- **NPS is het belangrijkste doel**

Alle communicatie moet bijdragen aan de klantbinding (NPS), waardoor deelnemers blij zijn met hun fonds en graag klant willen blijven. Voor het verkrijgen van een hogere NPS, moeten we zoveel mogelijk deelnemers bereiken en zorgen voor 'WOW-momenten'. Dit tegen zo laag mogelijke kosten (efficiency).

- **Externe factoren: imago speelt een rol**

Deelnemers die tevreden zijn over de dienstverlening hebben een positiever beeld over het fonds en geven een hogere NPS. Deelnemers die geen gebruik maken van de dienstverlening worden grotendeels beïnvloed door berichtgeving uit de media. Dit kan leiden tot een slechter imago. Daarom is het belangrijk zoveel mogelijk deelnemers actief te krijgen om hun 'negatieve' beeld om te vormen tot een positief beeld. Daarvoor is bereik nodig.

- **Persoonlijke dienstverlening: drivers gemak en bereik zijn belangrijk**

Persoonlijke dienstverlening heeft grote invloed op hoe de deelnemer de binding met het fonds ervaart (NPS). Voor het verkrijgen van een hogere NPS moeten dus zoveel mogelijk deelnemers bereikt worden en zorgen dat zij gemak (CES) ervaren. Daarbij sturen we op het realiseren van CES en bereik in de belangrijkste kanalen en klantprocessen. Alle communicatieactiviteiten dragen bij aan deze drivers, tegen zo laag mogelijke kosten.

* Zie bijlage voor begrippenlijst

- **Efficiency**

De kosten moeten voor een deelnemer acceptabel zijn, elke euro die we uitgeven is een euro die niet in de pensioenpot gaat. Betrokkenheid of binding met de deelnemer is het centrale doel en de inzet qua kosten en inspanning moeten altijd in verhouding zijn. Deze driver is ook van groot belang voor de andere drivers. Door inzichtelijk te krijgen wat de kosten zijn vs. het effect, kunnen processen beter gestroomlijnd worden. Dit heeft effect op de drivers gemak en bereik en daarmee op de NPS.

Hoe past het reputatiemeetmodel in het sturingsmodel?

Het sturingsmodel is een uitgebreider meetmodel dan het reputatiemeetmodel, omdat het óók de efficiency meet. Daarnaast focust het reputatiemeetmodel direct op de middelen en content in de kanalen en processen, terwijl het belangrijk is om de bovenliggende drivers te meten. Want de kanalen en processen hebben op zichzelf stand niet direct een invloed op de NPS, dat hebben de drivers gemak en bereik wel: als de deelnemer bereikt is en gemak ervaart (op een efficiënte manier), zal hij de persoonlijke dienstverlening als positief ervaren en dit geeft een hogere NPS.

De pijlers 'imago', 'communicatie' en 'beheer van pensioengelden' uit het reputatiemeetmodel komen terug in het sturingsmodel. 'Imago' blijft een aparte driver, onder externe factoren. 'Communicatie' en 'beheer pensioengelden' vallen onder persoonlijke dienstverlening, waar onder de drivers 'gemak' en 'bereik' de kernkanalen en kernprocessen worden gemeten. Door de communicatie zo in te richten dat het altijd bijdraagt aan (een van) de bovenstaande drivers, wordt de impact op de binding vergroot.

Onderzoek laat zien dat SPW een positief imago heeft, waardoor het verbeterpotentieel van dit onderdeel niet heel hoog is.

De strategie geeft richting aan de communicatieaanpak en moet laten zien dat we heel bewust zijn van de keuzes die we maken.

Verbeterpotentieel tot eind 2018

Uit de communicatiedoelen blijkt dat het grootste verbeterpotentieel zich op deze gebieden bevindt:

- Reputatie (beeld dat men van SPW heeft)
Het gaat hier vooral om de werkgevers en slapers (van 78% naar 90%) en de actieven (van 85% naar 90%)
- Vertrouwen
Een verhoging van 0.5 punt voor de werkgevers en actieven naar een 8 met daarna de slapers met 0.8 punt naar een 8
- Service (persoonlijke dienstverlening)
De website heeft een flink verbeterpotentieel (moet van 61% naar 75%)

Aandachtspunten

Bij het uitvoeren van de roadmap gelden voor 'persoonlijke dienstverlening' en de driver 'imago' (onder externe factoren) de volgende aandachtspunten:

Imago:

- *merkbeloofte 'goed voor elkaar' meer emotioneel laden*

Toelichting:

Uit de verdieping van de Radar blijkt dat deelnemers deze merkbeloofte als positief ervaren, maar dat de belofte meer emotionele lading moet krijgen.

Emotioneel meer lading krijgen kan door:

1. Aanknopingspunten in de huidige pensioenregeling te benadrukken: de Anw-hiaatverzekering is ook een vorm van 'goed voor elkaar' zijn, omdat het de mogelijkheid biedt jouw nabestaanden goed achter te laten. Door de mogelijkheid van deeltijdpensioen biedt SPW de mogelijkheid goed voor haar deelnemers te zijn door ruimte te bieden aan de wens eerder te stoppen met werken.
2. SPW meer een gezicht te geven binnen de sector met tastbare initiatieven en duidelijke communicatie.

- *Persoonlijke dienstverlening digitaal, persoonlijk en relevanter*

Toelichting:

Communicatie moet zoveel mogelijk persoonlijk en relevant zijn. Daarbij biedt SPW inzicht in de financiële balans voor later en een handelingsperspectief. SPW zal zorgvuldig omgaan met privacygevoelige informatie en stelt alles in het werk om de privacy van haar deelnemers te garanderen.

Persoonlijke, relevante en digitale dienstverlening kan door:

1. Content zoveel mogelijk op maat aanbieden, doormiddel van data-analyse.
2. Door de data die in de markt te verkrijgen is te gebruiken en zelf actief te zijn op plekken waar deelnemers zijn. Dit betekent dat contentdistributie een nóg belangrijkere rol gaat spelen.

Daarbij geldt dat het verkrijgen van e-mailadressen een voortdurende inspanning blijft en dat voor de inzet van data de grenzen van het wettelijk kader worden opgezocht.

Persoonlijke dienstverlening:

Toelichting:

De tevredenheid over de afzonderlijke communicatiemiddelen is hoog. De nadruk ligt op het persoonlijker maken van de middelen, waarbij digitale middelen meer mogelijkheden bieden dan

offline middelen. Distributie van samenhangende en consistente boodschappen over de communicatiekanalen heen.

Dit kan door:

- Het onderwerp pensioen dichterbij de leefwereld van de deelnemers te brengen. We doen dat door pensioen nog meer te vertalen naar life-events. Daarbij plaatsen we pensioen in een bredere context: die van de financiële planning en de 'cyclus van het leven'.
- Communicatie zo toegankelijk mogelijk, zodat zoveel mogelijk deelnemers daadwerkelijk worden bereikt.
- De content meer toe te spitsen op verschillende doelgroepen, om de dienstverlening persoonlijker te maken (aanvullend op generieke informatie).
- Expliciet communiceren wat er met de inleg van de deelnemer gebeurt en waarin SPW deze belegt. Daarbij richten op concrete projecten, zeker beleggingen in vastgoed ten behoeve van de sector.
- Inzicht te geven in de geldstroom die gaat lopen vanaf betalen pensioenpremie tot aan uitkering.

Aansluiting bij strategienota en scenarioplanning

De communicatiestrategie uit dit beleidsplan sluit aan bij de strategienota van SPW (uit het meerjarenplan 2016-2018) en de scenarioplanning die daar bij hoort.

De rode draad uit de scenarioplanning is klantbinding en de toekomstscenario's voor 2020*.

Onderstaande punten worden geborgd in de communicatiestrategie:

- ✓ Continue inspanning om klanttevredenheid te borgen, door (vernieuwing van) digitalisering.
- ✓ Dynamische communicatie: aandacht voor persoonlijke communicatie, de betrokkenheid van deelnemers wordt gestimuleerd en ruimte voor een dialoog met de deelnemers
- ✓ Klantbinding komt terug als overkoepelend thema in marketing en communicatie:

* scenario A: ieder voor zich, scenario B: Vrijheid in gebondenheid, scenario C: Samen kiezen, scenario D: One size fits all

Daarbij wordt rekening gehouden met de vier toekomstscenario's voor 2020 uit de scenarioplanning:

- ✓ Data wordt ingezet om relevante hulp te bieden bij keuzes, om persoonlijke klantbediening mogelijk te maken en gebruikersgemak te vergroten.
- ✓ Communicatie gaat verder dan pensioen alleen. Daarbij plaatsen we pensioen in een bredere context: die van de financiële planning en de 'cyclus van het leven'

3.4 COMMUNICATIESTIJL EN –MIDDELEN

Het fonds hanteert het B1 taalniveau als uitgangspunt voor de communicatie, om zo aan te sluiten bij de doelgroep. De tekst moet zo min mogelijk jargon bevatten maar wel juridisch juist zijn. De inhoud is relevant: geen overdaad aan informatie, maar korte en krachtige teksten, die gelaagd worden aangeboden.

Vorm en beeld

Alle uitingen worden vormgegeven in de huisstijl van SPW. Consequent toepassen van deze huisstijl zorgt bij de doelgroepen voor een consistent, herkenbaar en betrouwbaar beeld van het pensioenfonds.

Middelen

SPW is een digitaal fonds, wat betekent dat online middelen de kern van de communicatie vormen. De mijn-omgeving (inclusief Overzicht & Inzicht) is het primaire kanaal. Daarnaast is persoonlijk contact van groot belang voor de deelnemers en werkgevers. Persoonlijk contact is altijd een aanvulling op de digitale middelen en geen middel op zich.

4.BORGING EN ORGANISATIE

4.1 ORGANISATIE/SAMENWERKING

Pensioencommunicatie is een verantwoordelijkheid van het bestuur van het pensioenfonds. Het bestuur bepaalt het beleid. Zowel voor SPW als voor de uitvoeringsorganisatie is het niet efficiënt om deze verantwoordelijkheid te vertalen naar een toetsing door het bestuur op alle uitgaande communicatie. Het bestuur delegeert daarom in de dagelijkse operatie een aantal zaken aan de uitvoeringsorganisatie.

Communicatieonderwerpen worden besproken in de Bestuurscommissie Pensioenen (BcP), onderdeel Communicatie, en waar nodig tijdens de bestuursvergaderingen. Er wordt besproken hoe uitvoering wordt gegeven aan het communicatiebeleid, er wordt zicht gehouden op de (aanvullende, niet administratie gebonden) communicatie vanuit het fonds en de voortgang van de jaarplannen wordt besproken en geëvalueerd.

Communicatiebeleidsplan

Elke drie jaar wordt een communicatiebeleidsplan opgesteld. Het communicatiebeleidsplan beschrijft de uitgangspunten voor de communicatie richting doelgroepen. Deze uitgangspunten worden in het communicatiejaarplan concreet gemaakt.

Communicatiejaarplan

Elk jaar wordt een communicatiejaarplan opgesteld waarin de communicatieactiviteiten (met planning en kosten) worden beschreven.

Budget

Het communicatiebudget voor de reguliere communicatieactiviteiten is onderdeel van het contract met de pensioenuitvoeringsorganisatie. Binnen dit budget worden de communicatieactiviteiten, zoals vastgelegd in de Product- en Dienstencatalogus (PDC), uitgevoerd. Indien er nieuwe en aanvullende communicatiemiddelen en -activiteiten ontwikkeld worden, wordt bekeken of deze onderdeel uitmaken van de PDC en het contract met de pensioenuitvoeringsorganisatie of dat er separaat een offerte voor opgesteld moet worden.

4.2 TOETSING EN EVALUATIE

SPW wenst een oordeel te vormen over de effectiviteit van het gevoerde communicatiebeleid. Hiervoor is een aantal prestatie-indicatoren opgesteld, gebaseerd op het reputatiestuurmodel. De prestatie-indicatoren worden nader uitgewerkt en gekwantificeerd in het communicatiejaarplan. In het jaarplan worden jaarlijks de doelstellingen, kernboodschappen en de middelenmix bijgesteld op basis van de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren.

Instrumenten voor toetsing en evaluatie

SPW wil meerdere instrumenten inzetten om de kwaliteit van het communicatiebeleid en de effectiviteit van de middelen en acties te toetsen:

- Een jaarlijkse monitor (SPW Radar) waarin de doelstellingen worden gemeten onder (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers;
- Inzetten van het klantenpanel van SPW bestaande uit deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers;
- Het inzetten van aanvullende effectmetingen om communicatiemiddelen te toetsen (bijvoorbeeld lezersonderzoek, een nabelactie of een quick-poll op de website);
- Webstatistieken t.b.v. het monitoren van de bezoekfrequentie en het internetgebruik van de website en de Mijn-omgeving.

4.3 TAAKVERDELING

Het bestuur van het pensioenfonds is eindverantwoordelijk. De uitvoeringsorganisatie communiceert namens het fonds binnen de afspraken zoals die worden beschreven in het communicatiebeleidsplan, het communicatiejaarplan en/of na tussentijdse onderlinge afstemming met het Bestuursbureau en/of de Bestuurscommissie Pensioenen (BcP).

Het bestuur

- Stelt het communicatiebeleid vast;
- Stelt jaarlijks het definitieve communicatiejaarplan vast;
- Stelt de middelen beschikbaar die nodig zijn om het communicatiejaarplan uit te voeren;
- Beslist (waar nodig) over aanpassingen in zijn communicatiebeleid.

Bestuurscommissie Pensioenen

De BcP is samengesteld uit een tweetal bestuursleden en wordt ondersteund door een beleidsmedewerker van het Bestuursbureau SPW, een externe communicatieadviseur van Aedes en medewerkers van de uitvoeringsorganisatie. De BcP is verantwoordelijk voor:

- het opstellen van het jaarlijkse commissieplan en -budget. Hieruit moet het mandaat voor de commissie blijken;
- het opstellen van het meerjaren-communicatiebeleidsplan;
- het bewaken en de uitvoering van het jaarlijkse commissieplan;
- het adviseren ten aanzien van bestuursvoorleggers (op het gebied van communicatie);
- het adviseren van het bestuur ten aanzien van het communicatiebeleidsplan en het communicatiejaarplan en ad-hoc communicatievraagstukken;
- het waarborgen van de reputatie van SPW (grensvlak met het Dagelijks Bestuur, de bestuurscommissie Risicomanagement, de bestuurscommissie Audit en de Bestuurscommissie Balansmanagement).

- het uitvoeren van risicoanalyses.
- de beheersmaatregelen van deze risico's en de uitvoering hiervan.

De pensioenuitvoeringsorganisatie

- stelt jaarlijks het concept communicatiejaarplan op en biedt dat ter goedkeuring aan de BcP en het bestuur aan;
- neemt het geaccordeerde communicatiejaarplan in uitvoering;
- licht in de vergadering van de BcP de projecten en nieuwe voorstellen met betrekking tot communicatie toe en rapporteert de voortgang;
- rapporteert jaarlijks over de resultaten van de SPW radar en de inzet van andere instrumenten voor toetsing en evaluatie;
- adviseert de commissie.

4.4 WOORDVOERDER MEDIA

Indien er met de media gesproken wordt, vindt – indien noodzakelijk- de intake van de vragen plaats door de uitvoeringsorganisatie; deze informeert de directeur van het Bestuursbureau. De directeur beslist of hijzelf met de media communiceert of neemt contact op met de voorzitter van het bestuur, die als woordvoerder namens SPW zal optreden. Vanaf 2015 hebben we een werkgevers- en een werknemersvoorzitter. Bij afwezigheid van de vigerend voorzitter zal de andere voorzitter deze taak op zich nemen.

BIJLAGE

Begrippenlijst

Toelichting termen Roadmap

Artificial intelligence (AI) & robotisering

Door de inzet van AI kunnen voorspellende analyses gemaakt worden hoe een deelnemer zich zal gedragen. Content kan hierop aangepast worden, waardoor de deelnemer een relevantere service ervaart. Robotisering (chatbots) maakt het mogelijk de deelnemer nog sneller te bedienen, 24/7.

Influencer marketing

De merkbeloften 'sociaal' en 'betrokken' kunnen nog meer geladen worden door de inzet van influencer marketing. Bij influencer marketing draait het erom dat boodschappen via via, dus via mensen, veel effectiever binnenkomen. Daarbij is het belangrijk dat het gaat om persoonlijkheden met bereik en invloed binnen een bepaalde doelgroep (influencers). Concreet betekent dit dat SPW meer gebruik zal maken van 'echte' mensen in hun communicatie, zoals belangrijke mensen in de sector, deelnemers, bestuurders of een lid van het VO.

Native contentmarketing

In aanvulling op de contentdistributie en influencer marketing helpt native contentmarketing bij het bereiken van de doelgroep. Kortgezegd betekent dit dat SPW samenwerkt met bestaande mediaplatformen (zoals een blog of website), die de doelgroep van SPW ook bedient. Dit medium schrijft in eigen tone of voice een artikel, met daarin de communicatieboodschap van SPW. Het voordeel hiervan is dat het geloofwaardiger overkomt en een groot bereik kan hebben, buiten de bestaande kanalen om.

Contentdistributie

Om de digitale ervaring relevanter en persoonlijker te maken moet SPW zelf actief zijn op plekken waar de deelnemers zitten. Dit betekent dat contentdistributie een nóg belangrijkere rol gaat spelen. Niet alleen de kanalen van SPW worden benut, maar er is ook aansluiting met andere plekken en platformen waar de deelnemers zich bevinden (zoals andere websites).

Storytelling

Dit is het toepassen van verhalen om een (communicatie)doel te bereiken.

Termen sturingsmodel

CES:

Customer effort score. Percentage ondervraagden dat aangeeft (erg) weinig moeite te hebben ervaren bij het gebruiken van het aangegeven kanaal/proces.

Vraagstelling: *“Hoeveel moeite heeft het u persoonlijk gekost om ...*

Erg weinig moeite, weinig moeite, neutraal, veel moeite, erg veel moeite”

KPI

Key Performance Indicators. Dit zijn variabelen om prestaties te meten.

NPS

Net Promotor Score. Dit is een methode om de loyaliteit van een klant te meten. Let op: In de officiële Net Promotor Score wordt gevraagd of men een organisatie zou aanbevelen. In de Radar wordt gevraagd of de deelnemers voor SPW zou kiezen als men het pensioen zelf zou mogen regelen. We meten hier dus niet de officiële NPS.

ROI

Return on Investment. Dit betekent dat de verhouding tussen de opbrengsten en de gedane investering wordt weergegeven. De ROI wordt uitgedrukt in een percentage en meet de financiële toegevoegde waarde ten opzichte van de kosten.

STP

Straight Through Processing. Dit betekent het stroomlijnen van (automatische) processen.