

Best practices: het communicatiebeleid

Het communicatiebeleid: basis voor de communicatie-uitvoering

Communicatie vraagt om beleid. Een pensioenfonds kan zich simpelweg niet langer de 'luxe' permitteren om vooral reactief met communicatie om te gaan. Daarvoor gebeurt er te veel. En daarvoor spelen er te grote belangen. Met het communicatiebeleid bepaalt het pensioenfondsbestuur de kaders waarbinnen de communicatie moet plaatsvinden. Gericht op de toekomst en gebaseerd op de 'lessons learned'. En niet alleen gericht op zenden maar ook op ontvangen.

In het communicatiebeleid worden de uitgangspunten en de doelstellingen van de communicatie-inspanningen van het pensioenfonds bepaald. Het communicatiebeleid vormt daarmee de basis voor de totale communicatie-uitvoering en het jaarlijks op basis van het communicatiebeleid op te stellen communicatieplan. Het communicatiebeleidsplan is doorgaans een voortschrijdend driejarenplan.

Het formuleren van het communicatiebeleid en het doen uitvoeren hiervan, is een primaire verantwoordelijkheid van het pensioenfondsbestuur. In de praktijk komt het voor dat heldere beleidsuitgangspunten en vastgesteld communicatiebeleid ontbreken. Het belangrijkste risico daarbij is dat de communicatie in de praktijk vooral wordt gericht op algemene en weinig doelgerichte informatievoorziening en op het reactief (en vaak reparatief) ontwikkelen van acties. Sturing op risico's en effectiviteit blijven dan ongrijpbaar.

Het formuleren van een helder en resultaatgericht communicatiebeleid vraagt om een zorgvuldige krachtenveldanalyse, waarin de belangen van alle betrokken partijen en de mogelijke impact van tal van omgevingsfactoren worden betrokken en tegen elkaar worden afgewogen. Denk aan de verwachte economische ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor het fonds en voor de werkgever(s), de ontwikkeling van het fonds of de werkgever(s) zelf en de nieuwe wet- en regelgeving. Maar ook het na te streven risicoprofiel van het fonds wat betreft imago en aansprakelijkheid: trendsetter of trendvolger, proactief of reactief, risicoaccepterend of risicomijdend. Het bestuur zou kunnen besluiten tot een workshop waaraan zowel beleids- als uitvoeringsverantwoordelijken deelnemen. Dat blijkt voor een dergelijke krachtenveldanalyse vaak een effectieve werkvorm.

Bouwstenen

Een bestuur dat zijn communicatietaak serieus neemt, bouwt zijn communicatiebeleid op met de volgende bouwstenen:

1. Visie van het fonds/strategische vertrekpunten

- Wat is de visie van het bestuur op de positionering van het fonds?
- Waarom vinden wij, als bestuur, pensioencommunicatie belangrijk? Wat verstaan we eronder? Waar moet het aan bijdragen? Wat zijn de uitgangspunten? Welke balans kiezen we tussen 'halen' en 'brengen'?
- Wat is onze vertreksituatie? Welke risico's lopen we?

2. Algemene doelstellingen

- Wat willen we als bestuur bereiken bij de diverse voor het fonds relevante doelgroepen? Partijen die hierbij aan de orde komen, zijn naast deelnemers en pensioengerechtigden, de werkgever(s), toezichthouders, koepels, de politiek en de media.

3. Organisatie van de communicatie

- Welke partijen moeten of kunnen we inschakelen bij de pensioencommunicatie? Wie is in welk geval de afzender van de communicatie (bijvoorbeeld: werkgever, fonds, uitvoerder of verzekeraar)? Waar en hoe moeten we de eerstelijnsbeantwoording van pensioenvragen regelen? Wat is de mogelijke of wenselijke rol van de HR-discipline van de werkgever?
- Welke financiële en personele middelen moeten we ter beschikking stellen?

4. Imago van de afzender

- Wat is het imago van ons fonds? Hoe wordt het gezien door de deelnemers? En hoe zou het bij voorkeur gezien moeten worden?
- Hoe is de relatie/samenhang met het imago van de werkgever(s)? Hoe is het imago van de werkgever binnen de branche?
- Wat is onze missie? Wat zijn onze kernwaarden?

5. Informatiebehoefte en -voorziening

- Over welke informatie moeten wij als pensioenfondsbestuur beschikken om ons beleid te toetsen en eventueel te kunnen bijsturen?
- Op welke wijze en met welke frequentie willen we dat er aan ons wordt gerapporteerd?

Voordat het bestuur het communicatiebeleid vaststelt, legt het bestuur het voor advies voor aan het verantwoordingsorgaan.

Van communicatiebeleid naar communicatieplan en -uitvoering

Het opstellen van het communicatieplan, ter implementatie van het vastgestelde communicatiebeleid, en de uitvoering daarvan zijn een verantwoordelijkheid die in het algemeen door het bestuur wordt gedelegeerd aan een communicatiecommissie. Het bestuur blijft daarbij nadrukkelijk wel eindverantwoordelijk voor de uitvoering.

Een praktische invulling is dat de voor de uitvoering van de communicatie verantwoordelijke partij het bestuur adviseert bij het opstellen van het communicatiebeleid om dit vervolgens (desgewenst samen met de communicatiecommissie) te vertalen naar een op de uitvoering gericht communicatieplan, inclusief de afbakening van doelgroepen (segmentatie) en de keuze van de in te zetten kanalen en middelen. Uiteindelijk neemt de uitvoerende partij ook de feitelijke uitvoering van het beleid ter hand in de vorm van productie en inzet van middelen.

Het communicatieplan heeft doorgaans een looptijd van een jaar.

Voorwaarde voor goede uitvoering van de communicatie is dat de communicatie-uitvoerder beschikt over de daartoe vereiste deskundigheid en voldoende gemandateerd is om uit te voeren en om regie te voeren op het gehele communicatieproces. Dit voorkomt dat het bestuur zich ook op uitvoerend niveau bezig moet houden met communicatie. Die deskundigheid hoeft niet per se in de volle breedte in de organisatie verankerd te zijn.

Een goed communicatieplan bevat minimaal de volgende onderdelen:

1. Omschrijving van de doelgroepen en kernboodschappen.
2. Omschrijving in te zetten 'steunzenders' (externe onverdachte en/of invloedrijke partijen die effectief en betrouwbaar de boodschap van het fonds kunnen ondersteunen).
3. Communicatiedoelstellingen (verfijnd ten opzichte van het beleidsplan).
4. Creatief concept/toonzetting.
5. Inzet communicatiemiddelen in de tijd en per doelgroep.
6. Rolverdeling en budget.
7. Meten en rapporteren.

Met het communicatieplan behoort een fonds ook te voorzien in de eisen die de wet stelt aan de informatieverstrekking.

Beoordeling

Het communicatieplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur van het pensioenfonds. Het bestuur beoordeelt het communicatieplan op de volgende punten:

- Sluiten strategie, doelstellingen en planning aan op de beleidsuitgangspunten?
- Waarop is keuze voor segmentatie onderbouwd?
- Hoe wordt onderscheid gemaakt naar lange termijn (structurele communicatie) en korte termijn (actiematig)?
- Zijn taakafbakening en verantwoordelijkheden vastgelegd?
- Worden meetbare doelstellingen geformuleerd?
- Bieden metingen en rapportages houvast voor bijsturing?
- Wordt voldaan aan de eisen die de PW/WBP stelt aan informatieverstrekking?

“Als vertrouwen je belangrijkste ‘asset’ is, dan is communicatie je belangrijkste instrument.”