

Communicatie van nu

Dé uitdaging voor de pensioen- fondsbestuurder

Communicatie is een bijzonder boeiend vak. Het gaat om mensen raken en bewegen. Om de verbinding tussen organisatie en omgeving. Om dialoog en draagvlak. Om relaties en reputaties. Om merken en media. Om de juiste taal en toon. Om voorkeur en vertrouwen. Om de steun van alle stakeholders. Voor pensioenfondsbestuurders ligt hier een stevige uitdaging. Bestuurders hebben op dit vlak niet alleen een wettelijke plicht, maar ook een maatschappelijke opdracht en leiderschapsrol. Want het vertrouwen bij het Nederlandse publiek in een collectief pensioen staat onder druk. En ook de geloofwaardigheid van de sector moet worden hersteld. Dit artikel biedt een aantal concrete aanbevelingen, praktische tips en inspirerende voorbeelden.



VERWACHTINGEN

TEVREDENHEID = PRESTATIE - VERWACHTING

Communicatief leiderschap

Meer dan ooit is communicatief leiderschap nodig in de bestuurskamer. Bedrijven en instellingen in alle sectoren voelen vandaag de dag de druk van de buitenwereld om transparant te zijn en de dialoog met hun omgeving aan te gaan. En zien daar in toenemende mate ook kansen. Bijvoorbeeld door in samenspraak met maatschappelijke stakeholders vorm en inhoud te geven aan beleid voor duurzaam beleggen. Organisaties moeten steeds communicatiever worden, want deze tijd vraagt om sensitiviteit en wederkerigheid. En om reactiesnelheid bovendien: de omgeving verwacht instant respons. Mensen verwachten niet alleen reactie, ze willen het nu. De snelheid die voorheen als crisiscommunicatie zou worden gekwalificeerd, is vandaag de dag de norm.

Leidinggevendens spelen hier al snel, of ze het nu leuk vinden of niet, de eerste viool. Bestuurders hebben dan ook behoefte aan een afdeling Communicatie die weet hoe je de dialoog op een adequate en eigentijdse manier vorm en inhoud geeft. Niet alleen online met pensioengerechtigden of werkgevers, maar ook via persoonlijke gesprekken over gevoelige issues met kritische stakeholders. Voor bestuurders is eveneens de communicatie over hun visie en strategie van vitaal belang. De mate waarin zij - intern en extern - vertrouwen, betrokkenheid en steun weten te mobiliseren, bepaalt hun succes en dat van de organisatie.

Bovendien worden bestuurders steeds vaker geconfronteerd met allerlei lastige situaties en issues in dit tijdperk van transparantie en mediocratie. Variërend van maatschappelijk verantwoord fondsbeheer tot en met de beloning van de top. De publieke opinie lijkt plaats te maken voor onderbuikgevoelens, voor het maatschappelijk sentiment. Pers, politiek en publiek beoordelen organisaties en hun leidinggevendens daarbij steeds meer op hun vermogen om te communiceren. Wie dat onhandig of ongeloofwaardig doet, ligt direct in de vuurlinie.

Ook pensioenfondsen moeten in deze tijd dan ook een feilloos gevoel ontwikkelen voor het krachtenveld waarin zij opereren en voor de emoties in de maatschappelijke onderstroom. Professionele communicatie begint met luisteren en begrijpen. Pas daarna kun je door anderen begrepen worden. Van bestuurders wordt vandaag de dag

verwacht dat zij te allen tijde in staat zijn om soepel en effectief te communiceren met de eigen organisatie, de deelnemers, de media en maatschappelijke belanghebbenden.

Reputatie, Regie en Realisatie

Voor de communicatieprofessionals in de staf heeft dit alles natuurlijk ook consequenties. Bestuurders verwachten van hun interne adviseurs dat zij een volwaardige gesprekspartner zijn. Dat vereist van communicatieadviseurs allereerst dat zij aansluiting vinden bij de agenda van het bestuur. Bovendien moeten zij de materie inhoudelijk beheersen en ook dat blijkt niet altijd vanzelfsprekend. Voor 'betaald hobbyisme' is geen plaats meer: aan de bestuurstafel moeten communicatieprofessionals ter plekke hun deskundigheid en relevantie aantonen. Met advies op maat.

Bestuurders - bij pensioenfondsen én in andere sectoren - verwachten van communicatieprofessionals dat die op drie niveaus excelleren:

1. Op strategisch niveau gaat het om het bouwen en beschermen van **Reputatie**. Om het verbinden van binnen- en buitenwereld, en het bouwen van relaties, zodat de organisatie in *tune* is met de omgeving. Professionele communicatie draagt bij aan legitimatie en vertrouwen, aan maatschappelijk krediet en steun voor de organisatie.
2. Analyses en communicatiestrategie moeten vervolgens professioneel in praktijk worden gebracht. Dan gaat het om de juiste toon en timing: om **Regie**. Om het communicatiever maken van de hele organisatie. Daarbij is een heldere boodschap-strategie nodig, met goed gekozen thema's. Want zonder verhaal heb je als organisatie niks te vertellen.
3. Vervolgens kom je op het derde niveau, waar het gaat om de **Realisatie** van communicatieprogramma's, -activiteiten en -middelen. Inclusief de ambachtelijke en creatieve kant van het vak. Dan komt het aan op feilloze executie. Met sterke concepten, die verwoorden, verbeelden en het verschil maken.

Voor organisaties is het schakelen tussen deze drie niveaus in de wereld van vandaag, waarin informatie en geruchten zich sneller verspreiden dan het licht, een ingewikkelde



EXCELLEREN

IN REPUTATIE, REGIE EN REALISATIE

opgave. De kritische samenleving, de directe feedback van de omgeving en de realtime verspreiding van nieuws vragen van organisaties om handigheid en een bijzonder wakkere opstelling. De praktijk van strategische communicatie is in deze tijd als 'bouwen op bewegende grond'. Het vereist consistentie vanuit een langetermijnvisie én voortdurend soepel en beweeglijk anticiperen op een veranderende context.

Communicatie is van iedereen

Dankzij de razendsnelle opmars van sociale media is het besef toegenomen dat in een organisatie tegenwoordig iedereen communiceert. Menigeen vraagt zich dan ook af wat dat betekent voor de rol van de afdeling Communicatie. Het claimen van communicatie als een exclusief domein van de afdeling Communicatie was eigenlijk altijd al krampachtig. Maar onder invloed van sociale media is het nu echt definitief verleden tijd. Dat roept de vraag op wat

dit betekent voor de rol van de professionals op het gebied van communicatie?

Kort gezegd is daarbij vooral het onderscheid van belang tussen communicatie als competentie en communicatie als vak. Mijn stelling is: 'Communicatie als vaardigheid is voor iedereen. Communicatie als vak is voor professionals'. In de praktijk betekent dit dat communicatieprofessionals feitelijk blijven doen wat ze altijd al deden plus enkele nieuwe taken en rollen. De belangrijkste daarvan is het helpen van anderen in de organisatie om beter te communiceren, inclusief vanzelfsprekend de pensioenfondsbestuurders.

Juist in een tijd waarin iedereen communiceert moet de afdeling Communicatie zich richten op haar kerntaken. Die laten zich samenvatten in 6 V's: Communicatieprofessionals ondersteunen hun bestuurders intern bij verandering, verbetering en vernieuwing. En helpen de organisatie extern bij het bouwen aan verbinding, voorkeur en vertrouwen.

Uitdagingen voor de bestuurders

Terug naar de vraagstukken voor de pensioenfondsen en hun bestuurders. Op het gebied van professionele communicatie zie ik voor bestuurders in de pensioensector in de komende jaren drie grote uitdagingen. Kort samengevat:

1. Samen bouwen aan het maatschappelijk vertrouwen in het stelsel en de sector
2. Strategische communicatie gericht op reputatie en de relaties met stakeholders
3. Product- en klantcommunicatie: professionele communicatie over 'het pensioen'

Samen bouwen aan vertrouwen

Het is niet altijd leuk om te horen of te lezen, maar bestuurders hebben er wel mee te maken. Keer op keer laat onderzoek zien dat het vertrouwen van het Nederlandse publiek in (de bestuurders van) financiële instellingen te wensen overlaait. Nog steeds worden banken gezien als de bron van de kredietcrisis en economische crisis. En zeker voor de top van de banken blijft het opletten als het gaat om de beloning. Sinds de ophef over 'woekerpolissen' is de reputatie van verzekeraars niet veel beter en ook het vertrouwen in pensioenfondsen is van een historisch laag niveau. De conclusie is duidelijk: het vertrouwen in de pensioensector en de spelers daarin moet worden hersteld en versterkt. Want als mensen de afzender niet vertrouwen, komt ook de boodschap over het product niet aan. En als de sector en de fondsen geen gezag, geloofwaardigheid of waardering wordt toegekend, waarom zouden mensen het product - een collectief pensioen - dan wel zien zitten?

Voor de pensioensector is het vooral zaak om tot goed 'verwachtingsmanagement' te komen. Die notie komt voort uit een gouden regel: "Tevredenheid is prestatie min verwachting". Overall en altijd geldt bij mensen deze wetmatigheid: wanneer de verwachtingen vooraf groter waren dan de prestatie die men uiteindelijk ervaart, is de tevredenheid per definitie negatief. Daaruit volgt een eenvoudige les: wanneer je streeft naar tevreden klanten, moet je niet alleen de prestaties maar ook de verwachtingen goed managen. En dat is wat er met het pensioen in het

verleden bij uitstek mis is gegaan. Jarenlang werd het Nederlandse publiek in slaap gesust: "Gaaf u rustig slapen, we hebben hier het beste pensioenstelsel ter wereld". Sterker nog, door reclame campagnes zoals die over 'het Zwitserleven gevoel' zijn de verwachtingen over het pensioen veel te hoog opgevoerd. Inmiddels kijken we tegen het probleem aan: een forse verwachtingskloof.

Dit werd pijnlijk duidelijk vanaf 2008: sindsdien is de 'pensioenzekerheid' in sneltreinvaart verdampt. De schok bij pers, publiek en politiek is groot, sinds het besef langzaam is doorgedrongen dat de werkelijkheid minder romantisch is dan eerder is voorgesteld. Het vertrouwen is als sneeuw voor de zon verdwenen en heeft plaatsgemaakt voor teleurstelling, wantrouwen en zelfs boosheid. De sector en haar bestuurders hebben hun gezag verloren en worden niet automatisch meer geloofd. Veel mensen hebben geen vertrouwen meer in een collectief pensioen en daarmee staat de solidariteit tussen generaties onder druk. Voor het terugwinnen van het vertrouwen bestaat geen 'quick fix'. Dat vereist een optelsom van maatregelen en communicatie over de hele linie en bovenal een lange adem. Een reputatie moet je verdienen en dat is eerder een marathon dan een snelle sprint. Op sectorniveau zullen de fondsen, uitvoerders en belangenbehartigers dat samen moeten doen. Eén voor allen, allen voor één. Van een beschadigde sectorreputatie heeft iedereen last, dus heeft ook iedereen belang bij een gezamenlijke inspanning!

Een goed startpunt zou kunnen zijn om samen 'het verhaal' van de sector te ontwikkelen. Een aansprekende positionering van de pensioensector in de Nederlandse samenleving is nodig, met een heldere duiding van de meerwaarde voor mens en maatschappij. Een verhaal waarin niet het stelsel of systeem centraal staat. Liever een verhaal dat is opgebouwd rond gewone mensen en 'het leven'. Niet in technisch jargon, maar in normaal Nederlands.

Corporate communicatie voor het fonds

Zeker voor financiële instellingen is corporate communicatie cruciaal: banken, verzekeraars en pensioenfondsen kunnen immers niet voortbestaan zonder geloofwaardigheid en publiek vertrouwen. Banken en verzekeraars hebben

een rijke traditie waar het gaat om reputatiemanagement, het professioneel omgaan met lastige issues en het geavanceerd bouwen aan hun corporate merk. Vreemd genoeg geldt dat minder voor de spelers in de pensioensector. Wellicht heeft het met een gebrek aan concurrentie te maken, maar deze sector lijkt van oudsher vooral gesloten en naar binnen gericht, met een minder markt- en klant-gerichte cultuur. Zeker nu zal de sector daar toch echt mee aan de slag moeten. Goede corporate communicatie is investeren in je 'spaarbankboekje van maatschappelijke krediet'. Heb je eenmaal een goede reputatie opgebouwd, dan kun je beter tegen een stootje als er eens wat mis gaat en wordt je in de markt meer gegund. Een sterke reputatie werkt als een magneet, zowel in de commerciële markt als op de arbeidsmarkt en op de financiële markt. Met andere woorden: een goede naam trekt klanten, mensen en middelen aan.

Een speler uit de pensioensector die het goede voorbeeld geeft en al jaren voorop loopt op het gebied van communicatie is het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Een mooi voorbeeld daarvan is de manier waarop het fonds communiceert met de beslissers bij de aangesloten werkgevers, in dit geval de directeurs van ziekenhuizen en andere zorginstellingen. Dit is een lastig te bereiken doelgroep met een beperkte belangstelling voor het onderwerp pensioen. Om toch een goede impuls te geven aan de bekendheid van en de loyaliteit aan het merk PFZW heeft het fonds een aanpak op maat voor deze doelgroep ontwikkeld. Kort gezegd biedt het fonds zorgbestuurders een platform met kennis en kunde over voor hen relevante thema's van topexperts uit andere sectoren. Het gaat dus vooral om andere onderwerpen dan pensioen: leiderschap staat centraal. Het 'leren van' is in alles de rode draad. Met de combinatie van een fraai magazine, een speciale website, thematafels, een collegereeks en andere live events laat PFZW zien dat ze investeert in het kennisniveau in de zorgsector. Met deze aanpak wil PFZW de bestuurders in de zorg niet zozeer informeren, maar op de eerste plaats inspireren. Dit alles wordt door de doelgroep inmiddels gezien en gewaardeerd, wat bijdraagt aan de kracht van de reputatie en relaties van het fonds. Daarmee is deze corporate communicatieaanpak, die ogenschijnlijk ver afstaat van pensioenen, zeer effectief gebleken. Zeer recent heeft PFZW een opvallende volgende stap gezet in deze pioniersrol met de imagocampagne 'Betere wereld'.

Professionele pensioencommunicatie

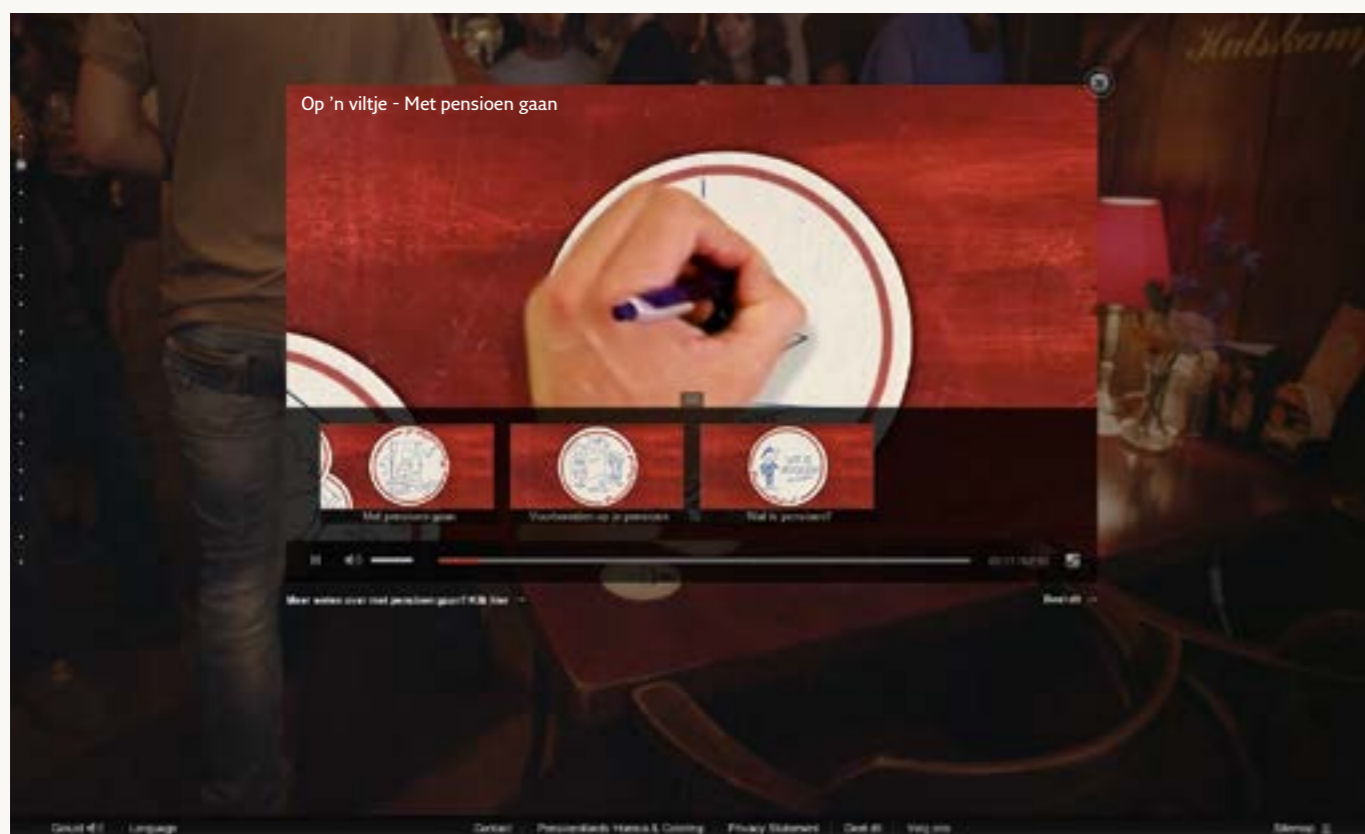
In 2006, in de aanloop naar de invoering van de nieuwe pensioenwet met daarin specifieke aandacht voor voor pensioencommunicatie en het toezicht daarop, heeft Pensioen Bestuur & Management het initiatief genomen tot instelling van de PBM Communicatieprijzen. Met als doel een stimulerende bijdrage te leveren aan de professionele ontwikkeling van pensioencommunicatie in Nederland. De toen nog beoogde toezichthouder op pensioencommunicatie, de AFM, reageerde enthousiast op het initiatief en vanuit de sector komen elk jaar ruim voldoende inzendingen om in meerdere categorieën prijzen uit te reiken. Intussen is medio 2015 zelfs een speciale Wet Pensioencommunicatie van kracht geworden, een wereldwijd unicum. In 2016, het 10e jaar van de PBM Communicatieprijzen, is er duidelijk een aantal interessante lessen te trekken uit de prijswinnende praktijkvoorbeelden. Wat we kunnen leren van de 'best practices' laat zich samenvatten in drie lessen:

a. Zorg voor segmentatie en persoonlijk maatwerk

Een basisregel voor effectieve communicatie is dat je niet uit moet gaan van wat je zelf graag wilt vertellen, maar aan moet sluiten bij wat de ontvanger graag wil weten. Dat betekent in alle eenvoud bijvoorbeeld dat je glashelder moet zijn over het bruto én netto plaatje. Dit betekent ook dat je mensen niet moet vermoeien met algemeenheden, maar maatwerk moet bieden. Deelnemers zijn uiteindelijk alleen geïnteresseerd in hun eigen, individuele situatie. PNO Media, het pensioenfonds uit Hilversum, geeft op dit punt het goede voorbeeld met een zeer toegankelijke online pensioenplanner, die waar mogelijk inzicht geeft in netto-bedragen. Een ander mooi en innovatief voorbeeld uit de praktijk zien we op dit gebied bij het Pensioenfonds Vervoer, ondersteund door TKP. Dit fonds is er in geslaagd om het voor deelnemers heel makkelijk te maken om inzicht te krijgen in hun pensioensituatie. Een centrale rol daarin speelt een gepersonaliseerde video, ter begeleiding van het Uniform Pensioen Overzicht (UPO), die online kan worden bekeken. Dit sluit helemaal aan op het mediagebruik van mensen anno nu.

b. Sluit aan op de belevingswereld en belangstelling van de doelgroep

Het Pensioenfonds Medisch Specialisten heeft te maken met een kritische, hoog opgeleide doelgroep van eigenwijze



professionals. Mensen met weinig tijd en een beperkte interesse in het pensioen. De basishouding van de doelgroep is: "dat maak ik zelf wel uit". Het fonds weet daar heel knap op in te spelen. Als communicatiemiddel is gekozen voor een serie videofilmjes, SPMS Update genaamd. Deze filmjes zijn niet alleen heel kort (niet langer dan 1 minuut) en zeer to-the-point maar bovendien interactief. Kortom: de deelnemer zit aan de knoppen en bepaalt zelf wat hij of zij ziet. Het Pensioenfonds Medisch Specialisten sluit daarmee aan op de laatste trends in het communicatievak, waaronder de inzet van interactieve media en het aanbieden van 'snackable' content. Een benadering die bijzonder effectief is gebleken en zonder meer navolging verdient. Andere, ook hele praktische voorbeelden illustreren dat het helpt om aan te sluiten bij de belevingswereld van de doelgroep. Zo bereikt het Pensioenfonds van TNT Express haar deelnemers beter door deze pakjesbezorgers informatie over hun toekomst vlak voor de feestdagen in een pakje te bezorgen. Een ander succesvol voorbeeld hebben we gezien bij het Pensioenfonds Horeca en Catering. Dit fonds heeft naar eigen zeggen te maken met de meest pensioenonbewuste Nederlanders, waaronder kroegbazen. De website die centraal staat in de communicatie met de deelnemers van dit fonds weet dit probleem knap te doorbreken. Het Pensioen Café (www.pensioencafe.nl) sluit verrassend goed aan op het dagelijks leven van de deelnemers, juist op de momenten die er toe doen.

c. Mobiliseer en faciliteer de werkgevers met een passende benadering

Pensioenfonds richten zich normaal gesproken vooral op de communicatie met de deelnemers, gepensioneerden en slapers, ofwel de klanten van een fonds. Bij de PBM Communicatieprijzen zien we hier dan ook veruit het grootste aantal inzendingen. Maar inmiddels zijn er, langzaam maar zeker, ook steeds meer geslaagde voorbeelden van communicatie gericht op de werkgevers van de deelnemers. Dit is een aanpak waar ook de Wet Pensioencommunicatie aandacht voor vraagt en waar nog een wereld is te winnen. Verschillende voorbeelden laten zien dat het goed mogelijk is om werkgevers een belangrijke rol te geven in pensioencommunicatie. Een geslaagd voorbeeld is de aanpak van de werkgeversvereniging Unie van Waterschappen, die staat voor de belangen van de 23 waterschappen in het land. De Unie heeft de werkgevers in deze branche de afgelopen jaren ondersteund met het

programma 'Werk & Geld, goed geregeld?!'. Hiermee zijn de HRM en P&O professionals van de waterschappen in staat gesteld om de werknemers veel meer inzicht te bieden in de gevolgen van (financiële) keuzes. Het mooie van het voorbeeld is dat de hele aanpak aansluit op de levensfasen van de werknemers en dat het onderwerp pensioen is geplaatst in een breder palet aan samenhangende onderwerpen. Daarmee krijgt de doelgroep relevantie en overzicht, wat in dit geval heeft geleid tot een meetbaar sterke stijging van het pensioenbewustzijn.

De drie lessen voor pensioencommunicatie kort samengevat: zorg voor segmentatie en persoonlijk maatwerk, sluit aan op de belevingswereld en belangstelling van de doelgroep en mobiliseer en faciliteer ook de werkgevers.

Mogelijk kunnen ook de criteria van de PBM communicatieprijzen houvast bieden om dit terrein weer een stap verder te brengen. Voor prijswinnende pensioencommunicatie zijn ten minste drie dingen nodig:

1. *Inspiratie*. Is de aanpak een 'best practice' in de sector? Is de aanpak bruikbaar, toepasbaar en een inspirerend voorbeeld voor anderen?
2. *Innovatie*. Is de aanpak bijzonder en vernieuwend? Gaat deze verder dan de gebruikelijke werkwijze? Getuigt deze van lef en pioniersgeest?
3. *Impact*. Is de aanpak effectief geweest? Heeft deze echt het verschil gemaakt? Is dat meetbaar en aantoonbaar? Is er goed gebruik gemaakt van onderzoek?

Overzien we deze terreinverkenning dan mag de conclusie zijn dat er aan de verantwoordelijkheden van pensioenbestuurders een boeiend domein is toegevoegd. Professionele communicatie is een interessant vak, dat voor de pensioensector zelfs wettelijk verankerd is. Daarmee zijn we het hobbyisme voorbij. Investerings moeten met andere woorden relevant en accountable zijn: bestuurders moeten de inspanningen en budgettaire uitgaven kunnen verantwoorden, bij voorkeur op basis van onderzoeksresultaten en effectmeting. Eén ding is duidelijk. Er is nog heel veel te doen aan communicatie over het pensioen!