

Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen

Werkboek communicatie(beleids)plan | Visie, beleid, uitvoering en meting

Opf

Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Pensioencommunicatie: beleid én uitvoering	5
1.1 Het communicatiebeleid	6
1.2 Communicatie-uitvoering	6
1.3 Van eenmalig naar structureel	7
2 Het communicatiebeleidsplan	9
De elementen van het communicatiebeleidsplan	9
2.1 Strategische vertrekpunten	10
2.1.1 Invalshoek risicomanagement	11
2.1.3 Hoe ver wilt u gaan?	12
2.2 Algemene communicatiedoelstellingen	13
2.2.1 Doelstellingen	13
2.1.2 Doelgroepen	14
2.3 Gewenste imago van de afzender	15
2.4 Organisatie van de communicatie	16
2.5 Eisen met betrekking tot rapportage	17
3 Het communicatie(actie)plan	18
De elementen van het communicatie(actie)plan	18
3.1 Doelgroepen en kernboodschappen	19
3.2 Omschrijving steunzenders	20
3.3 Communicatiedoelstellingen	21
3.4 Creatief concept/toon	22
3.5 Inzet van communicatiemiddelen	23
3.6 Rolverdeling en budget	25
3.7 Meten en rapporteren	26
Colofon	27

Voorwoord

Pensioencommunicatie heeft de afgelopen jaren een turbulente ontwikkeling meegemaakt. De belangrijkste ontwikkeling is wellicht dat duidelijk is geworden dat met de kredietcrisis/pensioen crisis de tijd van min of meer vrijblijvende en algemene voorlichting definitief achter ons ligt. Net als de massale inzet van alle denkbare communicatiemiddelen. Meer en meer willen deelnemers en andere stakeholders weten waar ze aan toe zijn. De komst van de website 'mijnpensioenoverzicht.nl' van de Stichting Pensioenregister, waar de consument kan zien hoeveel pensioen hij heeft en bij welke pensioenuitvoerder, is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Daadwerkelijk pensioenbewust zijn vraagt echter meer dan alleen een mogelijke pensioenuitkomst te kennen.

Kerntaak

Voor pensioenfondsen is communicatie een kerntaak. Niet voor niets moeten pensioenfondsen daarom beschikken over een communicatiebeleid en een daarvan afgeleid communicatieplan. En moeten pensioenfondsbestuurders in lijn met de deskundigheidseisen inzicht kunnen geven in het communicatiebeleid en het communicatieplan van het pensioenfonds.

Grip op communicatie

In de turbulentie van de pensioenontwikkelingen van de afgelopen jaren is het voor veel pensioenfondsen niet eenvoudig gebleken te komen tot een effectieve aanpak van de communicatie. Meer en meer vraagt dat om een gerichte organisatie en invulling van de communicatie vanuit meerdere invalshoeken tegelijkertijd. Daarnaast bestaat bij het pensioenfondsbestuur behoefte aan inzicht in de met de communicatie-inspanningen bereikte resultaten. Daarbij gaat het allang niet meer alleen om de juiste boodschap bij de deelnemer over te brengen. Ook de communicatie met andere stakeholders vraagt voortdurend aandacht. Onder druk van de financiële crisis en tegenvallende dekkingsgraden is het communicatiepodium voor veel pensioenfondsen binnen heel korte tijd sterk uitvergroet. Geloofwaardigheid en vertrouwen zijn naar de deelnemers en pensioengerechtigden veelal de belangrijkste issues.

Zorgen voor effectiviteit

Effectief invulling kunnen geven aan communicatie vereist een samenspel van visie, beleid en daarop afgestemde uitvoering en meting van de bereikte resultaten. Risicomanagement, in de zin van het voorkomen van teleurstellingen in de pensioenuitkomst bij de deelnemer als gevolg van (mogelijk verwijtbare) onvolkomenheden in de communicatie, is daarbij een van de belangrijkste invalshoeken. Een andere is het zorgen voor resultaat op de communicatie-inspanningen. >>

Tijd voor een nieuwe pensioenmythe

Communicatie met de deelnemer zal zich steeds meer moeten richten op de inhoudelijke betekenis van pensioen. Niet van de regeling, maar van de betekenis van de pensioenuitkomst voor de deelnemer binnen het kader van zijn totale financiële toekomstplaatje. Een belangrijke missie daarbij is het ontzenuwen van de pensioenmythe 'pensioen is 70% van je laatstverdiende salaris' en deze te vervangen door: 'een goed pensioen is lang niet altijd vanzelfsprekend' en 'een goed pensioen is mede je eigen verantwoordelijkheid'.

Pragmatische aanpak

OPF streeft ernaar haar leden te ondersteunen bij de verdere professionalisering van de communicatie. In lijn daarmee heeft OPF in samenwerking met Kool Baas & De Quelerij een format ontwikkeld voor het opstellen van het communicatiebeleid en een daarop te baseren communicatie(beleids)plan. Dit werkboek beoogt daarbij een praktisch hulpmiddel te zijn. Het werkboek leidt u in een logische volgorde langs de verschillende onderdelen van het op te stellen beleidsplan:

- Visie
- Beleid
- Uitvoering
- Meting

Het werkboek biedt u een format om het proces te doorlopen dat nodig is om te komen tot een goed onderbouwd beleidsplan. Met nadruk wordt gesteld dat het format u geen model communicatiebeleidsplan biedt. Daarvoor zijn de uitgangspunten, omstandigheden en doelstellingen per pensioenfonds te verschillend. Een goede en effectieve invulling van de communicatie vraagt bij elk pensioenfonds om maatwerk, waarbij tal van factoren een rol spelen.

Het format helpt u daarbij met een pragmatische aanpak: aan de hand van een aantal vragen en vraagpunten gaat u de dialoog aan met de voor het beleid en de uitvoering van de pensioencommunicatieverantwoordelijken. Zo komt u eerst tot een vaststelling van de uitgangspunten van het communicatiebeleid. Pas na eventuele toetsing en – waar nodig – nader onderzoek, worden die beleidsuitgangspunten in onderlinge samenhang uitgewerkt tot een communicatie(beleids)plan.

Ik wens u hiermee veel succes.

Gerard Rutten
Voorzitter OPF

1 Pensioencommunicatie: beleid én uitvoering

Pensioencommunicatie kan effectief en rendabel zijn als daar een doelgericht communicatiebeleid aan ten grondslag ligt. Beleid en uitvoering liggen daarbij direct in elkaars verlengde, maar brengen beide verschillende doelstellingen en verantwoordelijkheden met zich mee.

Een goede aanpak van de pensioencommunicatie levert meer rendement op en leidt ook tot beter beheersbare kosten en minder initiële communicatiekosten bij majeure veranderingen.

Vooraf in turbulente tijden blijkt de behoefte aan een goed gefundeerd communicatiebeleid van belang. Dat voorkomt dat communicatie vooral reactief wordt ingevuld: ingegeven uit actuele ontwikkelingen, of als voortzetting van een eenmaal gekozen inzet van middelen. Door het ontbreken van eenduidig geformuleerde langetermijndoelstellingen voor de communicatie, zijn inspanningen vaak te weinig samenhangend en leveren ze uiteindelijk geen of te weinig rendement op. Met als gevolg dat risicogroepen niet tijdig worden onderkend en er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van communicatie als sturingsinstrument.

1.1 Het communicatiebeleid

In het communicatiebeleid worden de uitgangspunten en de doelstellingen van de communicatie-inspanningen van het pensioenfonds bepaald. Het communicatiebeleid is een primaire verantwoordelijkheid van het bestuur. Het bestuur bepaalt de uitgangspunten en de doelstellingen. De uitvoerder is daarbij de deskundige adviseur.

De kernvraag bij de beleidsvorming is: Wat moet met de communicatie worden bereikt? In aansluiting daarop geeft het communicatiebeleid antwoord op de vragen:

- welke positionering wordt nagestreefd?
- wat zijn de kernwaarden van het pensioenfonds?
- wat zijn de kernwaarden van de pensioenuitvoerder?
- wat is de visie op communicatie?
- wie is verantwoordelijk voor welke communicatie?

En wat betreft de communicatie met deelnemers en pensioengerechtigden:

- wat moet met de communicatie op hoofdlijnen bij de te onderscheiden doelgroepen worden bereikt?
- binnen welke randvoorwaarden moet de communicatie plaatsvinden (aansluiting op arbeidsvoorwaardencommunicatie, organisatorisch, financieel)?
- hoe moet de communicatie worden georganiseerd?
- op welke wijze moet het bestuur over welke ontwikkelingen en resultaten op het gebied van communicatie worden geïnformeerd?

1.2 Communicatie-uitvoering

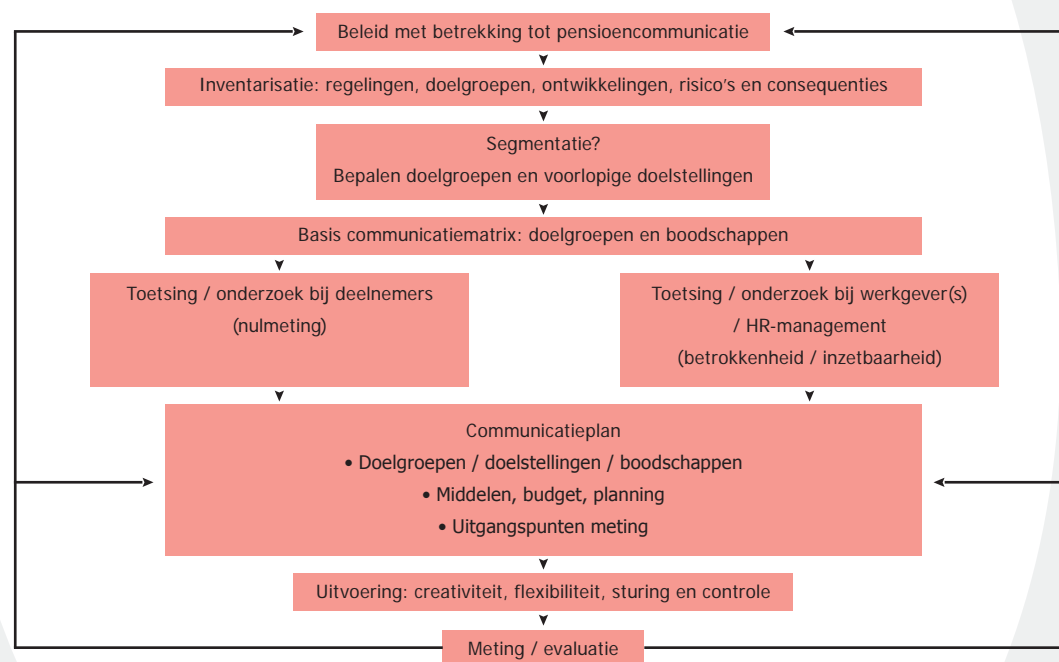
De uitvoering van de communicatie is een verantwoordelijkheid die in het algemeen door het bestuur wordt gedelegeerd aan de uitvoerder of het 'pensioenbureau'. De voor de uitvoering van de communicatie verantwoordelijke partij adviseert het bestuur bij het uitwerken van de communicatiestrategie. Om dit vervolgens te vertalen naar een op de uitvoering gericht communicatieplan, inclusief de eventueel wenselijke of noodzakelijke afbakening van doelgroepen (segmentatie) en de keuze van de in te zetten kanalen en middelen. En tenslotte om de fysieke uitvoering van de communicatie (productie en inzet van middelen), de resultaatmeting en de rapportage aan het bestuur te realiseren.

Vanzelfsprekend blijft het pensioenfondsbestuur de eindverantwoordelijke partij voor de invulling van de communicatie en de resultaten daarvan. Uitgangspunt voor goede uitvoering van de communicatie is dat de communicatie-uitvoerder beschikt over de daartoe vereiste deskundigheid en gemandateerd is.

1.3 Van eenmalig naar structureel

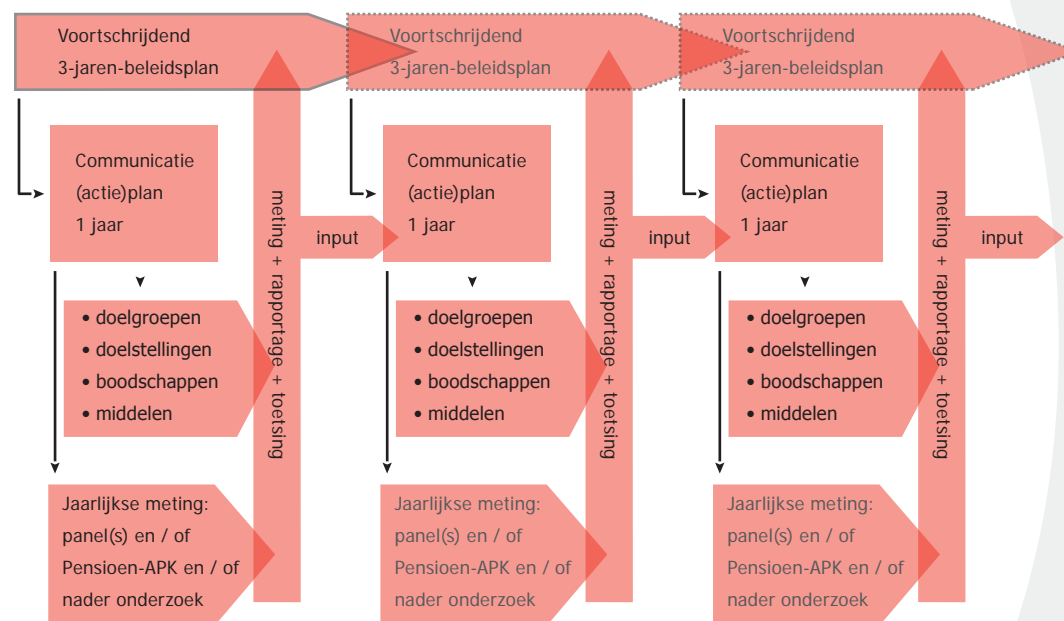
Het communicatiebeleid wordt vastgelegd in een communicatiebeleidsplan. In het algemeen gaat het hierbij om een voortschrijdend 3-jarenplan. Uitgangspunt daarbij is een langeretermijnbeleid: een consistente lijn die wordt gevolgd voor wat betreft de uitvoering en de doelstellingen van de communicatie.

Het communicatiebeleidsplan wordt jaarlijks getoetst aan de actualiteit. In principe zijn koerswijzigingen alleen aan de orde wanneer er zich ingrijpende wijzigingen in de omstandigheden voordoen. Dat kan zowel betrekking hebben op 'interne' factoren (denk aan de invoering van een nieuwe regeling of een fusie) als op 'externe' factoren (zoals een financiële crisis). In principe kan worden volstaan met een jaarlijkse check en eventuele aanscherping van het beleid op basis van de met de communicatie bereikte resultaten. >>



Voortschrijdend jaarplan

Het communicatiebeleidsplan vormt de basis voor het jaarlijks op te stellen communicatie(actie)plan. Dit plan is in principe een voortschrijdend jaarplan, waarin de beleidsdoelstellingen worden vertaald naar concrete in dat jaar te realiseren activiteiten (doelgroepen, doelstellingen, middelen). De feedback op de resultaten van het communicatieplan vormt één van de pijlers voor de jaarlijkse toetsing van het beleid.



2 Het communicatiebeleidsplan

Het initieel ontwikkelen van een communicatiebeleidsplan is een wordingsproces. Het vraagt om een integrale benadering van de verschillende onderdelen die in het beleidsplan moeten worden opgenomen. De praktijk wijst uit dat bespreking en vastlegging van deze onderdelen leidt tot een samenhangend en onderbouwd (concept)beleidsplan.

De elementen van het communicatiebeleidsplan

Het communicatiebeleidsplan bestaat uit de volgende onderdelen/hoofdstukken:

1. Strategische vertrekpunten: heldere en bondige formulering van de visie van het pensioenfonds op communicatie, c.q. de strategische vertrekpunten.
2. Algemene communicatiedoelstellingen: wat wordt op hoofdlijnen met de communicatie beoogd?
3. Gewenste imago van de afzender: hoe wil men dat het pensioenfonds wordt gezien door de verschillende doelgroepen (intern/extern)?
4. Organisatie van de communicatie: verdeling taken en verantwoordelijkheden + bewaking daarvan.
5. Eisen met betrekking tot rapportage vanuit de uitvoering van het communicatiebeleid: monitoring van de uitvoering en ontwikkelingen in het pensioenveld, meting van resultaten en rapportage.

Wij adviseren u om de hierna volgende onderdelen door te nemen. Het verdient aanbeveling om dit te doen in nauwe samenwerking tussen bestuur, de HR-discipline van de werkgever en de deelnemersraad of OR. De antwoorden op de vragen vormen tezamen de (basis voor de) inhoud van het beleidsplan.

2.1 Strategische vertrekpunten

De doelstelling van dit hoofdstuk is het geven van een korte beschrijving van de Ausgangssituatie van het pensioenfonds: aard, omvang, relatie met de werkgever, financiële positie, etc.

2.1.1 Visie & ambitie

Vanuit de Ausgangssituatie van het pensioenfonds worden de strategische vertrekpunten uitgewerkt, met als basis een heldere en bondige formulering van de visie van het pensioenfonds op communicatie.

Kernvraag hierbij is de eigen communicatie-ambitie naar deelnemers en pensioengerechtigden.

Deze vraag richt zich op het nut en noodzaak van communicatie, gerelateerd aan pensioenverwachting en informatiebehoefte bij de deelnemer. Hierbij kan het nadrukkelijk ook gaan om bijvoorbeeld informatie over het beleggingsbeleid van het pensioenfonds (wordt mijn geld wel goed beheerd?). En om de informatie over de eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden van de deelnemer als het gaat om zelf beleggen.

Pensioenverwachting versus pensioenperspectief

- Hoe belangrijk zijn de (deelname aan de) pensioenregeling en het pensioen voor de deelnemer, uitgaande van de hoogte van het salaris, de hoogte van het op te bouwen pensioen, en de duur en het perspectief van het dienstverband?
- Wat is de algemeen geldende verwachting van de deelnemers met betrekking tot de pensioenuitkomst?
- Is dit reëel? Waarom wel/niet?

Beleggingsvrijheid?

Hoe afhankelijk is de deelnemer van zelf te bepalen beleggingskeuzes? Kan hij dit overzien? Is hij voldoende geëquipeerd om keuzes te maken en de consequenties van gemaakte keuzes te overzien? (Dit geldt ook voor het kiezen van een eventuele default.)

Hoe tevreden is de deelnemer over de communicatie?

Zijn de uitkomsten van een eventueel gehouden 'klanttevredenheidsonderzoek' betrouwbaar? Is er voldoende rekening gehouden met mogelijke sociale wenselijkheid in de beantwoording van de vragen? En vooral ook met het feit dat als je niet weet waar je tevreden over moet zijn, je ook niet kunt aangeven of je tevreden bent (dan geef je al gauw een '7')?

Wat moet de deelnemer eigenlijk weten?

In veel communicatiebeleidsplannen zijn kennisdoelstellingen opgenomen, bijvoorbeeld met betrekking tot het kennen van de pensioenregeling en het kennen van zijn pensioenuitkomst. Bij dergelijke kennisdoelstellingen kunnen terecht vraagtekens worden gezet. Het gaat er immers niet om of de deelnemer weet hoe de regeling in elkaar zit. Of dat hij weet wat straks zijn mogelijke pensioenuitkomst precies bedraagt.

Het gaat erom dat de deelnemer zich bewust is van het belang van zijn deelname aan de pensioenregeling NU. Hoeveel pensioen hij straks krijgt is bovenal afhankelijk van hoelang hij heeft gewerkt (en deelgenomen aan een pensioenregeling) en van wat hij in die tijd aan salaris ontving.



2.1.2 Invalshoek risicomanagement

Risicomanagement is voor veel pensioenfondsen een belangrijk uitgangspunt voor het communicatiebeleid. Daarbij gaat het om het risico dat een deelnemer (straks) teleurgesteld is in zijn pensioenuitkomst als gevolg van een (mogelijk verwijtbare) tekortkoming in de communicatie: niet tijdig, niet ontvangen, niet volledig, niet juist, niet begrepen.

Let op! Daarbij gaat het niet om feitelijke tekortkomingen, maar om de perceptie van de deelnemer.

Inzicht in speciale risicogroepen

- Welke risicogroepen zijn te onderscheiden: groepen deelnemers bij wie het waarschijnlijk lijkt dat veranderingen in de regeling of in de arbeidsvoorwaarden in het verleden niet hebben geleid tot de bijbehorende verandering in de pensioenverwachting?

Historie van de regeling en van de onderneming

- Welke veranderingen hebben de afgelopen jaren plaatsgevonden binnen de organisatie of binnen de regeling die van invloed waren op de pensioenverwachting (denk aan fusies, overnames, invoering/aanpassing regeling, invoering overgangsregelingen, etc.)?
- Hoe is dat gecommuniceerd? Mag worden aangenomen dat die informatie ook daadwerkelijk begrepen is? Let op! Het gaat er hierbij niet om of de communicatie feitelijk tijdig, juist en begrijpelijk was, maar om de uiteindelijke perceptie van de verandering bij de deelnemer.



Hulpmiddel: de regelingmatrix

Een handig hulpmiddel is de regelingmatrix. Een zelf makkelijk op te stellen overzicht van 'waar de huidige regeling vandaan komt'. Een spoorboekje dat zowel inzicht geeft in de ontwikkelingsgeschiedenis van de regeling als van de organisatie. Welke regeling werd wanneer van kracht? Voor wie bestemd? Wat was het geboden pensioenperspectief? Tot wanneer van kracht? Door welke regeling vervangen? Welke deelnemers hebben daarmee te maken gehad? Wat is NU hun beleving met betrekking tot deze wijziging?

Overigens is dit spoorboekje ook een uitstekend en kostenbesparend hulpmiddel voor de medewerkers die belast zijn met de eerste- of tweedelijnsopvang van vragen.

2.1.3 Hoe ver wilt u gaan?

Brengen of (leren) halen? Alleen informeren volgens de Pensioenwet en de leidraad van de toezichthouder, of meer? De afwegingen die hierbij worden gemaakt hangen nauw samen met het arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid van de werkgever.

Eigen verantwoordelijkheid

- In welke mate kan worden gestuurd op het dragen van eigen verantwoordelijkheid door de deelnemer met betrekking tot zijn eigen financiële situatie, nu en straks? En, in het verlengde daarvan, tot zijn pensioen-situatie? Zijn pensioen is immers geen doel op zich, maar een financieringsmiddel van zijn financiële toekomst.
- Sluit dit aan op het algemene kennis-/opleidingsniveau van de deelnemers?
- Sluit dit aan op de bedrijfscultuur en de verantwoordelijkheid ten aanzien van overige arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden?

Capaciteit/budget van het pensioenfonds

- Welke capaciteit kan worden gemobiliseerd ten behoeve van pensioencommunicatie (hoeveel fte, vanuit welke afdeling, welk niveau, waarvoor inzetbaar)?
- In hoeverre is er budget beschikbaar als de eigen capaciteit niet voldoende is?

Haal- versus brenginspanning

- Waar ligt de balans tussen halen en brengen?
- In hoeverre mag worden verwacht dat de deelnemer de informatie komt halen? Op grond waarvan?
- Is het noodzakelijk informatie volledig te brengen of kan worden volstaan met het brengen van relevante triggers (leren halen)?
- Hoe kan de communicatie het beste worden ingericht? Halen of brengen? Over welke kanalen beschikt het pensioenfonds zelf? Welke andere kanalen zijn beschikbaar? HR? Personeelsblad? Intranet?



2.2 Algemene communicatiedoelstellingen

Als afgeleide van de ambitie worden de algemene communicatiedoelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen moeten voldoende ruimte bieden om in het communicatie-actieplan te worden geformuleerd tot meetbare doelstellingen.

2.2.1 Doelstellingen

De algemene doelstellingen geven weer wat u uiteindelijk op hoofdlijnen met de communicatie wilt bereiken.

Het is handig om deze overall doelstellingen te formuleren vanuit verschillende invalshoeken, zoals:

- **Risicomanagement**
- **Arbeidsvoorwaarden**
- **Goed werkgeverschap**

Voorbeelden doelstellingen vanuit 'Risicomanagement'

- De pensioencommunicatie moet minimaal voldoen aan de wettelijke richtlijnen.
- De pensioencommunicatie moet erop gericht zijn dat de deelnemer niet wordt geconfronteerd met teleurstellingen in het pensioenresultaat als gevolg van mogelijk verwijtbare onvolledigheid of ontoereikendheid van de communicatie-inspanningen.
- De deelnemer moet optimaal worden gestimuleerd om een toetsbare eigen verantwoordelijkheid te dragen met betrekking tot zijn pensioensituatie.
- De pensioencommunicatie moet erop gericht zijn elke vorm van aansprakelijkheid van werkgever en pensioenfonds met betrekking tot de uitvoering van de pensioencommunicatie te voorkomen.

Voorbeelden doelstellingen vanuit 'Goed werkgeverschap'

- De pensioencommunicatie moet gericht zijn op het bouwen en onderhouden van een structurele vertrouwensrelatie tussen deelnemer enerzijds en werkgever/pensioenfonds anderzijds.
- De communicatie moet erop gericht zijn iedere deelnemer vanuit zijn individuele werksituatie optimaal te begeleiden in de ontwikkeling van zijn pensioensituatie.

Voorbeelden doelstellingen vanuit 'Arbeidsvoorwaarden'

- De pensioencommunicatie moet bijdragen aan een verdere positieve beleving van het geboden arbeidsvoorwaardenpakket.
- De pensioencommunicatie moet bijdragen aan een verdere actieve en optimale benutting van het arbeidsvoorwaardenpakket.
- De pensioencommunicatie moet aansluiten op de arbeidsvoorwaardencommunicatie.
- De pensioencommunicatie moet bijdragen aan een optimale uitvoering van het geformuleerde ouderenbeleid.



2.2.2 Doelgroepen

Voor veel pensioenfondsen ligt de focus bij communicatie op de deelnemers en gepensioneerden. Het pensioenfonds heeft echter ook te maken met andere doelgroepen. Denk bijvoorbeeld aan het management en de HR-discipline bij de werkgever. Zij zijn vaak doelgroep in de communicatie, maar treden ook op als afzender van de pensioencommunicatie. Bijvoorbeeld bij veranderingen in de pensioenregeling of bij sollicitatie- of exitgesprekken.

Daarnaast hebben pensioenfondsen meer en meer te maken met externe doelgroepen; als individueel pensioenfonds, maar ook als groep. Denk bijvoorbeeld aan de binnen de sector opgelopen imagoschade tijdens de door de financiële crisis veroorzaakte pensioencrisis.

Het belang van corporate communicatie, communicatie over het pensioenfonds, is de laatste jaren sterk toegenomen. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is onder meer om de samenhang tussen het imago van het pensioenfonds en het imago van de werkgever in het oog te houden.

Overige doelgroepen

Welke overige doelgroepen zijn voor het pensioenfonds c.q. de werkgever van belang met betrekking tot de communicatie over pensioen? En wat moet er bij de diverse doelgroepen op hoofdlijnen worden bereikt? Denk aan:

- overige direct belanghebbenden (pensioengerechtigden en slapers)
- collega-pensioenfondsen (initiatiefnemer of volger?)
- de toezichthouder (trendsetter of volger)
- de pers (assertief of terughoudend? Vanuit pensioenfonds of vanuit werkgever?)
- de pensioenkoepel

De actieven nader bekeken

Veel pensioenfondsen gaan in hun communicatie uit van een segmentatie naar actieven, slapers en pensioengerechtigden. Een nadere beschouwing van de groep actieven levert veelal een ander inzicht in de behoefte aan segmentatie op, omdat er in wezen sprake is van een andere informatiebehoefte. Daarbij kan het gaan om demografische kenmerken, maar bijvoorbeeld ook om groepen deelnemers die zijn overgekomen vanuit een andere werkgever of een ander pensioenfonds. En denk daarbij ook aan doelgroepen die in het kader van risicomangement als een apart segment moeten worden aangemerkt.

Wanneer segmenteren?

Segmenteren heeft zin als het gaat om een identificeerbare groep individuen voor wie een ten opzichte van andere groepen afwijkende vorm van communicatie wenselijk of noodzakelijk is. Daarbij kan het zowel gaan om de inhoud (verschillende boodschap) als om bereikbaarheid (wel/niet beschikking over pc; taal, leesvaardigheid, etc.)

2.3 Gewenst imago van de afzender

Sturen op imago is van essentieel belang voor het vertrouwen in pensioenfondsen en in werkgever. Het werkelijke imago (dus hoe de ontvangende partij het pensioenfonds ziet) is in zeer sterke mate bepalend voor de geloofwaardigheid en daarmee voor de effectiviteit van de communicatie-inspanningen.

Bouwen aan vertrouwen

'Een brief van een vriend maak je eerder open dan een brief van een onbekende'. Het imago van de afzender beïnvloedt de effectiviteit van de boodschap. Het afgenomen vertrouwen in het pensioenstelsel en de uitvoering daarvan speelt hierbij een belangrijke rol ("Wie gaat er nu eigenlijk over mijn pensioengeld?").

Pensioenfondsen en werkgever kunnen wat betreft imago vaak niet of nauwelijks los van elkaar worden gezien. Het imago van de een is van invloed op dat van de ander. Daarbij gaat het zowel om de eigen individuele positie, als om invloeden vanuit de sector van werkgever of pensioenfonds.

Het imago van het pensioenfonds

- Hoe wordt het pensioenfonds op dit moment gezien? Door de deelnemers? Door de pensioengerechtigden? Door de overige stakeholders? En door de werkgever (HR)?
- Is dit gebaseerd op mening of op daadwerkelijk onderzoek?
- Wanneer is onderzoek gedaan naar het imago van het pensioenfonds bij de deelnemers? Wat is er sindsdien veranderd?
- Is er daadwerkelijk zicht op hoe belangrijk de vertrouwenscomponent is voor de deelnemer? Let op! Daarbij gaat het niet zo zeer om het vertrouwen in het pensioenstelsel of in de uitkomst van zijn pensioenregeling, maar om vertrouwen in het feit dat zijn pensioen bij zijn werkgever en zijn pensioenfonds in goede (vertrouwde) handen is.
- Is het de deelnemer duidelijk wie welke rol speelt in 'zijn pensioen'? Denk aan verschillen in afzender; daarbij komen soms meerdere partijen voor, zoals werkgever, pensioenfonds, pensioenuitvoerder en pensioenverzekeraar. Voor de meeste deelnemers is deze rolverdeling volstrekt onduidelijk ("Wie gaat er nu eigenlijk over mijn pensioen...???")



Het imago van de werkgever

- Wat is het imago van de werkgever? Bij de werknemers/deelnemers? Binnen de branche? Binnen de regio?
- Op welke punten is daar de afgelopen periode verandering in gekomen of is daar verandering in te verwachten?

Gezamenlijk, elk voor zich of tegengesteld?

- Sluit wat het pensioenfonds met de communicatie wil bereiken aan op het huidige imago van pensioenfonds en werkgever?
- Lijken doelstellingen realistisch en haalbaar?
- Welke maatregelen zijn eventueel noodzakelijk om hier verandering in te brengen en om eventueel emotionele binding te versterken?

2.4 Organisatie van de communicatie

Pensioencommunicatie, en in het bijzonder de communicatie met de deelnemers, vraagt meer om het effectief organiseren van de communicatie dan om het ontwikkelen en beschikbaar stellen van middelen.

Bruggen bouwen

Voor veel deelnemers geldt dat pensioen 'ver van hun bed is'. Effectief communiceren vraagt ook om de deelnemer letterlijk en figuurlijk te bereiken. Door het aangaan van samenwerkingsverbanden, het inschakelen van ambassadeurs en het meeliften in al bestaande communicatiekanalen kan de afstand tussen pensioenfonds en de deelnemers/pensioen-gerechtigden vaak fors worden verkleind.

Hoe dichtbij kunt en wilt u bij de deelnemer komen?

Is schriftelijke informatie het juiste middel, of gaat het er om de dialoog met de deelnemer te kunnen aangaan? En zo ja, op welk moment? Welke mogelijkheden zijn er om eenzijdige informatievoorziening om te zetten naar communicatie in twee richtingen? Welke voordelen biedt het om bijvoorbeeld nieuwe deelnemers een persoonlijk pensioengesprek aan te bieden? En wat vraagt dat van degene die dat gesprek moet houden?

Hoe toegankelijk is het pensioenfonds?

Hoe toegankelijk is het pensioenfonds in de beleving van de deelnemer? Is het pensioenbureau of de helpdesk een logisch eerste aanspreekpunt of kan HR hier meer betekenen voor de eerstelijnsvragen? Wat vraagt dit van HR? Welke rol kan een website vervullen (er rekening mee houdend dat een website een 'haalmedium' is en dat een werkelijk vraaggestuurde website voor veel pensioenfondsden geen vanzelfsprekendheid is).



Wie doet wat?

Wie doet wat en wie is waarvoor verantwoordelijk? Welke taken kunnen/moeten worden neergelegd bij de directie van het pensioenfonds c.q. het pensioenbureau, de werkgever (HR en/of lijnmanagement) en de uitvoerder/administrateur? Wie kunnen eventueel worden ingezet als pensioenambassadeur? Welke rol kan en wil een deelnemersraad vervullen wat betreft de communicatie?

2.5 Eisen met betrekking tot rapportage

Het jaarlijks op te stellen communicatie(actie)plan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur. In het verlengde daarvan moet het bestuur op relevante punten/momenten worden geïnformeerd over de voortgang in de uitvoering en over de resultaten van de diverse communicatieactiviteiten.

Wat is de informatiebehoefte van het bestuur?

Over welke informatie moet het bestuur beschikken om:

- het beleid te kunnen evalueren en bijsturen?
- te kunnen beoordelen of de uitvoering gebeurt in lijn met de beleidsuitgangspunten en doelstellingen?

Ontwikkelingen in de markt c.q. pensioensector

- Over welke voor het communicatiebeleid relevante ontwikkelingen in de markt c.q. in de pensioensector moet het bestuur door wie worden geïnformeerd?
- Hoe?
- Met welke frequentie?

Beoordelen van de uitvoering van de communicatie

- Wanneer moet voor het komende jaar het communicatie(actie)plan worden opgesteld?
- Aan welke eisen moet het communicatie(actie)plan voldoen?
- Met welke frequentie en hoe moet het bestuur worden geïnformeerd over de uitvoering van de communicatie?
- Hoe moeten resultaten van acties worden gemeten en gerapporteerd?



3 Het communicatie(actie)plan

Het communicatie(actie)plan wordt gebaseerd op het communicatiebeleidsplan en heeft een looptijd van doorgaans een jaar. Eenvoudig gesteld is het communicatie(actie)plan de vertaalslag van het beleid naar concreet in het voorliggende jaar te ondernemen acties. Daarbij kan het zowel gaan om het creëren van het juiste klimaat als om het uitvoeren van gerichte, doelgroepspecifieke acties, bijvoorbeeld in de vorm van een mailing.

De elementen van het communicatie(actie)plan

Het communicatie(actie)plan bestaat uit de volgende onderdelen/hoofdstukken:

1. omschrijving doelgroepen en kernboodschappen
2. omschrijving in te zetten 'steunzenders'
3. communicatiedoelstellingen verfijnd (t.o.v. beleidsplan)
4. creatief concept/toonzetting
5. inzet communicatiemiddelen in de tijd en per doelgroep
6. rolverdeling en budget
7. meten en rapporteren

3.1 Doelgroepen en kernboodschappen

Segmentatie is een belangrijk instrument in de communicatie. Een juiste segmentatie zorgt ervoor dat communicatie op het juiste niveau van relevantie kan worden getild. Een boodschap voor iedereen is immers een boodschap voor niemand, dat geldt zeker bij deelnemerscommunicatie waarbij vaak 'gevochten' moet worden om de aandacht van de deelnemer.

Beleidsdoelstelling bepaalt invalshoek voor segmentatie

Welke invalshoeken voor communicatie moeten worden gebruikt is af te leiden uit de beleidsdoelstellingen. Zo zal bij risicodoelstellingen vooral worden gesegmenteerd op groepen met een specifieke (mogelijk onterecht positieve) pensioenverwachting of op groepen bij wie een bepaald probleem in de pensioensituatie mag worden verondersteld. Bij meer algemene doelstellingen kunnen kenmerken als levensfase, leeftijd, indiensttreding, pensioenhorizon of duur van het dienstverband tot bruikbare segmentaties leiden.

Doelstellingen en activiteiten per segment

Per doelgroep wordt in het communicatie(actie)plan opgenomen wat er in zijn algemeenheid bij deze groep moet worden bereikt (beleidsplan) en naar welke concrete activiteiten dat voor het komende jaar wordt vertaald. Doorgaans segmenteren pensioenfondsen naar actief, slaper en gepensioneerd. De praktijk wijst uit dat vooral uit oogpunt van risicomanagement een nadere analyse van de groep actieven vaak leidt tot verdere en relevante segmentatie: het identificeren en kunnen aanpakken van zogenaamde risicogroepen. Daarnaast kan segmentatie belangrijk zijn voor het letterlijk en figuurlijk kunnen bereiken van de deelnemer, bijvoorbeeld omdat:

- leeftijd rol een speelt,
- er belangrijke verschillen zijn in opleiding, type functie, etc,
- er rekening moet worden gehouden met taalaspecten.

- Weet u genoeg van de ontwikkelingen in de regeling en daarmee verband houdend in de pensioensituatie van de deelnemers om te kunnen beoordelen of segmentatie noodzakelijk is?
- In hoeverre is aanvullend onderzoek gewenst?
- Wat onderscheidt de groep van anderen om hier een specifieke communicatie-inspanning voor te ontwikkelen?
- Wat moet er met die communicatie-activiteit worden overgebracht?
- Hoe kan deze groep het beste worden bereikt?



3.2 Omschrijving 'steunzenders'

Welke intermediaire kaders kunnen worden ingeschakeld bij het bereiken van de deelnemer, zowel in zijn algemeenheid als in het kader van specifieke acties?

Van belang daarbij is nadrukkelijk te bepalen welke rol (en vooral ook welke begrenzing daarin) aan de betreffende steunzender kan en mag worden toegedeeld.

N.B. Steunzenders kunnen zowel in te schakelen partijen zijn (bijvoorbeeld HR, deelnemersraad of lijnmanagement) als in te schakelen communicatiekanalen, zoals een HR-portal of een personeelsblad.

- Hoe moeten intermediaire kaders worden gemobiliseerd?
- Welke communicatie-inspanningen zijn daarvoor vereist? Initieel en structureel?
- Hoe wordt de rol en de invulling daarvan bepaald en gestructureerd binnen de organisatie? Welke maatregelen moeten worden genomen voor het borgen van continuïteit?
- Wat wordt er met betrekking tot specifieke acties van het intermediaire kanaal gevraagd?



3.3 Communicatiedoelstellingen

Per doelgroep/segment worden concrete, meetbare doelstellingen bepaald. Het gaat hier om beoogde meetbare veranderingen in kennis, houding en gedrag bij de doelgroep, vanuit een realistische ambitie.

Algemene doelstellingen, bijvoorbeeld 'verhoging van het pensioenbewustzijn' leiden in het algemeen noch tot gerichte acties (bij wie en op welke punten moet het pensioenbewustzijn worden verhoogd?), noch tot meetbaarheid van de resultaten.

Uitgangspunt: concreet en meetbaar

Het formuleren van concrete doelstellingen vereist een hoge mate van kennis over de doelgroep en actiegerichte communicatie (meetbare feedback). Voorbeelden van concrete doelstellingen zijn:

- het wegnemen van wantrouwen bij de groep deelnemers die ...
- het wegnemen van onduidelijkheid over het toeslagbeleid bij de gepensioneerden,
- het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van voor de pensioensituatie relevante gebeurtenissen in werk of privé bij alle actieven,
- het bewust kiezen voor wel of niet aanmelden van de partner bij de niet-gehuwde samenwonenden.



- Zijn de doelstellingen concreet en relevant voor de doelgroep?
- Is bij elke doelstelling duidelijk wat wanneer het meetbare resultaat moet zijn?
- Is duidelijk op welke manier de doelstelling kan worden vertaald naar boodschappen en actiematige of structurele communicatie-invullingen?

3.4 Creatief concept/toon

Communicatie is ook (en soms vooral) emotie. Dit komt terug in de beeldtaal, toonzetting en huisstijl (in feite is al het gedrag van de zender een vorm van communicatie, dus ook de toon van de helpdesk). Als onderdeel van het plan wordt omschreven wat de gewenste toon is en welke beelden aansprekend zijn voor de doelgroep. Het nut van een eventuele beeldbank wordt onderbouwd.



- Sluit het creatief concept aan op de positionering van het pensioenfonds en de werkgever?
- Is er voldoende overeenstemming of juist onderscheid tussen het creatief concept dat door het pensioenfonds wordt gehanteerd en dat van de werkgever?
- Sluit het creatief concept goed aan op de bedrijfscultuur?
- Kan voor de visualisering gebruik worden gemaakt van stockfoto's? Of is het, omwille van het aanspreken van de deelnemer, beter om specifieke eigen foto's te gebruiken (en in het verlengde daarvan eventueel het aanleggen van een eigen beeldbank)?

3.5 Inzet van communicatiemiddelen

Bij de inzet van middelen wordt voor wat betreft de communicatie met deelnemers en pensioenge-rechtigden onderscheid gemaakt tussen middelen voor de reguliere informatievoorziening en voor specifieke acties.

Een middel is vooral de verpakking van uw boodschap!

Van belang bij de middelenkeuze is:

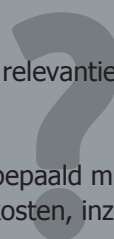
- Het besef dat veel informatie (zoals een website) zogenaamde haalinformatie is: de deelnemer moet zelf actie ondernemen om de informatie te gaan halen. Dat geldt dus ook voor bijvoorbeeld via de website, of bij HR of pensioenbureau beschikbare folders en brochures.
- Het besef dat een middel slechts de verpakking is van de boodschap. Als het middel voor de deelnemer niet relevant is (hij gebruikt dat middel niet of nauwelijks) en/of geen relevante boodschap bevat, mist het middel vrijwel gegarandeerd zijn uitwerking.
- Het besef dat de keuze van het middel uiteindelijk een heel belangrijke rol speelt bij de vraag of u in staat bent een boodschap aan een bepaalde doelgroep over te brengen. Keuze voor een bepaald middel is daardoor vaak minder vanzelfsprekend dan het lijkt.

Reguliere informatievoorziening

Bij de reguliere informatievoorziening gaat het om het effectief informeren van de deelnemer, de doelstelling van de afzender, de balans tussen halen en brengen, de volledigheid van de informatievoorziening en de beheersbaarheid van het informatieaanbod.

Acties

Bij de voor acties in te zetten middelen ligt het accent meestal meer op het bereiken van de deelnemer in de zin van het trekken van aandacht. Creativiteit mag hier, zeker ook in de uitwerking, niet worden geschuwd, ook al past dat bij de meeste pensioenfondsen niet direct binnen het gebruikelijke patroon. >>

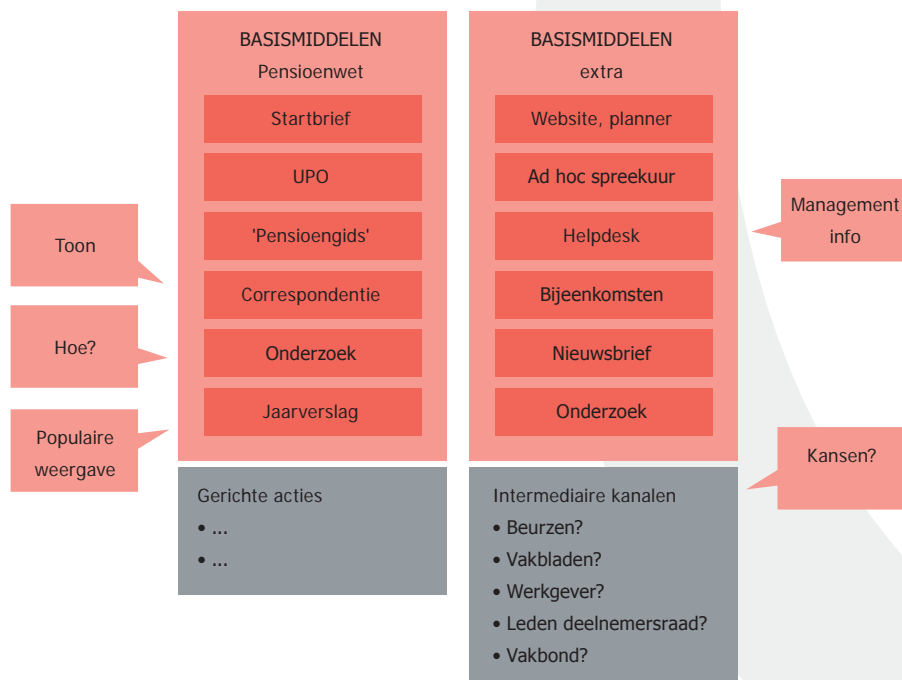
- 
- Wat is de mediaconsumptie bij de doelgroep (leesgedrag, gebruik internet, gebruik intranet)?
 - Via welke kanalen vindt de communicatie van arbeidsvoorwaarden plaats? En wat zijn daarin de ervaringen?
 - Welk middel past het beste bij de relevantie van wat we willen overbrengen?
 - Wat betekent de keuze voor een bepaald middel voor de uitvoering (doorlooptijd, kosten, inzet, onderhoud)?
 - Hoe past het middel in het totale communicatie-/informatieaanbod (pas op voor overkill)?

Wees selectief met de inzet van communicatiemiddelen! Het gaat erom de deelnemer zo te bereiken dat hij iets doet met de ontvangen boodschap: hem bewust te maken van het belang van zijn pensioen. Niet om hem met een overkill aan middelen en boodschappen pensioenbewusteloos te slaan.

Middelenoverzicht

In onderstaand schema zijn de meest voorkomende middelen aangegeven. In de linkerkolom de middelen die met name worden gebruikt voor de wettelijk verplichte informatievoorziening (basismiddelen Pensioenwet) en in dat kader worden benoemd; in de rechterkolom de middelen die daarnaast kunnen worden ingezet (basismiddelen-extra).

Van steeds groter belang wordt de keuze over de inzet van middelen in combinatie met het gebruik van nieuwe media. Denkend vanuit relevantie (4 x R = OK) ligt het gebruik van nieuwe media meer voor de hand dan denkend vanuit de traditionele 'pensioen-informatiebulldozer'.



4 X R = OK

Relevante doelgroep
Relevante boodschap
Relevant moment
Relevant middel

3.6 Rolverdeling en budget

In het verlengde van wat is opgenomen in het beleidsplan worden de taken en verantwoordelijkheden geëxpliciteerd: wie doet concreet wat?

Daarnaast kan het van belang zijn om acties te budgetteren (afhankelijk van het gevoerde beleid).

N.B. Steeds meer fondsen zien de communicatiekosten als een (geïntegreerd) onderdeel van de uitvoeringskosten. Daar is veel voor te zeggen omdat het vaak om een retorisch verschil gaat. Denk bijvoorbeeld aan de kosten van de helpdesk. Niettemin is het zinvol om acties apart te budgetteren, zodat ook die betreffende kosten kunnen worden meegenomen in de evaluatie van de actie.

- Worden alle activiteiten geïnitieerd vanuit het pensioenfonds c.q. het pensioenbureau?
- Zo niet, welke verantwoordelijkheden op het gebied van communicatie liggen bij wie en hoe wordt daar controle op uitgeoefend (voortgang en kwaliteit)? Hoe worden daar de (eventuele) kosten van bewaakt?
- Indien budgettering per jaar of per activiteit: hoe en op welke momenten wordt verantwoording afgelegd c.q. gerapporteerd?



3.7 Meten en rapporteren

Metten

Binnen de pensioencommunicatie worden twee belangrijke vormen van meten onderscheiden: meten vooraf en meten achteraf.

Bij meten vooraf gaat het in het algemeen om een 'nulmeting' als basis voor te ontwikkelen beleid of om het testen/toetsen van middelen op begrijpelijkheid of op bereik.

Bij meten achteraf gaat het met name om resultaatmeting: heeft de communicatie geleid tot de beoogde meetbare verandering in kennis, houding, gedrag?

Weet wat u wilt meten!

Meten kan op veel manieren, zowel informeel als formeel. Effectieve vormen van meting (kunnen) zijn:

- Voeling houden (klankbordgroep, deelnemerspanel, signalen uit wandelgangen, rapportages Helpdesk, respons op mailings en andere activiteiten).
- Feitelijke resultaatmeting (doelstelling ... keer bereikt); dit is alleen mogelijk bij vooraf vastgestelde meetbare doelstellingen.
- Onderzoek (voorwaarde: weet vooral wat u wilt weten!):
 - Kwantitatief onderzoek (vaak noodzakelijk grootschalig; vaak alleen indicatief beeldvormend; beperkt houvast voor verdere stappen).
 - Kwalitatief onderzoek (kleinschalig, arbeidsintensief, mits goed uitgevoerd: vaak bruikbare uitkomsten). Voorbeeld: deelnemerspanel.

- Zijn alle doelstellingen concreet en meetbaar?
- Is vooraf bepaald hoe het resultaat gaat worden gemeten en wanneer dat moet plaatsvinden?
- Voorziet de planning in tijdige rapportage aan het bestuur?



Colofon

Opdrachtgever: Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen
Concept en inhoud: Kool Baas & De Quelerij
Vormgeving: DENKRACHT
Druk: VNO/NCW

april 2011

Stichting OPF
Prinses Margrietplantsoen 90
2595 BR Den Haag
Postbus 93158
2509 AD Den Haag

OPF is de overkoepelende organisatie van ondernemingspensioenfondsen in Nederland en telt ongeveer 300 aangeslotenen. Deze vertegenwoordigen tezamen zo'n 2 miljoen mensen, onderverdeeld in ca. 900.000 deelnemers, 500.000 gewezen deelnemers en 600.000 gepensioneerden. Hun gezamenlijke vermogen ligt tussen de € 150 en 200 miljard. OPF behartigt de gemeenschappelijke belangen van de ondernemingspensioenfondsen en informeert hen over ontwikkelingen op het gebied van de aanvullende pensioenen en aanverwante beleidssectoren. OPF is aangesloten bij de European Federation for Retirement Provision (EFRP).

Opf
Stichting voor Ondernemingspensioenfondsen