

Communicatie door pensioenfondsen in crisistijd

De opdracht van pensioenfondsen is om pensioenovereenkomsten uit te voeren, overeengekomen tussen sociale partners, ten behoeve van (gewezen) deelnemers, pensioengerechtigden en andere aanspraakgerechtigden. Communicatie maakt deel uit van die opdracht. Altijd. En dus ook in tijden van crisis. Zeker dan. Inmiddels zijn we in de nieuwe realiteit, en leren we, hopelijk tijdelijk, leven met het coronavirus. Als maatschappij, maar ook als bestuurders en betrokkenen van een pensioenfonds.

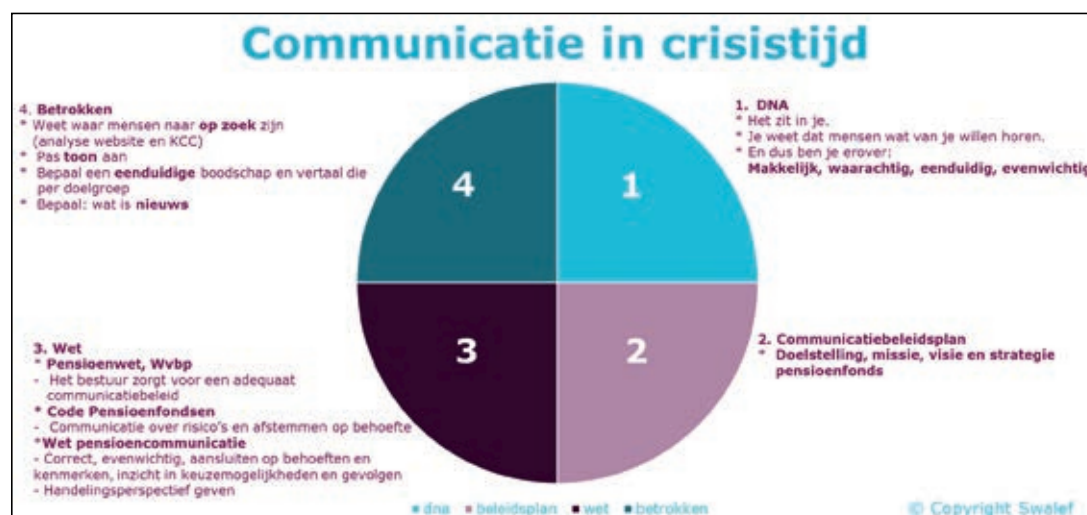
MONICA SWALEF, SPECIALIST IN PENSIOENRECHT, COMMUNICATIE EN GOVERNANCE

In mijn visie ga ik uit van vier communicatiekwadranten. Die gelden altijd, maar zijn zeker behulpzaam in tijden van crisis en ook in de nieuwe realiteit. Graag loop ik ze in dit artikel langs. Ter inspiratie en houvast. Zo u wilt de do's.

1. Het DNA

Als het goed is communiceren pensioenfondsbesturen omdat het in hun haarvaten zit, in hun DNA. Ze zien het als hun zorgplicht, daar is geen wetgeving voor nodig. En als zich dan plotsklaps een crisis voordoet, zoals de pandemie, en de hele maatschappij er ineens (wereldwijd) anders uitziet, dan schaalde de communicatie van het pensioenfonds als het goed is in een razend tempo op. Je weet dat

mensen van je willen horen. En dus ben je makkelijk bereikbaar, waarachtig, eenduidig en evenwichtig over de situatie. Je erkent mogelijke onrust van deelnemers en bent zichtbaar. Bijvoorbeeld door je homepage aan te passen met Q&A's over pensioen en het coronavirus. Lopen de uitkeringen door, of komen ze juist in gevaar? Want wat betekent het virus voor de beleggingen, voor de premies, voor de organisatie van het pensioenfonds, wat als bestuurders ziek worden, hoe zijn de mandaten geregeld, welke beheersmaatregelen zet het pensioenfondsbestuur in etc. En natuurlijk vertel je als pensioenfondsbestuur wat je aan het doen bent. Door zichtbaar te zijn. Bijvoorbeeld met een videoboodschap van de voorzitter. Kortom, het bestuur toont leiderschap.



Behoeftes
veranderen



Monica Swalef

Do's and don'ts

2. Het communicatiebeleidsplan

Communicatie is altijd nodig om de doelstelling, missie, visie en strategie van het pensioenfonds uit te dragen. Dat staat ook zo in het communicatiebeleidsplan van het fonds. Daarin staat ook een hoofdstuk over crisiscommunicatie. In een crisis gebruikt het bestuur daarnaast ook zijn morele kompas. Om het goede te doen en direct in actie te komen. Eerst wordt door het bestuur de crisis gesignaleerd, direct daaropvolgend wordt het crisisteam geactiveerd. Spreken met één boodschap is cruciaal. Vaak werkt het daarvoor goed om met één woordvoerder te werken. De regiegroep wordt vastgesteld, relevante stakeholders worden geïnformeerd en geactiveerd. Rollen, taken en bevoegdheden zijn duidelijk. Onder daadkrachtig leiderschap worden de acties uitgerold. Natuurlijk aan de hand van het communicatiecrisisplan. Dat direct wordt gecheckt op actualiteit en waar nodig wordt bijgesteld. De communicatiemiddelen worden bepaald en gericht volgens een tijdspad ingezet. De uitgezette acties worden daarna telkens geanalyseerd en indien nodig volgen wijzigingen. Kortom, het pensioenfonds wordt extra zichtbaar, komt 'op het netvlies', is proactief, congruent, consistent en communiceert regelmatig. Want in een crisis is communiceren altijd relevant. Mensen zijn onzeker en verwachten actuele informatie als ze het fonds bezoeken, bijvoorbeeld via de website.

3. De wet

Bovenstaand klinkt zo eenvoudig, maar de praktijk is vaak weerbarstig. Daarom wordt de pensioensector een handje geholpen door de wetgever. Natuurlijk omdat vanuit de Pensioenwet een crisisplan vereist is. Maar ook vanuit de Wet pensioencommunicatie, waarin onder andere is bepaald dat pensioenuitvoerders correct, evenwichtig, tijdig en duidelijk met hun deelnemers communiceren, maar ook zodanig dat die communicatie aansluit op hun behoeftes en kenmerken. Behoeftes die tijdens een crisis veranderen. Zo zal een deelnemer mogelijk niet alleen willen weten hoeveel pensioen hij kan verwachten, maar ook hoe zijn pensioenfonds omgaat met de risico's en gevolgen van de crisis. Dat vraagt om bijgestelde communicatiedoelstellingen. Het bestuur zorgt voor een adequaat communicatiebeleid, zoals dat voortvloeit uit de wet versterking bestuur pensioenfondsen en de toelichtingen van norm 8 en 63 van de Code Pensioenfondsen.

Tot slot bepaalt de Beleidsregel Geschiktheid dat geschikte bestuurders beschikken over communicatief vermogen, en dat inzetten om deelnemers en stakeholders over de voor hen relevante zaken die de besluitvorming beïnvloeden, te informeren. Zo maar een greep uit de wetgeving. Een must dus, communicatie!

4. Betrokken

Communiceer vooral omdat je als pensioenfondsbestuur betrokken bent. Bepaal daarom welke boodschap je wilt overbrengen en zorg dat deze eenduidig is. Bepaal per doelgroep hoe je die verder invult. Pas de communicatiemiddelen aan. Aan de gebeurtenissen, per stakeholder, intern of extern. Bepaal per gebeurtenis en per stakeholder de timing, het tempo, de frequentie. Zo bouw je vertrouwen op en uit. Wees proactief, persoonlijk en empathisch. Gebruik zoveel mogelijk korte boodschappen en zorg daarbij voor ruimte voor een dialoog. Bepaal het gezicht, en het aanspreekpunt. Wees duidelijk. Pas de toon van je communicatie aan en laat als pensioenfonds je menselijke kant zien. Wees continu zichtbaar, makkelijk vindbaar en bereikbaar. Blijf waarachtig, maar creëer geen onnodige onrust. Als je een slechte boodschap brengt, bied dan ook perspectief voor de toekomst. Leg bijvoorbeeld uit dat (een deel van) het partnerpensioen in ouderdompensioen kan worden uitgeruild voor een hoger ouderdompensioen, vertel de consequenties daarvan er duidelijk bij. Je zult niet snel 'overcommuniceren', maar zorg wel dat de communicatie altijd relevant is voor de ontvanger. Anders wordt het al snel eenrichtingverkeer (informeren) en vergroot het eerder de kloof met de deelnemer. Dat is precies waar veel pensioeninformatie in het verleden – en hier en daar nog – de plank onbedoeld misloeg.

Tot slot

Communicatie is de kern van ons bestaan. Wij mensen kunnen niet zonder communicatie. Wat dat betreft heeft ieder van ons communicatietalent. Benut dat, zeker in de pensioensector. Maar houd er wel grip op. Want pensioen is een vitale functie van de maatschappij. Communicatie is daarbij een must, om vertrouwen te herstellen, houden en uit te bouwen. In de crisis, de nieuwe realiteit en op weg naar het nieuwe pensioenstelsel. Veel succes! ←