

# Waar blijft het vertrouwen?!

## Communicatie sleutel in herstel van vertrouwen in pensioensector

*Maarten de Haas, Steven Jonk, Herialt Mens en  
Semih Eski*



11-6-2018

# Waar blijft het vertrouwen?!

Communicatie sleutel in herstel van vertrouwen in  
pensioensector



*Maarten de Haas  
Steven Jonk  
Heriaht Mens  
Semih Eski*

**Naam programma:** Netspar Pensioeninnovatie Programma 2017-2018

**Titel paper:** Waar blijft het vertrouwen?!

**Namen deelnemers:** Maarten de Haas  
Steven Jonk  
Herialt Mens  
Semih Eski (MSc.)

**Naam begeleider:** Prof. Dr. Elisabeth (Lisa) Bruggen

**Versie:** Definitief

**Datum:** 11-06-2018

## Voorwoord

De auteurs van dit paper hebben deelgenomen aan het Netspar Pensioeninnovatie Programma 2017-2018. Het traject bestaat uit twee onderdelen: vier masterclasses en een eindopdracht. Mede op de basis van de masterclasses hebben wij gekozen om onderzoek te doen naar een relevant en actueel vraagstuk: vertrouwen van de deelnemer in het pensioenstelsel.

In de afgelopen maanden hebben met plezier, nieuwsgierigheid en belangstelling onderzoek gedaan naar een belangrijke vraag waar de pensioensector zich een geruime tijd over buigt, namelijk: wat is nodig om het vertrouwen in het pensioenstelsel te herstellen?

Een relevante vraag aangezien vertrouwen de basis is voor het gezond functioneren van het financieel stelsel en de samenleving als geheel. Een gebrek aan vertrouwen kan extreme consequenties hebben tot uitholling van het draagvlak voor het pensioenstelsel. Dat is het allerlaatste wat we moeten willen.

Na drie maanden hard werken ligt nu voor u het resultaat. Wij willen graag van de gelegenheid gebruik maken om TIAS te bedanken voor de interessant masterclasses die ons hebben verreikt en geholpen bij het schrijven van dit paper. Ook bedanken wij prof. dr. Elisabeth (Lisa) Bruggen voor de inhoudelijk scherpe en constructieve feedback wat ons heeft geholpen bij het schrijven van dit paper.

Maarten de Haas, Steven Jonk, Herialt Mens en Semih Eski  
03 juni 2018, Utrecht

## **Inhoudsopgave**

<b>Samenvatting</b> .....	1
<b>1. Inleiding</b> .....	2
<b>2. Wat is vertrouwen?</b> .....	2
<b>3. Ontwikkeling van vertrouwen van 2006 tot nu</b> .....	4
<b>4. Welke factoren zijn van invloed op het (herstel van) vertrouwen</b> .....	5
4.1 Algemene lessen uit de literatuur .....	5
4.2 De financiële crisis .....	5
4.3 Verplichte deelname .....	6
4.4 De dekkingsgraad .....	6
4.5 Demografie .....	7
<b>5. Lessen uit andere sectoren</b> .....	8
5.1 Lessen van het openbaar vervoer .....	8
5.2 Lessen van de Noord-Zuidlijn in Amsterdam .....	10
5.2.1 Een verlies van vertrouwen .....	10
5.2.2 Een andere koers.....	10
5.2.3 Lessen voor de pensioensector .....	11
5.3 Lessen van de overheid: omgaan met weerstand.....	12
<b>6. Wat zeggen relevante actoren over vertrouwen?</b> .....	13
6.1 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid .....	13
6.2 De Nederlandsche Bank .....	13
6.3 Autoriteit Financiële Markten .....	14
6.4 Pensioenfederatie .....	14
6.5 Algemeen Bestuurlijk Pensioenfonds.....	14
6.6 Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn.....	15
6.7 Pensioenfonds Metaal & Techniek.....	15
6.8 VNO-NCW .....	15
6.9 FNV .....	16
<b>7. Hoe kan de sector het vertrouwen terug winnen?</b> .....	16
7.1 Conclusies en aanbevelingen .....	17
7.2 Wees open en eerlijk vooraf .....	20
7.2.1 Het belang van beleggen .....	20
7.2.2 Inzicht in onzekerheid .....	20
7.2.3 Deelnemers meenemen in de belangenafweging.....	22

7.2.4 Gebruik van de media .....	23
7.3 Wees achteraf open en eerlijk over fouten.....	23
7.3.1 Overschrijding van een norm .....	23
7.3.2 Verkeerde beslissingen.....	24
7.4 Formuleer een duidelijk pensioendoel en laat je hierdoor leiden .....	24
7.5 Concretiseer de pensioenuitvoering en maak het menselijk.....	25
7.6 Wees oprecht behulpzaam.....	26
7.7. Wat zeggen de aanbevelingen over de actorenanalyse?.....	27
7.8 Implicaties voor het pensioenakkoord? .....	28
<b>8. Literatuurlijst .....</b>	<b>29</b>

## Samenvatting

Deze paper heeft als doel een bijdrage te leveren aan het herstel van vertrouwen van het Nederlandse publiek in de pensioensector.

Dit hebben we gedaan door eerst stil te staan bij het begrip vertrouwen en de wezenskenmerken hiervan en door te onderzoeken op welke wijze het vertrouwen in de pensioensector zich ontwikkelde, waarbij we de vergelijking hebben gemaakt met de ontwikkeling van vertrouwen in andere financiële sectoren.

Op basis van onderzoek in de bestaande literatuur hebben we processen onderscheiden die kunnen leiden tot herstel van vertrouwen in het algemeen en daarnaast specifiek binnen de pensioensector juist hebben bijgedragen aan het verlies van vertrouwen.

Omdat vertrouwen voor sommige andere niet pensioen-gerelateerde sectoren een cruciale rol speelt of flink is gedaald, blijken deze sectoren een interessante bron van inspiratie ten behoeve van de pensioensector, zeker als blijkt dat in deze sectoren het vertrouwen ook op een hoger niveau kan worden gebracht. Specifiek hebben wij onderzocht welke lessen er te leren zijn bij de wijze waarop de luchtvaartindustrie omgaat met calamiteiten en op welke wijze het vertrouwen van het publiek werd hersteld bij de aanleg van de Noord-Zuid lijn in Amsterdam nadat het vertrouwen hierin aanvankelijk bijzonder laag was. Tenslotte hebben we inspiratie gezocht bij de wijze waarop de gemeente Amsterdam omgaat met weerstand in het algemeen.

Maar wat doen de verschillende actoren thans binnen de pensioensector met het vertrouwen van het Nederlandse publiek? Voor deze vraag hebben wij loep gelegd op het ministerie van SZW, DNB, de AFM, de Pensioenfederatie, enkele van de grote pensioenfondsen, VNO-NCW en de FNV.

Tegen de achtergrond van alle onderzochte onderdelen zijn we tot de conclusie gekomen dat herstel van vertrouwen eerder kan worden bewerkstelligd via communicatie dan via wijzigingen in de regelingen of het stelsel. Wel dienen de actoren hun rol in een zekere mate van samenhang te spelen. Voor ieder van de actoren hebben wij uitgewerkt hoe aanbevelingen op concrete wijze kunnen worden toegepast.

Deze aanbevelingen komen voort uit vijf thema's die wij hebben ontwikkeld op basis ons onderzoek: (1) Open en eerlijk; (2) Schuldbewust; (3) Betrouwbaar; (4) Menselijk; (5) Oprecht behulpzaam.

## 1. Inleiding

Vertrouwen vormt de basis van ons geldsysteem, de bankensector, de overheid, eigenlijk onze hele maatschappij. Zonder vertrouwen is er geen goed werkende maatschappij mogelijk. Ook voor een goed werkende pensioensector is vertrouwen nodig. Het vertrouwen staat hier echter op een laag pitje. Het economisch herstel sinds de crisis heeft zich nauwelijks vertaald in herstel van vertrouwen in een goed pensioen.

Klik op Google “Vertrouwen in pensioenfondsen” en er verschijnen titels als: “Vertrouwen in Pensioenfondsen onder druk”; “Jongeren vertrouwen pensioenfondsen niet meer”; “Het vertrouwen in pensioenfondsen raakt op”; “Pensioenfondsen werken hard aan reputatie, maar zonder succes”. Ook de wat meer serieuze vormen van onderzoek naar het vertrouwen in het pensioenstelsel resulteren in lage scores: Volgens Mercer (2017) geven Nederlanders in 2017 een 6.1 (schaal van 1 tot 10) aan hun vertrouwen in de pensioenfondsen.

Gebrek aan vertrouwen ondermijnt het draagvlak voor ons pensioenstelsel. Dit kan leiden tot een beweging richting individuele pensioenkeuzes, terwijl onderzoek laat zien dat deelnemers over het algemeen slecht in staat zijn deze keuzes te maken en als gevolg gemiddeld een slechter pensioen zullen ontvangen voor hun inleg. Ook kan gebrek aan vertrouwen leiden tot het ‘afhaken’ van deelnemers. Waarom zou ik nadenken over mijn pensioen, als er toch niet te veel van te verwachten valt? Dit staat een goede financiële planning in de weg.

In deze paper willen we daarom stil staan bij de vraag wat de belangrijkste drijfveren zijn voor vertrouwen, of zelfs wantrouwen in de pensioensector en trekken we vergelijkingen met andere sectoren/bedrijven die ook te maken hebben met negatieve berichtgeving, maar het vertrouwen op peil hebben weten te houden of hebben weten te herstellen. Met het inzicht dat voortkomt uit de beantwoording van deze eerste vragen gaan we gericht op zoek naar antwoorden op onze centrale vraag: Wat kunnen we doen om het vertrouwen in het pensioenstelsel te herstellen? Tot slot staan we stil bij eventuele consequenties van onze bevindingen voor een stelselwijziging.

## 2. Wat is vertrouwen?

Vertrouwen kent geen unieke definitie. Van Dale (2018) definieert vertrouwen als “geloof in iemands goede trouw en eerlijkheid”. Onderwijs website Muiswerk (2018) geeft een andere definitie met “Het geloof dat je op iemand kunt rekenen”. In beide gevallen zien we geloof in een ander terugkomen. Het rekenen op een ander komt in meerdere definities terug. Volgens Bellaby (2010) is het begrip *vertrouwen* niet precies en eenduidig te definiëren, maar kan in algemene termen worden gesteld dat men vertrouwt op een ‘andere’ vertegenwoordiger om in het belang van de persoon in kwestie te handelen. In een recent literatuuronderzoek naar vertrouwen van consumenten wordt vertrouwen omschreven als “a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence” (Bozic

2017: 539). Hansen (2012) vult in een onderzoek naar vertrouwen in financiële dienstverlening het belang dat moet worden behartigd nader in. Hij omschrijft vertrouwen als “the expectation held by the consumer that companies within a certain business type are generally dependable and can be relied on to deliver on their promises” (Hansen 2012: 280-281).

Vertrouwen begint dus met geloof in een ander. Resultaten uit het verleden bieden echter geen garantie voor de toekomst. Iemand met wie je lang samenwerkt en die altijd betrouwbaar is gebleken, kan door omstandigheden plotseling niet langer brengen waar je op gerekend had. Je kunt niet weten wat deze persoon in de toekomst zal doen, je kunt alleen geloof hebben dat hij ook in de toekomst betrouwbaar gedrag zal vertonen.

Het tweede onderdeel van vertrouwen betreft de eerlijkheid en goede trouw van de ander, of dat je “op hem/haar kunt rekenen”. Bij dit laatste zeg je niet alleen iets over de eigenschappen van de ander, maar stel je jezelf daar ook van afhankelijk. Dit kan van iets eenvoudigs (je rekent op teruggave van wisselgeld bij de kassa) tot zaken waarin het vertrouwen cruciaal wordt (je rekent op de kennis, kunde en toewijding van de hartchirurg tijdens je operatie). Het eerste lijkt een voorwaarde voor het tweede. We kunnen alleen op iemand rekenen, als hij of zij eerlijk tegen ons is en te goede trouw handelt.

Om vertrouwd te worden, moeten mensen of instanties dus als eerlijk worden beoordeeld. Merk op dat de perceptie telt; het gaat over geloof. Wij hebben veel studies gevonden over eerlijkheid, compliance, wetgeving en corruptie, maar relatief weinig studies over wat eerlijkheid zelf nu precies inhoudt. Susan Rose-Ackerman (2001) beschrijft dat eerlijkheid zowel het vertellen van de waarheid in zich houdt als verantwoord gedrag. Buiten de academische literatuur vinden we verschillende opsommingen van kenmerken van eerlijkheid (gezonderleven, 2018; herhealth, 2018; hetnlpcollege, 2018). Hoewel niet academisch onderbouwd geven de kenmerken wel een beeld van hoe de bevolking tegen eerlijkheid aankijkt. Een aantal genoemde kenmerken van eerlijkheid zijn:

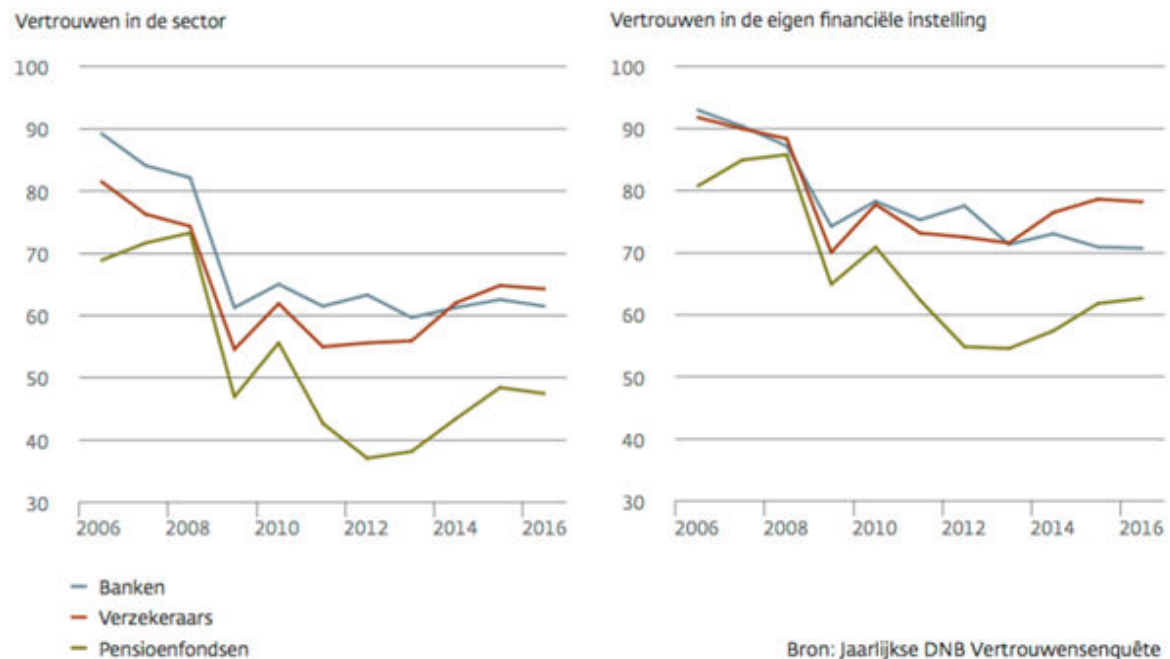
1. Niet bang zijn om de waarheid te vertellen
2. Zich bewust zijn van beperkingen en fouten en niet bang zijn deze toe te geven
3. Transparant zijn (“het hele verhaal vertellen en geen half verhaal waarin feiten of cijfers worden verdoezeld”).
4. Geen valse beloftes: doen wat je zegt

De derde voorwaarde voor vertrouwen betreft de goede trouw. Volgens wikipedia (2018) is goede trouw een juridisch begrip dat vrij vertaald zou kunnen worden met “handelend vanuit zuivere motieven”. Zuivere motieven zou men kunnen zien als handelend zonder het eigen belang te stellen boven het belang van de persoon of instantie waarmee de interactie of transactie plaatsvindt. Hansen (2012) gaat hierin een stap verder en stelt dat financiële instellingen hun beloftes moeten waarmaken.

### 3. Ontwikkeling van vertrouwen van 2006 tot nu

Om tot aanbevelingen te komen hoe het vertrouwen in de pensioensector hersteld kan worden is het belangrijk vast te stellen hoe het vertrouwen in de sector zich in het verleden heeft ontwikkeld en hoe deze ontwikkeling zich verhoudt tot de rest van de financiële sector. Figuur 1 toont de uitkomsten van de Jaarlijkse DNB Vertrouwensenquête (2016) die sinds 2006 door DNB wordt uitgevoerd en het vertrouwen meet in de belangrijkste sectoren van de financiële sector.

Inzet 1: ontwikkeling vertrouwen in de financiële sector



In de figuur vallen een aantal zaken op. Om te beginnen hebben pensioenfondsen van de drie grote actoren binnen de financiële sector altijd al het minste vertrouwen genoten van het publiek. De crisis heeft een forse deuk geslagen in het vertrouwen in de hele financiële sector. Het vertrouwen is voor alle type instellingen met zo'n 20% gedaald. De onderlinge verhoudingen tussen de drie grote actoren is gelijk gebleven. De pensioensector heeft ten opzichte van de banken en verzekeraars een extra 'knauw' gehad in 2012/2013, de periode dat er veel te doen was om het korten van pensioen. Het vertrouwen in de pensioensector heeft zich sindsdien herstelt tot rond het niveau van net na de crisis. De verzekeraars lijken de weg naar boven te hebben gevonden. Naar eigen zeggen heeft dit te maken met het feit dat zij duidelijk weten te maken dat ze het belang van de klanten voorop zetten (Verbond van Verzekeraars, 2016).

Het relatief lage vertrouwen in pensioenfondsen wordt genuanceerd als we kijken naar het vertrouwen in verschillende soorten instellingen binnen het pensioenterrein (Inzet 2, van Dalen, Henkens, 2015). Hierbinnen genieten pensioenfondsen consequent het meeste vertrouwen. De oorzaak hiervoor ligt mogelijk in het feit dat banken en verzekeraars in het onderzoek van DNB in een breder perspectief worden gezien. Zodra deze instellingen in het kader van hun diensten op het gebied van pensioen worden beoordeeld, worden zij minder vertrouwd dan een pensioenfonds.

Inzet 2: Vertrouwen in instellingen op het terrein van pensioen, 2004-2014 (percentage enig tot veel vertrouwen)

	2004	2006	2009	2011	2014
Pensioenfondsen	53	64	44	42	48
Overheid	37	42	45	41	41
Banken	32*	37*	25	34	30
Verzekeraars	32*	37*	18	20	25

\* In 2004 en 2006 werd in de enquêtes nog gevraagd naar het vertrouwen in banken en verzekeraars als één partij, daarna die eenheid in de enquête losgelaten.

Bron: Van Dalen en Henkens (2005), Van Dalen en Henkens (2011) en NIDI (2014)

#### 4. Welke factoren zijn van invloed op het (herstel van) vertrouwen

Tijdens het literatuuronderzoek zijn er meerdere factoren gevonden die van invloed zijn op vertrouwen. Deze verschillende factoren worden in de paragrafen hieronder uitgewerkt.

##### 4.1 Algemene lessen uit de literatuur

Bozic (2017) geeft een overzicht van onderzoek naar het herstellen van vertrouwen van consumenten. Hij merkt op dat deze literatuur relatief nieuw is. Uit het beschikbare onderzoek distilleert Bozic zes processen die kunnen leiden tot herstel van vertrouwen.

1. Het wegnemen van negatieve gevoelens/gemoedstoestand veroorzaakt door de schending van het vertrouwen. Bijvoorbeeld door snel relevante informatie te verstrekken of door financiële compensatie.
2. Managen van het beeld bij consumenten van de instelling en de schending van het vertrouwen. Bijvoorbeeld door oprechte excuses aan te bieden en/of een derde aan te wijzen als schuldige voor de schending van het vertrouwen.
3. Direct contact met consumenten. Vooral wanneer het verlies aan vertrouwen te maken heeft met de anonimiteit van de organisatie.
4. Het verstrekken van informatie over een incident en de acties die daarop worden ondernomen.
5. Consumenten overtuigen dat het gedrag dat heeft geleid tot verlies van vertrouwen in de toekomst niet meer kan voorkomen.
6. Betrouwbaarheid 'lenen' van een derde partij. Bijvoorbeeld gebruik van keurmerken of aanbevelingen van experts/bekende personen.

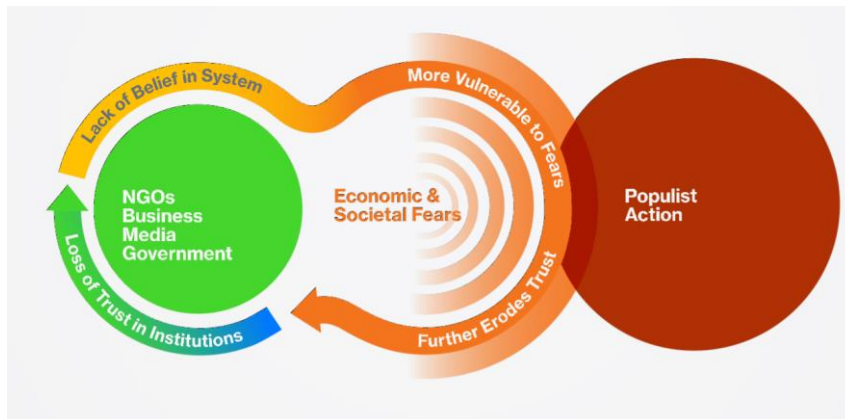
##### 4.2 De financiële crisis

Het is overduidelijk dat de financiële crisis het vertrouwen in de financiële sector geen goed heeft gedaan. De bron van de crisis die zoveel mensen financieel heeft geraakt ligt in de financiële sector zelf (beginnend bij de bankencrisis in Amerika). Volgens de definitie van het CBS (2017) zijn drie miljoen Nederlanders op dit moment financieel kwetsbaar en zijn twee miljoen huishoudingen definitief achterop geraakt door financiële tegenslag op het gebied van werk en inkomen.

De mensen die het meest door de crisis zijn geraakt, geloven niet meer in het systeem. Uit de Edelman trust barometer, een jaarlijks terugkerend onderzoek in vertrouwen en geloofwaardigheid, die het

vertrouwen van mensen in grote (financiële) instellingen meet in 28 landen en onder 33.000 respondenten, wordt duidelijk dat de crisis ervoor heeft gezorgd dat mensen geen hoop, geen vertrouwen en een gevoel van onrechtvaardigheid hebben en dat zij verandering verlangen. Deze mensen zijn ontvankelijk voor het groeiend populisme onder de bevolking welke duidelijk impact heeft op het vertrouwen in het (financiële) systeem (Edelman Trust Barometer, 2017). Deze ontwikkeling is schematisch weergegeven in onderstaande afbeelding.

Inzet 3: Schematische weergave impact financiële crisis op vertrouwen van mensen in instellingen



Hoewel de start van de crisis ondertussen alweer 10 jaar achter ons ligt, is het vertrouwen nog altijd laag. Pont (2018) schrijft dat de crisis de financiële kwetsbaarheid van grote groepen heeft blootgelegd. Zij voelen zich in de steek gelaten door overheid en financiële sector en wantrouwen de financiële dienstverlening. De sector laat hen volgens Pont als groep links liggen. Door de grote omvang van deze groep, remmen zij het herstel van vertrouwen in de financiële sector.

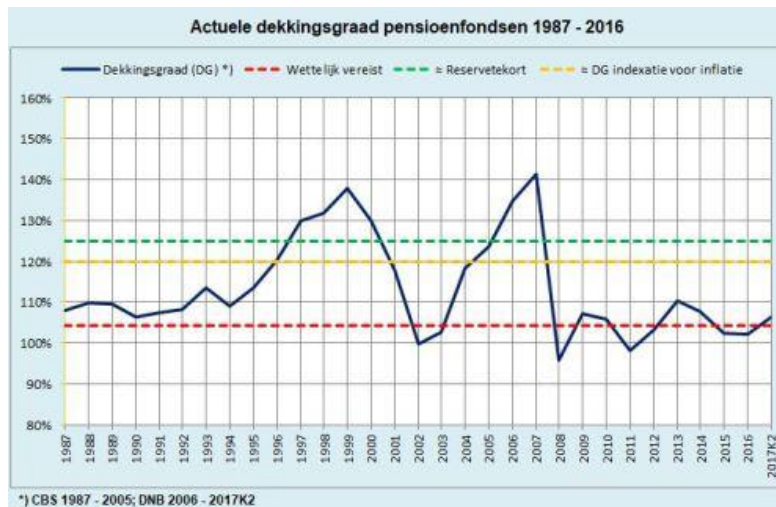
#### 4.3 Verplichte deelname

Van Dalen en Henkens wijzen erop dat de verplichte aansluiting bij het pensioenfonds van de werkgever de relatie tussen pensioenfonds en deelnemers onder druk kan zetten. De werknemer heeft immers niet bewust gekozen voor de pensioenregeling. Met name bij tegenvallende resultaten zal dit leiden tot een kritische houding. Van Dalen en Henkens zien in de daling van het vertrouwen een teleurstelling van deelnemers in het niet nakomen van de beloftes door pensioenfondsen en ook de overheid.

#### 4.4 De dekkingsgraad

Inzet 4 toont de ontwikkeling van de gemiddelde dekkingsgraad in de periode 1987-2017. De sterke daling van de dekkingsgraad in 2008 valt samen met de sterke daling van het vertrouwen in dat jaar. Dit is echter ook het jaar van het uitbreken van de financiële crisis, dat mogelijk beide ontwikkelingen drijft.

Inzet 4: Dekkingsgraad pensioenfondsen 1987 – 2016



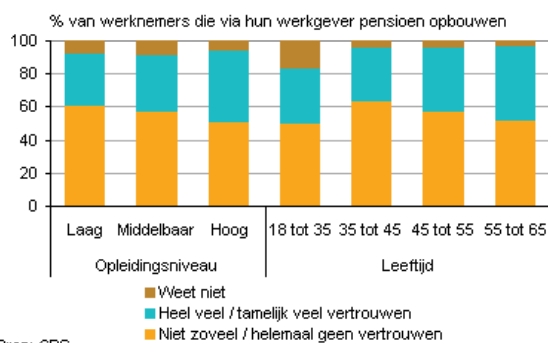
Wanneer naar het vertrouwen in verschillende fondsen wordt gekeken is echter ook de conclusie dat dekkingsgraad voor een grote mate van invloed is op het vertrouwen van deelnemers in hun fonds. Deelnemers van fondsen met een hoge dekkingsgraad hebben een fors hoger vertrouwen in hun fonds, dan deelnemers van fondsen met een lage dekkingsgraad (van Dalen en Henkens).

Het is de vraag in hoeverre de dekkingsgraad zelf een belangrijke graadmeter is. De dekkingsgraad zal niet door veel deelnemers nauwgezet worden gevolgd. In de communicatie van een fonds met een lage dekkingsgraad zal het echter snel moeten gaan over korten en dit zorgt voor onzekerheid bij deelnemers. Evenals van Dalen en Henkens (2015) vindt ook Van Zaal (2017) dat korten een sterke invloed heeft op het vertrouwen in pensioenfondsen.

#### 4.5 Demografie

Twee demografische aspecten die mogelijk van invloed zijn op vertrouwen zijn leeftijd en opleidingsniveau. CBS (2012) bekijkt de leeftijd en het opleidingsniveau van pensioendeelnemers. Inzet 5 toont het vertrouwen in het pensioen naar leeftijds- en opleidingsgroepen.

Inzet 5: Niveau van vertrouwen in pensioenfonds- of verzekeraar ingedeeld naar opleidingsniveau en leeftijd



Inzet 5 laat zien dat de verschillen niet groot zijn, maar dat het met name laagopgeleide deelnemers en deelnemers tussen de 35 en 45 jaar zijn die weinig tot geen vertrouwen hebben in hun pensioenfondsen of verzekeraar. In hetzelfde onderzoek concludeert CBS dat het vertrouwen van deelnemers samenhangt met bezorgdheid van deelnemers over de toereikendheid van hun inkomen op latere leeftijd. Voor jongere deelnemers is dit lastiger in te schatten, aangezien hun pensioen nog ver weg ligt. Voor laagopgeleide deelnemers speelt waarschijnlijk mee dat hun basisinkomen sowieso lager is dan voor hoogopgeleide deelnemers.

## 5. Lessen uit andere sectoren

Om het vertrouwen in de pensioensector te herstellen is het belangrijk de oplossingen niet alleen binnen het domein van de pensioensector te zoeken. De deelnemers van de pensioensector zijn immers ook inwoner van Nederland, consument van zeer diverse producten en reiziger via verschillende manieren van (openbaar) vervoer. Bij verschillende van deze sectoren zijn parallellen te trekken met de pensioensector.

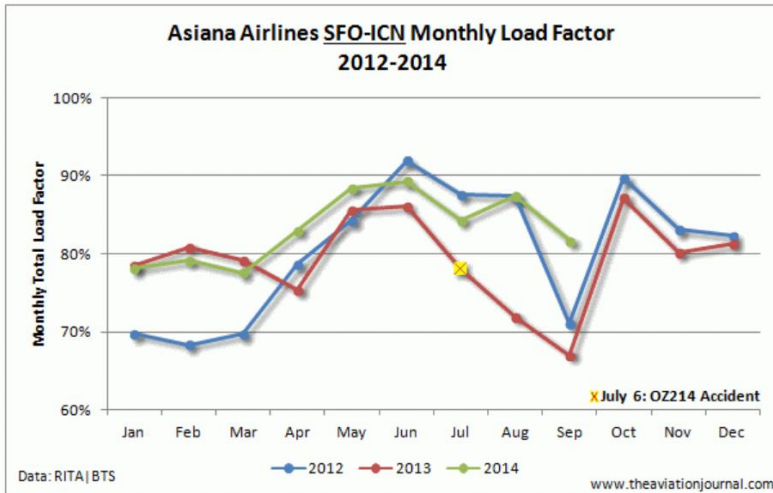
### 5.1 Lessen van het openbaar vervoer

Een vliegtuig is een complex voertuig waar weinig reizigers van zullen begrijpen hoe het werkt. Daarnaast zijn mensen zo goed als verplicht er gebruik van te maken als ze enigszins een grote afstand willen afleggen. Een vlucht betekent het nemen van een risico met extreme impact. Bij problemen met het vliegtuig zijn deelnemers machteloos en kunnen ze alleen maar hopen dat ze het overleven. Mocht dit niet het geval zijn dan zijn de problemen zeer zichtbaar voor het grote publiek.

Hoewel deelnemers de kans op een ongeluk waarschijnlijk een stuk beter kunnen inschatten voor hun vlucht dan voor hun pensioen zijn er verschillende parallellen te vinden. Daarom is het interessant om vast te stellen dat pensioenfondsen blijvend kampen met veel wantrouwen en lukt het de luchtvaartsector om, ondanks de ongelukken die zo nu en dan gebeuren, reizigers te blijven bewegen in het vliegtuig te stappen, zelfs bij dezelfde maatschappij.

Calvin Yeung (2015) heeft onderzocht in hoeverre een ongeluk met Asiana Airlines op San Francisco International Airport (gecrashed op de landingsbaan bij het landen) impact heeft op de bezetting van de vliegtuigen in de daarop volgende maanden:

Inzet 6: Ontwikkeling cijfers bezettingsgraad Asiana Airlines op de vlucht San Fransisco – Seoul voor en na ongeluk



Als de cijfers van de route over meerdere jaren met elkaar worden vergeleken is te zien dat de bezetting tijdelijk afneemt, om binnen 2 maanden weer te herstellen. Het is opvallend te zien hoe snel reizigers hun normale patroon weer aannemen. De onderzoeker constateert dat reizigers toch snel weer terugvallen op hun algeheel vertrouwen in de luchtvaartsector en dat ze daarnaast natuurlijk ook weinig andere keuze hebben als het aankomt op een vlucht over de Grote Oceaan.

Dat reizigers zo'n vertrouwen in de luchtvaartsector hebben komt niet vanzelf. In het artikel 'Flying is the safest way to travel' (Stoop en Kahan, 2005) hebben de onderzoekers onderzocht hoe en waarom de luchtvaartindustrie de pionier was op het gebied van het onderzoeken van ongelukken. De sector heeft vanaf zijn ontstaan (jaren '10 van de vorige eeuw) een enorme focus gehad op veiligheid en een drive om vast te stellen wat er mis is gegaan wanneer een vliegtuig verongelukt. De luchtvaartsector begreep al snel dat onderzoek van ongelukken een cruciaal onderdeel moest zijn van de luchtvaartindustrie. Natuurlijk omdat er geleerd kan worden van ongelukken, maar zeker ook om vertrouwen van het grote publiek, hun reizigers te behouden. De onderzoeken werden daarom niet alleen binnen de sector gebruikt, maar juist breed gedeeld en alle informatie werd publiekelijk beschikbaar gesteld. Reizigers hebben door deze enorme openheid het vertrouwen dat de luchtvaartsector niets achterhoudt, bereid is te leren van de geconstateerde problemen en er alles aan doet om het probleem niet nogmaals voor te laten komen. Een enkel ongeluk doet hierdoor weinig tot niets met het vertrouwen in de luchtvaartsector.

Een belangrijke les die hieruit voor de pensioensector kan worden getrokken, is dat radicale openheid, eerlijkheid en transparantie helpt in de ontwikkeling van vertrouwen in een sector.

Onderzoek naar het gevoel van veiligheid en vertrouwen in het reizen met passagiersschepen van Kath et. al. (2010) heeft geconstateerd dat vertrouwen in tijdelijke groepen wordt versterkt door de gepercipieerde houding, gedrag en communicatie van management. Als het management duidelijk maakt veiligheid echt belangrijk te vinden en zich hierdoor in alles laten leiden in hun handelen, dan vertrouwen reizigers erop dat ze 'in goede handen' zijn. De les die hieruit getrokken kan worden, is dat

pensioenfondsen moeten laten zien in gedrag en communicatie dat zij er alles aan doen het pensioendoel te halen.

## 5.2 Lessen van de Noord-Zuidlijn in Amsterdam

De aanleg van de Noord-Zuidlijn in Amsterdam is een voorbeeld van een project waar het vertrouwen tot een zeer laag punt is gedaald, maar daarna ook weer (deels) is hersteld.

### 5.2.1 Een verlies van vertrouwen

De Noord-Zuidlijn heeft als project niet kunnen leveren wat er was beloofd. Het project duurt tien jaar langer dan initieel was voorzien en wordt meer dan 100 procent duurder dan begroot. De communicatie over het project naar burgers wordt in eerste instantie door Amsterdammers ervaren als afstandelijk, optimistisch en verhullend. De focus ligt op de techniek en risico's worden niet of slecht gecommuniceerd (Sheerazi, 2013). Na het verzakken van een aantal woningen aan de Vijzelstraat in 2009, zakt het vertrouwen naar een dieptepunt. Er wordt serieus overwogen de bouw van de Noord-Zuidlijn te staken (Veerman, 2009).

In de pensioensector zien we een aantal van de hierboven beschreven elementen terug. Pensioenfondsen staan in veel gevallen op grote afstand van hun deelnemers. De communicatie naar deelnemers is vaak relatief technisch en risico's worden vaak niet helder benoemd. Ook in de pensioensector hebben we gezien dat incidenten in de vorm van niet indexeren of nominale kortingen het vertrouwen doen dalen (van Zaal, 2017). De vraag is zelfs gerezen of het stelsel in zijn huidige vorm nog wel houdbaar is.

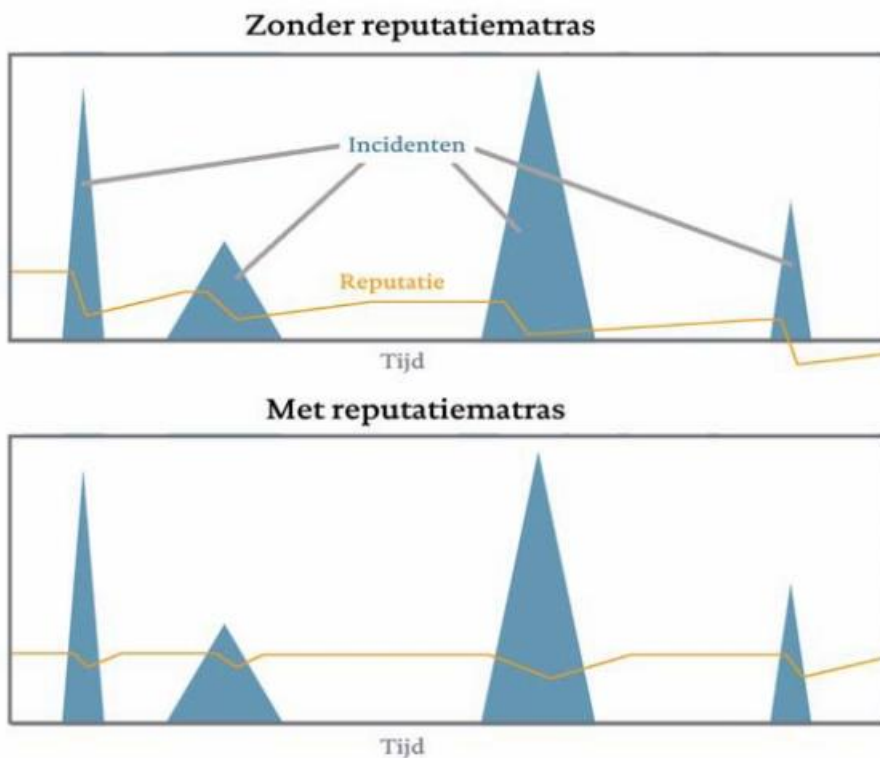
### 5.2.2 Een andere koers

Sheerazi (2013) beschrijft dat na het besluit om de Noord-Zuidlijn af te bouwen, de communicatie rond het project radicaal is veranderd om het vertrouwen in het project te herstellen. Het project is op verschillende manieren dichterbij de burgers gebracht. Zo werden de bouwers en tunnelboorders letterlijk het gezicht van het project in de communicatie. Ook werden hun verhalen en ervaringen gebruikt om uitleg te geven over het project en de moeilijkheden die daarbij hoorden. Daarnaast werd het project veel meer open gesteld voor het publiek. Op verschillende plekken werd de mogelijkheid gecreëerd om op de bouwplaats te kijken en er werden opendagen georganiseerd om ook de mooie kant van het project te tonen. De projectorganisatie stelde zich tevens sensitiever en responsiever op. Er werd veel energie gestoken in het onderhouden van contact met omwonenden, om problemen snel te signaleren en in overleg zo snel en goed mogelijk op te lossen. Tot slot werd besloten om pro-actief en zo open mogelijk over risico's te communiceren. Ook wanneer risico's zich manifesteerden werden deze pro-actief naar buiten gebracht, om te voorkomen dat het beeld zou ontstaan dat problemen verborgen werden.

Sheerazi is ervan overtuigd dat voortdurende open en eerlijke communicatie een buffer creëert bij het publiek om tegenvallers makkelijker te absorberen. Inzet 9 geeft een grafische weergave van de

werking van dit zogenoemde 'reputatiematras'. Wanneer risico's open en eerlijk zijn gecommuniceerd en een reputatiematras is opgebouwd, leiden incidenten weliswaar tot een tijdelijke dip in het vertrouwen, maar kan het vertrouwen (snel) weer geheel herstellen als de situatie weer onder controle is. Wanneer risico's daarentegen zijn verhuld, leiden incidenten tot een groter verlies van vertrouwen dat bovendien langzamer herstelt. Een opeenvolging van incidenten kan dan tot een totaal verlies aan vertrouwen leiden (Jonker, 2012).

Inzet 9: Gevolgen van het hebben van een reputatiematras op de impact van incidenten op de reputatie



De ervaring in Amsterdam was dat openheid over risico's niet leidde tot onrust onder de bevolking. De bevolking begreep heel goed dat het project met risico's gepaard gaat. Men was eerder blij dat de projectorganisatie dit nu ook openlijk erkende (Sheerazi, 2013).

### 5.2.3 Lessen voor de pensioensector

De belangrijkste les uit het project Noord-Zuidlijn lijkt te zijn om open en eerlijk te blijven communiceren, ook over risico's. Juists door expliciet en open te zijn over wat er mis kan gaan, beperk je de gevolgen voor het vertrouwen van het manifesteren van deze risico's. Voor deelnemers in pensioenfondsen zijn de belangrijkste risico's het uitblijven van indexatie en korting van bestaande rechten. Voorkomen moet worden dat deze als een verrassing komen. Het vertrouwen loopt dan wellicht een kleinere deuk op als er toch een keer gekort moet worden.

Een tweede les uit het project Noord-Zuidlijn is dat het voor mensen van belang is dat zij zich gehoord voelen. Hiervoor is een sensitieve en responsieve opstelling nodig. Pensioenfondsen moeten zich niet

alleen houden aan de regels, maar ook proberen om de kritiek en vragen van hun deelnemers echt te begrijpen. Vanuit deze verbinding kan vervolgens worden gezocht naar een oplossing die voor beide partijen werkbaar is.

Een derde les uit het project Noord-Zuidlijn is dat het belangrijk is om betrokkenen goed te laten zien waar je aan werkt. Je moet het project zo dicht mogelijk bij de mensen brengen. Pensioen is waarschijnlijk minder fotogeniek dan de aanleg van een metrotunnel. In het huidige tijdsgewricht lijkt het bovendien onwaarschijnlijk dat een mediacampagne waarin vermogensbeheerders naar voren worden geschoven de deelnemers nieuw vertrouwen zou geven in hun pensioenfondsen. Toch moeten pensioenfondsen hun deelnemers ook laten zien wat zij voor hen bereiken. De geringe interesse van veel deelnemers in hun pensioen kan hierbij een extra uitdaging zijn, maar is mogelijk juist het gevolg van de communicatiewijze van de pensioensector tot nu toe.

### 5.3 Lessen van de overheid: omgaan met weerstand

De overheid werkt voor het algemeen belang, maar raakt hierbij vrijwel onvermijdelijk het individuele belang van burgers. Hierdoor krijgen ambtenaren in projecten vaak te maken met weerstand van burgers, bedrijven en organisaties. Pensioenfondsen hebben te maken met een divers deelnemersbestand, waar zij een uniform beleid voor maken. Dit vormt een bron van weerstand.

Een wijsheid uit de communicatie is dat het bijna net zo belangrijk is dat mensen zich gehoord voelen, als dat zij gelijk krijgen. Dit punt zagen we ook terug in de case studie van de Noord-Zuidlijn. De gemeente Amsterdam houdt hier ook in andere gevallen rekening mee in de communicatie met burgers. Zo volgt op een bezwaar bijvoorbeeld een telefonisch overleg met de bezwaarmaker door de behandelend ambtenaar. De ervaring hierbij is dat bezwaarmakers deze gesprekken als zeer prettig ervaren, zelfs als de boodschap in het gesprek voor hen ongunstig is.

Rijnja (2012) gaat in zijn proefschrift 'Genieten van weerstand' dieper in op de weerstand die ambtenaren ervaren en hoe zij hier mee om kunnen gaan. Ook Rijnja noemt bejegening van burgers als belangrijke factor. De meeste burgers hebben een grondhouding waarin zij accepteren dat de overheid bepaalde taken vervult. Hier ligt een duidelijke parallel met de pensioensector. Ook daar accepteren de meeste deelnemers de verplichte deelname aan het pensioenfonds. In ruil verwachten burgers volgens Rijnja echter een passende en pakkende bejegening.

In Rijnja's beschouwing van het fenomeen weerstand wordt duidelijk dat verschillende perspectieven hierin een belangrijke rol spelen. Deze verschillende perspectieven kunnen vele oorzaken hebben. Denk aan ervaring, opvattingen, belangen, etc. Het herkennen en erkennen van de verschillende perspectieven is van groot belang in de omgang met weerstand. Vervolgens is het zaak om ruimte te creëren voor toenadering vanuit de verschillende perspectieven, bijvoorbeeld door de framing van het probleem te veranderen. Het betrachten van geduld is hierbij vaak een belangrijk element. Vanuit de toenadering kan ten slotte een gezamenlijk perspectief ontstaan.

## 6. Wat zeggen relevante actoren over vertrouwen?

Het gedrag en de houding van de verschillende actoren is van groot belang voor het herstel van vertrouwen in de pensioensector. In dit hoofdstuk onderzoeken we daarom hoe relevante actoren in het veld denken over vertrouwen in de pensioensector, alvorens we aanbevelingen formuleren om het vertrouwen terug te winnen.

### 6.1 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is verantwoordelijk voor de wet- en regelgeving op het gebied van pensioenen en is daarmee een zeer belangrijke actor in het pensioendomein. De overheid stelt fiscale en juridische kaders waarbinnen pensioenfondsen dienen te handelen. Het thema 'vertrouwen' is een actueel onderwerp voor het ministerie, zo blijkt uit de 'Kamerbrief Perspectiefnota Toekomst pensioenstelsel' in 2016. In deze Kamerbrief staat dat het pensioenstelsel moet worden aangepast dat op "draagvlak kan rekenen in de samenleving en vertrouwen geniet" (2016: 1). In de brief staat onder meer dat het vertrouwen in het stelsel in de afgelopen jaren is afgenomen en wordt als reden genoemd dat gewekte verwachtingen niet worden nageemaakt en door lage dekkingsgraden van veel fondsen indexatie uitblijft en zelfs kortingen dreigen. In dezelfde Kamerbrief staat ook dat de "kloof tussen verwachtingen en uitkomsten [pensioen] moet worden gedicht" (2016: 2). Een interessante koppeling die in de nota wordt gemaakt is dat een toekomstig pensioenstelsel begrijpelijker en duidelijker moet zijn over wat mensen kunnen verwachten. "Een stelsel waarin mensen vertrouwen hebben en dat beter is toegesneden op kenmerken en behoeften van deelnemers" (2016: 3).

### 6.2 De Nederlandsche Bank

De Nederlandsche Bank (DNB) heeft als kerntaak om te zorgen voor financiële stabiliteit en daarmee een bijdrage te leveren aan de welvaart in Nederland. Deze toezichtstaak beperkt zich niet alleen tot banken en verzekeraars, maar is ook gericht op pensioenfondsen in Nederland. Het vertrouwen van mensen in pensioenfondsen is een onderwerp van aandacht voor DNB, blijkt uit het continu terugkomen van het onderwerp in de jaarverslagen in de periode 2014-2017. Zo legt DNB in het jaarverslag van 2017 relatie tot vertrouwen een koppeling tussen het aanpassen van de regelgeving om kortingen van pensioenuitkeringen te voorkomen: "Hiervan profiteren ouderen deelnemers ten koste van jongere en toekomstige deelnemers, wat het vertrouwen in het stelsel onder druk zet". DNB stelt in hetzelfde jaarverslag dat de verwachtingen van deelnemers hooggespannen blijven ondanks de kwetsbare financiële positie van pensioenfondsen met als gevolg dat de verwachtingskloof het vertrouwen in de pensioensector onder druk zet (2017: 54). Ook is de DNB van mening dat door bepaalde voordelen van "een persoonlijk pensioenvermogen te verzilveren, is het aan te bevelen om de omvang van eventuele buffers te beperken en de bijbehorende verdeelregels simpel en transparant te houden. Dat draagt bij aan het vertrouwen in pensioenfondsen" (2017: 56). Op basis van de geraadpleegde jaarverslagen kan worden gezegd dat vertrouwen in pensioenfondsen een belangrijk onderwerp is dat op verschillende keren terugkomt in verschillende contexten. Echter, ontstaat er niet

een eenduidig beeld welke aspecten en ontwikkelingen precies volgens DNB van grote invloed zijn op het vertrouwen van deelnemers op pensioenen.

### 6.3 Autoriteit Financiële Markten

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) maakt zich als onafhankelijke toezichthouder sterk voor eerlijke en transparante financiële markten. Op de website van de AFM verschijnen meer dan 15 berichten over meerdere jaren als zoekresultaat op de termen 'vertrouwen en pensioenen'. In een artikel benadrukt de manager pensioentoezicht van de AFM het belang van het schetsen van realistische verwachtingen en legt hiermee een koppeling met vertrouwen. Hij zegt: "Mensen weten nu dat zelfs pensioenen geen onverwoestbare zekerheid zijn. Laten we daar gebruik van maken en het verwachtingspatroon eerst maar eens terugbrengen naar realistische proporties. Vanaf daar kunnen we dan weer vertrouwen gaan opbouwen" (AFM, 2013). In de overige berichten wordt aandacht besteed aan pensioenen, maar is er geen expliciete relatie met het onderwerp vertrouwen. De AFM benadrukt in verschillende berichten op de website het belang van transparantie (lees: activerende communicatie), duidelijk communiceren over verwachtingen, transparant zijn over risico's en tegenslagen, hoogtepunten vieren en proactief de belanghebbenden betrekken in relatie tot pensioenen.

### 6.4 Pensioenfederatie

De pensioenfederatie benadrukt het belang van het aanpassen van het pensioenstelsel zodat het 'gerechtvaardigd vertrouwen' kan ontstaan waarbij de focus nadrukkelijk ligt op het hebben van een goed, eerlijk en duidelijk pensioen (Pensioenfederatie: 2016). Tegelijkertijd benadrukt deze partij dat kennis van deelnemers over pensioenen bijdraagt aan het vertrouwen in het pensioenstelsel en –fonds "deelnemers die meer weten over hun pensioen en het Nederlandse pensioenstelsel, hebben een groter vertrouwen in dat stelsel en in hun pensioenfondsen dan deelnemers bij wie de kennis ontbreekt" (Pensioenfederatie: 2016). Uit een ander citaat op de website wordt het belang van kennis over pensioenen expliciet verwoord "onder deelnemers heersen misverstanden die afbreuk doen aan hun vertrouwen in pensioenen" (Pensioenfederatie: geen datum). Het is duidelijk dat de Pensioenfederatie het vertrouwen van mensen koppelt aan een goed en eerlijk pensioen 'de afspraak' als het kennisniveau van de deelnemers.

### 6.5 Algemeen Bestuurlijk Pensioenfonds

Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) is met een totaal belegd vermogen van ruim 400 miljard euro en het aantal deelnemers het grootste pensioenfonds van Nederland. Het ABP heeft een grote diversiteit in de deelnemerspopulatie: van medewerker in het gevangeniswezen tot de topambtenaren van de Rijksoverheid. Het pensioenfonds richt zich hiermee op de deelnemers die werkzaam zijn in de publieke sector. Het ABP is van mening dat het vertrouwen bij de deelnemers kan worden vergroot door het introduceren van persoonlijke pensioenpotten (ABP, 2018). Een onderbouwing voor de stelling is een recent onderzoek van het ABP naar het vertrouwen van deelnemers in het inkomen voor

de oude dag. Hieruit blijkt dat “deelnemers tot 45 jaar geloven dat er straks geen pensioen meer voor hen is. Uit het onderzoek blijkt ook dat deelnemers denken dat ze nu meer premie betalen dan ze straks terugkrijgen aan pensioenuitkering. Dit zijn misvattingen, maar ze leven sterk onder deelnemers” (ABP, 2017). Net als de Pensioenfederatie benadrukt het grootste pensioenfonds van Nederland dat kennis over pensioenen van deelnemers van invloed is op het vertrouwen. Behalve deze informatie is er weinig andere informatie beschikbaar op de website van het ABP over welke andere factoren van invloed kunnen zijn op het vertrouwen van deelnemers.

#### 6.6 Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn

Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn (PFZW) is na het ABP de tweede grote pensioenfonds in Nederland. Net als het ABP zijn de aangesloten deelnemers werkzaam in de publieke sector, vooral in de zorgsector. Het pensioenfonds verwijst op basis van de zoekterm “vertrouwen” op haar website naar conclusies van een internationaal onderzoek en stelt dat “volgens Mercers Pensions Index 2013 heeft Nederland een van de beste pensioenstelsels ter wereld” (PFZW, geen datum). Meer informatie hoe het pensioenfonds denkt over het vertrouwen in de pensioensector is niet beschikbaar op de website.

#### 6.7 Pensioenfonds Metaal & Techniek

Pensioenfonds Metaal & Techniek is een bekend groot pensioenfonds die de pensioenregeling verzorgt voor de bedrijfstak Metaal en Techniek. Het fonds heeft ruim 1,2 miljoen deelnemers en is het derde pensioenfonds van Nederland. Het pensioenfonds heeft meerdere berichten op de website over het vertrouwen van deelnemers. In 2015 verwijst het pensioenfonds naar het huidige ECB-beleid wat mede ervoor heeft gezorgd dat “het beleid zeer nadelig uitpakt voor pensioenfondsden waardoor het vertrouwen van een grote groep consumenten, jong en oud, wordt geschaad” (PMT, 2015). Een jaar later schrijft het pensioenfonds in een interview met de voorzitter van het pensioenfondsbestuur dat rust en zekerheid over pensioenen nodig is om “het vertrouwen in de pensioensector te bewaren” (PMT, 2016). Verder is er op de website te lezen hoe de werknemersvoorzitter van PMT aankijkt tegen persoonlijk pensioen als oplossing voor herstel van vertrouwen: “Persoonlijke potjes klinken leuk maar als de resultaten tegen vallen is het nog maar de vraag of deelnemers daar zo gelukkig van worden en het vertrouwen in de pensioensector dan niet afneemt.” (PMT, 2017). Het is duidelijk dat het pensioenfonds voor de Metaal & Techniek niet de conclusie van het ABP deelt dat persoonlijke pensioenpotjes zullen zorgen voor vertrouwen. PMT is van mening dat niet een andere manier van communiceren, maar de hoogte van de pensioenresultaten het vertrouwen in het pensioenstelsel vergroot.

#### 6.8 VNO-NCW

VNO-NCW is de grootste werkgeversorganisatie in Nederland en speelt een belangrijke rol in het pensioen domein omdat het aanvullend pensioen in eerste instantie een verantwoordelijkheid is van de sociale partners in Nederland. Het is in dit kader relevant om een licht te werpen op de vraag hoe

de werkgeversorganisatie denkt over het vertrouwen in de pensioensector. Er is weinig informatie hierover beschikbaar, behalve twee columns over het thema pensioenen. In 2016 schrijft Hedda Renooij – secretaris pensioenen VNO-NCW – in een van deze columns dat het toekomstig pensioenstelsel eenvoudig moet zijn. Het is volgens haar geen wondermiddel waarmee alle problemen opeens zijn opgelost. Maar het is beter dan nu vol inzetten op tijdelijke lapmiddelen, die het al veel te lage vertrouwen in het huidige stelsel alleen maar verder ondermijnen. Laat een toekomstig systeem ook vooral eenvoudiger én beter uitlegbaar zijn. Iets wat niemand begrijpt, is per definitie niet toekomstbestendig. De werkgeversorganisatie heeft geen expliciet standpunt waar het gaat om vertrouwen in het pensioenstelsel.

## 6.9 FNV

FNV is met ruim één miljoen leden de grootste werknemersorganisatie van Nederland en ook zij hebben als sociale partner een belangrijke rol in het pensioenlandschap. Een zoek actie op de term “vertrouwen en pensioenen” levert een resultaat op van meer dan 150 artikelen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het een onderwerp is wat binnen deze vakbond veel aandacht krijgt. Het beeld wat ontstaat op basis van de titels van de berichten is dat korten van de pensioenen slecht is voor het vertrouwen. De voorzitter van de FNV, Han Busker, zegt hierover in 2016 het volgende: “Kortingen zijn slecht voor het vertrouwen en bovendien een tijdbom onder het economisch herstel” (FNV, 2016). Ook is met enige regelmaat te lezen dat de lage waardering van de pensioenvermogen door rekenregels het vertrouwen ondermijnt in het pensioenstelsel (FNV, 2015). De oorzaken van vermindering van het vertrouwen zijn volgens verschillende berichten te verklaren door de dreiging van kortingen en de wijze waarop de pensioenfondsen hun verplichtingen berekenen.

## 7. Hoe kan de sector het vertrouwen terug winnen?

In de voorgaande hoofdstukken zijn we ingegaan op de vraag wat vertrouwen is, welke factoren van invloed zijn op vertrouwen en hoe het vertrouwen in de pensioensector zich heeft ontwikkeld. Vervolgens hebben we vastgesteld hoe het met vertrouwen in andere sectoren gesteld is en is er een overzicht gemaakt van de meningen van verschillende actoren in de pensioensector over het vertrouwensprobleem. In dit laatste hoofdstuk zullen op basis van de aanbevelingen die we kunnen halen uit de literatuur, cijfers en lessen uit andere sectoren aanbevelingen voor de pensioensector doen. Dit doen we in een drietal onderdelen:

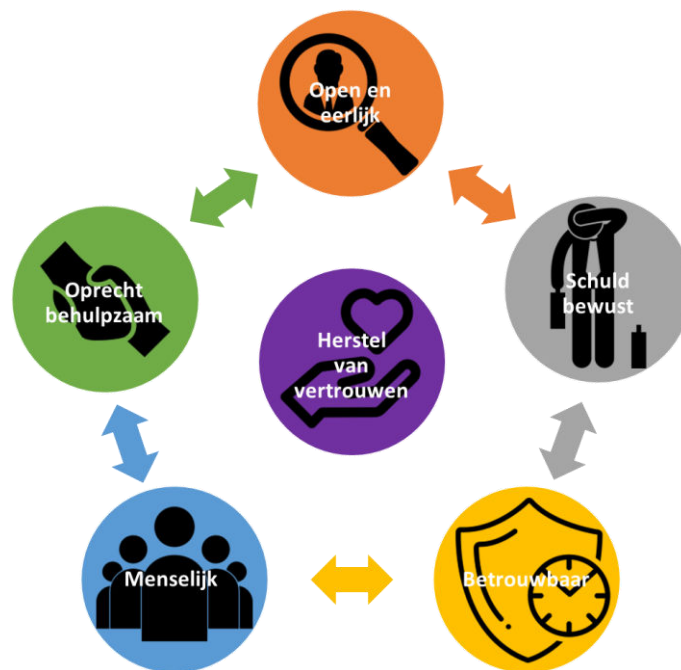
1. Met welke aanbevelingen uit de literatuur en lessen uit andere sectoren moet de pensioensector aan de slag om het vertrouwen te herstellen?
2. Hoe vertalen de conclusies en aanbevelingen zich tot concrete oplossingen voor de pensioenmarkt?
3. Wat betekenen deze concrete aanbevelingen voor de verschillende actoren in de pensioensector?

We zullen deze conclusie afsluiten met een korte aanbeveling over de manier waarop de pensioensector deze aanbevelingen kan meenemen bij het nieuwe stelsel waar nu over wordt nagedacht.

### 7.1 Conclusies en aanbevelingen

Alle literatuur en lessen uit andere sectoren beschouwend komen er een vijftal thema's bovendien die alles met elkaar verbinden, die alles raken. Deze thema's zijn weergegeven in onderstaande figuur:

Inzet 10: De 5 thema's die elkaar versterken en aanvullen, allen noodzakelijk voor herstel van vertrouwen.



Hier bedoelen we specifiek de volgende zaken mee:

- **Open en eerlijk:** Wees open en eerlijk vooraf
- **Schuldbewust:** Kom terug op fouten achteraf (verantwoording naar de deelnemers via communicatie)
- **Betrouwbaar:** Formuleer een duidelijk pensioendoel en laat je hierdoor leiden
- **Menselijk:** Concretiseer de pensioenuitvoering en maak het menselijk
- **Oprecht behulpzaam:** Wees oprecht behulpzaam

De 5 thema's adresseren de belangrijke aspecten van vertrouwen uit de literatuur. Zo raken de thema's betrouwbaar en oprecht behulpzaam de beschrijving van vertrouwen van Bellaby, Bozic en Hansen. Zo schrijft Hansen: "the expectation held by the consumer that companies within a certain business type are generally dependable and can be relied on to deliver on their promises".

Het thema open en eerlijk haakt in op het onderzoek van Ackerman waarin ze beschrijft dat eerlijkheid zowel het vertellen van de waarheid in zich houdt als verantwoord gedrag.

De 5 thema's raken ook allen de mechanismen die nodig zijn voor herstel van vertrouwen uit het onderzoek van Bozic. Zo past schuldbewust bij het mechanisme wat ingaat op wat een instelling moet doen als het door zijn handelen het vertrouwen van de consument heeft geschonden. Het thema menselijk haakt in op het mechanisme 'direct contact met consumenten'. Het thema open en eerlijk adresseert het mechanisme welke ingaat op het verstrekken van informatie in het geval van een incident en betrouwbaar gaat in op het mechanisme welke consumenten moet overtuigen dat fouten uit het verleden niet meer voor kunnen komen.

In het onderzoek naar factoren die het vertrouwen in pensioenfondsen beïnvloeden worden een aantal zaken genoemd die niet direct door de pensioensector op te lossen zijn. De economische crisis en het daaruit voortkomende wantrouwen tegen financiële instellingen, de rente-ontwikkelingen (met impact op de dekkingsgraad) en de demografie van de bevolking (leeftijd, opleidingsniveau), zijn allen niet te beïnvloeden door de pensioensector. De pensioensector kan de bestaande onvrede echter wel adresseren (open en eerlijk, schuldbewust), kan op het niveau van de deelnemer uitleggen hoe het nu precies werkt met de dekkingsgraad (menselijk) en kan inspelen op de demografische groepen die het meeste onzekerheid hebben over hun pensioen (menselijk, open en eerlijk).







De 5 thema's komen allemaal ook duidelijk naar voren in de beschreven case studies. Open en eerlijk, schuldbewust en betrouwbaar komen allen terug in de case studies van het openbaar vervoer. De luchtvaartindustrie die 100% open kaart speelt (radicale openheid) na ongelukken en laat zien wat het doet dat deze fouten nooit meer voorkomen is een belangrijke les voor de pensioensector.

De case studie over de aanleg van de Noord-Zuid lijn raakt echt alle thema's en maakt gezien het feit dat het vertrouwen zo fors is hersteld in de gemeente Amsterdam daarmee ook duidelijk dat als alle thema's elkaar aanvullen en versterken het effect op het herstel van vertrouwen daarmee extra sterk is. Open en eerlijk te communiceren over risico's (open en eerlijk), het open stellen van de werkplaatsen en uitleg van bouwvakkers (menselijk) en het daadwerkelijk adresseren en zo goed als mogelijk oplossen van klachten van omwonenden (schuldbewust, oprecht behulpzaam en betrouwbaar) zijn allen aspecten die de gemeente heeft toegepast in het herstellen van vertrouwen.

De laatste case studie van de gemeente Amsterdam over de omgang met klachten (weerstand) wordt nogmaals geadresseerd met het thema oprechte behulpzaamheid.

Het mooie van de 5 thema's is dat ze ontzettend goed in de praktijk te brengen zijn en direct opgepakt kunnen worden door middel van communicatie. Er zijn geen grote stelsel- en/of organisatiewijzigingen nodig om hier als sector direct mee aan de slag te gaan. Vertrouwen valt of staat met communicatie

en handelen in het belang van deelnemers. In de volgende paragrafen worden de 5 thema's en wat de pensioenactoren hier verder mee kunnen verder geconcretiseerd.

					
Conclusies / aanbevelingen	Wees open en eerlijk vooraf	Wees achteraf open en eerlijk over fouten	Formuleer een duidelijk pensioendoel en laat je hierdoor leiden	Concretiseer de pensioenuitvoering, maak het menselijk en laat zien wat je bereikt	Wees oprecht behulpzaam
<b>Pensioenbesturen</b>	Benoemen risico's, Neem deelnemers mee in voor deelnemers relevante beslissingen (overgang DC). Waaiers aan uitkomsten op individueel niveau of van de dekkingsgraden publiceren.	Wees volledig open over de oorzaken van operationele incidenten en leg uit hoe herhaling voorkomen wordt. Benoem (alsnog) beslissingen uit het verleden die achteraf gezien verkeerd waren (bijv. te veel risico bij hoge dekkingsgraden waardoor deze sterk zijn weg gezekt). Focus ook hier op oorzaken en hoe deze in de toekomst voorkomen kunnen worden. Aanwijzen van schuldigen moet geen doel zijn.	Bepaal waar je als fonds voor staat en acteer hier naar in je communicatie naar deelnemers. (missie en visie helder vaststellen en doelstellingen voor deelnemers; SMART maken). Neem ook de rollen van sociale partners mee in de communicatie.	Rondeleidingen bij de uitvoerders, open dagen. Toon met trots wat wel is bereikt. Communiceer in de taal van de deelnemers (personaliseren, segmenteren). Doorontwikkeling van mijn-omgevingen. Laat werknemers binnen de sector verhaal doen en laat deelnemers positief verhaal doen.	Coulance bij procedurefouten tbv deelnemers, zonder achterdocht naar deelnemers. Bij geconstateerde fouten deze voor alle deelnemers herstellen.
<b>Pensioenfederatie</b>	Stimuleer alle fondsen om open en eerlijk te communiceren over doelstellingen, risico's, randvoorwaarden, belangenafweging etc.	Ondersteuning van pensioenfondsbesturen, veralgemenisering van de boodschap, praten met 1 mond. Benoemen van gemaakte fouten maakt het vanuit de federatie minder lastig dan vanuit het bestuur.	Geen	Communicatie ontwikkelen over waar een pensioenfonds eigenlijk voor dient en wat het doet en wat dat betekent en waarom etc. "Witte Zwanen" een TV programma over hoe het wel zit, inclusief negatieve onderdelen (dus kwetsbaar opstellen)	Geen
<b>Sociale partners</b>	Wees voorzichtig met tendentieuze uitspraken via de media	Kom terug op onterechte uitingen die via de media zijn gedaan en vertel het echte verhaal over pensioen.	Geen	Ondersteunen van de boodschappen die pensioenfederatie en besturen brengen, via geld en faciliteiten.	Geen
<b>Toeziethouders (AFM, DNB)</b>	Toezicht op uniform gebruik van de waaiers.  communicatierichtlijnen	Geen	Onderzoek naar de wijze waarop pensioendoel wordt vastgesteld, uitgevoerd en gecommuniceerd.	Doorontwikkelen UPO, Richtlijnen voor communicatie	Geen
<b>Overheid</b>	Wetgeving voor uniforme communicatie tav de waaiers	Geen	Geen	Doorontwikkeling pensioenregister	Geen



## 7.2 Wees open en eerlijk vooraf

Met open- en eerlijkheid vooraf kunnen pensioenfondsen vooraf de negatieve gevoelens beperken die deelnemers krijgen wanneer risico's zich materialiseren. Ook kunnen ze hiermee het beeld dat deelnemers van het fonds hebben managen, door te laten dat zij altijd handelen in het belang van de deelnemers. Hiervoor moeten fondsen hun deelnemers helder inzicht geven in de risico's die zij lopen op hun pensioentoezegging. Daarnaast moeten zij hun afwegingen helder maken om te laten zien dat de risico's die genomen worden zorgvuldig zijn afgewogen en in het belang van de deelnemers genomen worden.

### 7.2.1 Het belang van beleggen

Risico nemen is een kernactiviteit van pensioenfondsen. Zij moeten hier open over zijn, maar dit kan alleen als voor deelnemers duidelijk is waarom risico gelopen moet worden. De laatste jaren lijkt er steeds meer aandacht voor pensioenrisico's, terwijl een grote groep deelnemers niet snapt waar deze risico's voor nodig zijn. Dit kan een negatief beeld opleveren. Afgezien van enkele initiatieven, wordt nog te weinig belicht welk belang beleggen heeft voor het pensioendoel (zie paragraaf 7.4 voor meer over het pensioendoel).

Wij denken dat het mogelijk moet zijn het belang van beleggen in eenvoudige bewoordingen weer te geven, bijvoorbeeld op de volgende wijze. Deelnemers betalen tegenwoordig ruim 20% van de pensioengrondslag aan premies. Grof gezegd kan hiermee worden gesteld dat deelnemers gemiddeld een dag per week werken om te sparen voor later. Zij doen dit 40 jaar en betalen daar vervolgens zo'n 20 jaar, 5 dagen per week, hun pensioen van. Om dit resultaat te bereiken, moet er meer rendement worden gemaakt dan met een veilige bankrekening mogelijk is. Er moet dus belegd worden.

Er zijn een aantal filmpjes op Youtube van pensioenfondsen, waaronder ABP(2014), BPF Schilders (2017) en PMT (2014), waarin op zeer heldere wijze de noodzaak van beleggen wordt uitgelegd. Opvallend is dat het aantal views van deze filmpjes meestal rond de 1000 ligt, terwijl een filmpje van het Alternatief Voor Vakbond (2012) waarin zware kritiek wordt geuit op het pensioenstelsel ruim 150.000 keer is bekeken. Het ontwikkelen van een goede boodschap is dus niet voldoende. Pensioenfondsen dienen een uniforme boodschap te ontwikkelen over de noodzaak tot beleggen. Koepelorganisaties, zoals de Pensioenfederatie kunnen hier een constructieve rol in spelen. Zij zouden campagnes kunnen ontwikkelen, waardoor de boodschap niet alleen consistent wordt gebracht, maar ook met een zekere mate van continuïteit.

### 7.2.2 Inzicht in onzekerheid

Naast het benoemen van de noodzaak van beleggen kan er meer eerlijkheid worden bereikt indien de pensioenfondsen aangeven wat de risico's zijn ten aanzien van hun dekkingsgraden en het pensioen

van de deelnemers. Ook in dit geval is de informatie technisch. Er zijn echter een aantal initiatieven waarin flinke stappen worden gezet op terrein van een begrijpelijke uitleg.

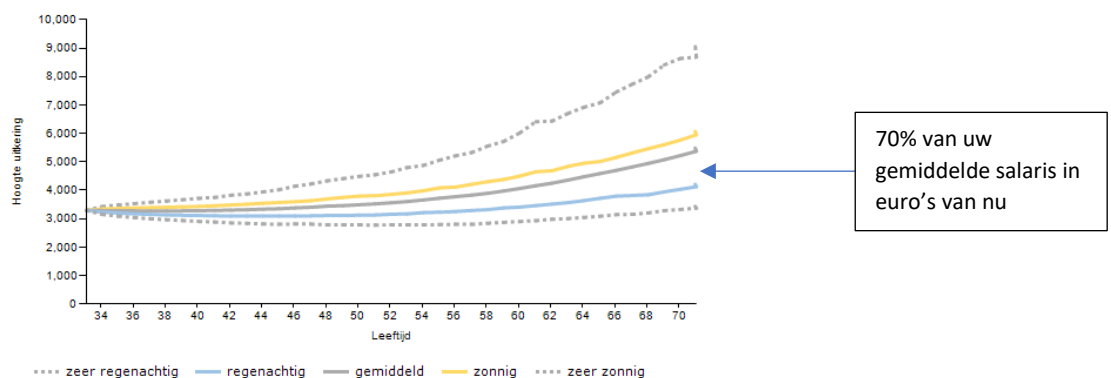
Het ABP (2018) heeft bijvoorbeeld een overzicht ontwikkeld waarop in heldere plaatjes een compleet beeld wordt weergegeven van de situatie van het fonds en de risico's ten aanzien van de dekkingsgraad. De kracht van dit dashboard ligt niet alleen in het gebruik van heldere plaatjes, maar vooral in de verbanden die worden gelegd. De actuele dekkingsgraad wordt verklaard uit de waarde van de beleggingen en de verplichtingen, die vervolgens weer worden verklaard vanuit de gerealiseerde rendementen en de rentestand. Vervolgens worden de premies en de levensverwachting toegevoegd, waarna het geheel uitmondt in informatie over indexatie of korting. Ieder plaatje heeft een link in zich waarin nadere toelichting wordt gegeven indien de deelnemer hier behoefte aan heeft, steeds in helder taalgebruik.

Hoewel het overzicht van het ABP goed inzichtelijk maakt hoe verschillende aspecten van een pensioenregeling samenhangen en daarmee waar risico's vandaan kunnen komen, zegt het slechts beperkt iets over de feitelijke risico's. Voor een deelnemer is het van belang te weten hoe risico's zijn pensioendoel beïnvloeden. Wat is de kans dat er op middellange termijn niet of beperkt geïndexeerd kan worden of zelfs gekort moet worden? En wat doet dat dan met het uiteindelijke pensioen? Fondsen moeten aan deelnemers duidelijk maken wat risico's doen met hun uiteindelijke pensioen, het liefst op individueel niveau.

Aegon PPI (2017) heeft hier stappen in gezet voor de deelnemers van de DC regelingen. Hierbij wordt de onzekere pensioenuitkomst getoond aan de deelnemer, aan de hand van scenario's van een onafhankelijke partij. Per scenario's wordt de pensioenuitkeringen per maand in reële termen weergegeven, zodat deelnemers de euro's op pensioendatum kunnen beoordelen aan de hand van de huidige koopkracht.

Inzet 11: Waaiers waarmee de reële pensioenuitkering aan de deelnemers worden getoond.

#### Ontwikkeling van uw bruto maandelijkse pensioenuitkering



Verdere openheid kan worden bereikt door de waaiers te koppelen aan het pensioendoel. In inzet 11 wordt dit gedaan door aan de rechter zijde te laten zien waar het pensioendoel (hier 70% middelloon) zich bevindt in de waaier van uitkomsten. Een deelnemer kan hiermee inschatten hoe waarschijnlijk het is dat het pensioendoel wordt gehaald.

Waaiers als in inzet 11 zijn niet voor alle deelnemers goed te begrijpen. Dit kan echter geen reden zijn om niet volledig open te zijn over de risico's van pensioen. Het betekent wel dat fondsen de waaiers voor verschillende deelnemersgroepen op een eigen heldere wijze moeten uitleggen. De essentie van de risico's die deelnemers lopen, mag daarbij echter niet verloren gaan.

Het maken van waaier roept ook een operationele issue op: Pensioenen worden doorgaans niet bij 1 uitvoerder opgebouwd. De waaiers zouden idealiter een compleet beeld moeten geven. Dit issue kan worden opgelost door meer samenwerking van de verschillende actoren. Een overkoepelend orgaan zou de technologie voor het publiceren van de waaiers kunnen (laten) ontwikkelen. Deze rol kan door de overheid worden toebedeeld aan een onafhankelijke partij op dezelfde wijze waarop nu al mijnpensioenoverzicht wordt beheerd. De wijze van berekening per fonds dient wel eenduidig te gebeuren en dient zo exact mogelijk aan te sluiten bij het beleggingsbeleid van het fonds. De toezichthouders zouden hierop toe moeten zien.

### 7.2.3 Deelnemers meenemen in de belangenafweging

Naast het risicobeeld, dienen deelnemers waar mogelijk vooraf meegenomen te worden in de afwegingen die een fonds maakt bij beslissingen. Binnen een pensioenfonds hebben beslissingen vaak een positief effect voor de ene groep deelnemers, maar een negatief effect voor een andere groep. Het bestuur weegt deze belangen tegen elkaar af. Zij moeten transparant zijn over de afwegingen die zij maken en hoe dit leidt tot een evenwichtig beleid voor alle deelnemers.

Een verhoging van het percentage aandelen leidt voor jongeren bijvoorbeeld tot een beter verwacht rendement op lange termijn. Voor gepensioneerden betekent het echter meer volatiliteit in hun uitkering. Hoe weegt het bestuur deze belangen tegen elkaar af? Is het negatieve gevolg voor ouderen acceptabel? En zo ja, waarom weegt het voordeel voor jongeren hier dan tegenop? Of worden de ouderen wellicht gecompenseerd door een andere maatregel, bijvoorbeeld het langer uitsmeren van tegenvallers?

Via nieuwsbrieven, youtube, webinars en andere media kunnen deelnemers op de hoogte worden gebracht van beslissingen die door het pensioenbestuur worden genomen en hoe de belangen van de verschillende deelnemersgroepen hierin zijn afgewogen. Openheid over de afwegingen dwingt besturen hierin zorgvuldig te zijn. De afwegingen liggen al vast in de bestuursnotulen, zodat de openheid beperkte aanvullende werkzaamheden met zich mee brengt. De federatie kan een format ontwikkelen, waarbij verschillende aspecten van een beslissing opgenomen kunnen worden, zoals de link met de doelstellingen van het fonds, relevante randvoorwaarden en de belangenafweging. Ook

kan de federatie als koepel zelf meer informatie geven over de verschillende belangenafwegingen waarvoor pensioenfondsbestuurders zich gesteld zien staan.

#### 7.2.4 Gebruik van de media

Sociale partners kunnen tijdens onderhandelingen soms via de media signalen afgeven die op dat moment dienend zijn aan hun onderhandelingsdoelstellingen, maar op langere termijn afbreuk doen aan het vertrouwen in het pensioenstelsel. Ook worden soms zeer complexe pensioendiscussies in het publiek gevoerd. Dit kan leiden tot onzekerheid bij deelnemers en verlies aan vertrouwen, terwijl deze discussies vaak niet gaan over materiële punten. Sociale partners, maar ook andere actoren in de pensioensector moeten bij publieke uitingen rekening houden met de impact op het vertrouwen. Zij zouden ten minste open en eerlijk moeten zijn over de omvang van risico's of effecten die zij beschrijven en de uiteindelijke impact op de hoogte van pensioenen. Hiermee kan wellicht worden voorkomen dat er extreme beelden ontstaan bij deelnemers als 'wanneer ik met pensioen ga is de pot toch leeg', of dat pensioenfondsen gokken met het geld van de deelnemers.



#### 7.3 Wees achteraf open en eerlijk over fouten

Naast de radicale openheid over risico's die worden gelopen en afwegingen die worden gemaakt die in de voorgaande paragraaf is besproken, zou de pensioensector ook radicaal open moeten zijn over incidenten die plaatsvinden of plaats hebben gevonden en fouten die gemaakt zijn. Hiermee kunnen pensioenfondsen het beeld managen dat deelnemers van hen en de sector hebben. Ze kunnen aan deelnemers laten zien dat fouten niet verstoep worden, maar er alles aan wordt gedaan om deze te begrijpen en te zorgen dat ze niet nogmaals kunnen voorkomen. Ook kunnen zij deelnemers overtuigen dat de gemaakte fouten in de toekomst niet nogmaals zullen voorkomen. Het doel hierbij moet dus niet zijn iemand de fout te kunnen verwijten, maar om te zorgen dat de fout niet meer kan voorkomen.

##### 7.3.1 Overschrijding van een norm

Deze aanbeveling is wellicht het makkelijkst toe te passen in gevallen waar duidelijk een fout is gemaakt in de zin dat er een norm is overschreden. Bijvoorbeeld wanneer de UPO's te laat zijn verstuurd. Naast het actief melden aan deelnemers dat dit is mis gegaan en hiervoor excuses aanbieden, moeten fondsen deelnemers ook informeren over wat er is mis gegaan. Hierbij moeten zij helder aangeven waar en hoe de fout is ontstaan en welke actie er is ondernomen om te zorgen dat dit niet nogmaals kan gebeuren.

In navolging van de luchtvaartindustrie zou de pensioensector meer kunnen doen om hetgeen geleerd is van gemaakte fouten te delen binnen de sector. De pensioenfederatie zou hierin als overkoepelend orgaan een faciliterende rol kunnen spelen. Door fouten en hun oplossingen met alle fondsen te delen, kan de hele sector hiervan leren en kan herhaling van fouten bij een ander fonds worden voorkomen. Delen van fouten en oplossingen binnen de sector kan ook stimulant zijn om volledig open te zijn over

fouten voor fondsen die hier in eerste aanleg terughoudend tegenover staan. De stimulerende werking kan komen uit een gevoel van voor wat hoort wat, positieve ervaringen van andere fondsen en uiteindelijk het ontstaan van een groepsnorm dat delen van fouten hoort.

### 7.3.2 Verkeerde beslissingen

Naast overschrijdingen van een norm, geldt deze aanbeveling ook voor beleidsbeslissingen die achteraf niet verstandig waren. Hierbij valt te denken aan de premieholocausts in de jaren '90, maar ook aan dekkingsgraden die de afgelopen 20 jaar van grote hoogte gedaald zijn tot aan de kortingsgrens. Achteraf bezien zijn er in beide gevallen vraagtekens te stellen bij de beslissingen die onder deze ontwikkelingen liggen. Is het verstandig om werkgever geen premie te laten betalen, als je uit de balansomvang van bedrijf en fonds al kunt afleiden dat bijstorten moeilijk wordt als de dekkingsgraad ver wegzakt? Bij dekkingsgraden van 160 procent of hoger kunnen veel risico's worden teruggenomen zonde dat het pensioendoel uit beeld raakt. Waarom is dat niet gedaan?

Ook in deze gevallen moet het doel van de analyse nadrukkelijk niet zijn om schuldigen aan te wijzen. Het vertrouwen van deelnemers is door bovengenoemde gebeurtenissen echter aangetast. Voor deelnemers is het achteraf evident dat er iets niet goed gegaan is. Het is daarom van belang om, ook nu nog, te erkennen dat er (ten minste) achteraf gezien foute beslissingen zijn genomen. Vervolgens kan aan deelnemers worden uitgelegd wat hiervan is geleerd en wat is ondernomen om te zorgen dat de fouten uit het verleden niet herhaald zullen worden.

Ook in deze gevallen kan de pensioenfederatie een ondersteunende rol spelen. Voor (achteraf) verkeerde beslissingen die vaak voorkwamen, zou de federatie de analyse kunnen maken. Dit maakt het voor pensioenfondsbesturen wellicht minder persoonlijk. Daarnaast is ook in deze gevallen belangrijk dat de lessen van de verkeerde beslissingen gedeeld worden met de hele sector. De pensioenfederatie zou hier voor kunnen zorgen.

De context waarin beleidsbeslissingen zijn genomen die achteraf gezien onverstandig waren, is meestal complex. Naast pensioenfondsen spelen sociale partners en de overheid vaak ook een rol in deze discussie. Ook voor deze partijen geldt dat zij kunnen bijdragen aan vertrouwen in de pensioensector door open te zijn over de standpunten die zij hebben ingenomen en de invloed die zij destijds hebben gehad op de beslissingen.



### 7.4 Formuleer een duidelijk pensioendoel en laat je hierdoor leiden

Fondsen kunnen het beeld dat deelnemers van hen hebben ook managen door een duidelijk, zo concreet mogelijk doel voor het pensioenfonds te formuleren en dit uit te werken in de missie, visie en strategie van het fonds.

Met dit uitgangspunt wordt het communicatiebeleid rondom het gezichtspunt van de deelnemer ontwikkeld. Het doel en uitgangspunt van de deelnemer kan bijvoorbeeld worden uitgedrukt in de hoogte van het pensioen en de mate van zekerheid om dit te bereiken. Indirect wordt hiermee recht gedaan aan het doel van het beleggingsbeleid om een bepaald rendement te behalen bij een mate van risico. In de verschillende communicatie-uitingen wordt dan aangegeven op welke wijze ontwikkelingen en beleidsbeslissingen gekoppeld worden aan de doelstellingen van het fonds. “Wij hebben besloten om onze beleggingen aan te passen en wij verwachten hiermee meer veiligheid te bereiken voor uw uitkeringen. Klik hier om de aanpassingen te bekijken en welke effecten wij hiervan verwachten ten aanzien van uw pensioenuitkeringen”.

Een scherp pensioendoel geeft ook sturing voor het beleid van een fonds. Als het doel van het fonds bijvoorbeeld is om zoveel mogelijk deelnemers ten minste 80 procent van het middelloon als pensioen uit te keren, dan ga je bij hoge dekkinggraden dus niet premies verlagen, maar de risico's afbouwen.



#### 7.5 Concretiseer de pensioenuitvoering en maak het menselijk

De pensioensector en de betrokken instellingen kunnen het vertrouwen in de sector ook bevorderen door het pensioenwerk dicht bij de mensen te brengen. Hiermee kunnen zij het beeld dat deelnemers hebben van de instellingen positief beïnvloeden. Door dit te combineren met meer direct contact met deelnemers, kunnen de instellingen bovendien zorgen dat zij minder anoniem zijn voor de deelnemers. Ook dit zal bijdragen aan toename van vertrouwen.

Het Nederlandse pensioenstelsel genereert in internationaal perspectief goede uitkomsten. Hoewel er zeker uitdagingen zijn, is er ook veel om trots op te zijn. In de discussie over pensioenen, voeren de problemen echter sterk de boventoon. De pensioensector zou minder bescheiden mogen zijn in het tonen van haar prestaties. Van belang hierbij is om weg te blijven van technische uitingen. De pensioenuitvoering moet dicht bij de mensen worden gebracht. Hierbij zou meer in marketing termen gedacht moeten worden, uiteraard zonder geweld te doen aan onze aanbevelingen met betrekking tot openheid en eerlijkheid.

In de communicatie over operationele zaken zouden meer medewerkers aan het woord kunnen komen. Wat komt er bijvoorbeeld allemaal kijken bij het opstellen en versturen van alle UPO's? Wat doet de medewerker allemaal om te zorgen dat de informatie klopt? Ook kan worden gedacht aan rondleidingen bij uitvoerders. Door echte medewerkers aan het woord te laten, krijgt het pensioenfonds (en de bijbehorende uitbestedingspartners) veel meer een gezicht.

In de communicatie over pensioenuitkomsten kan meer aandacht worden besteed aan de gemiddelde verhouding tussen ingebrachte premies en ontvangen pensioen en de aansluiting van het pensioen op het laatst verdiende loon. Dergelijke zaken kunnen vervolgens dicht bij de mensen worden gebracht

door deelnemers aan het woord te laten over hun pensioen. Hoeveel verdienen ze? Hoeveel pensioen ontvangen ze nu? Hoe zag hun opbouw eruit? Hebben ze genoeg aan hun pensioen? Voor actieve deelnemers kan via door ontwikkeling van de mijn-omgeving een al beter beeld worden geschetst van de financiële situatie die zijn op hun oude dag kunnen verwachten en de acties die zij kunnen ondernemen om deze situatie desgewenst te verbeteren.

De pensioenfederatie zou meer algemene communicatie kunnen ontwikkelen over de doelen van ons pensioenstelsel en dat die in grote mate worden bereikt. Dit zou door alle fondsen kunnen worden gebruikt en ook zorgen voor een eenduidige boodschap. Er kan zelfs gedacht worden aan een “Witte Zwanen” tv-programma. Hierbij moet kritiek uiteraard niet uit de weg worden gegaan.

De sociale partners zouden het belang van dergelijke initiatieven moeten erkennen en ondersteunen. Dit betekent bijvoorbeeld dat hier ook voldoende geld voor beschikbaar moet zijn. De overheid zou meer persoonlijke communicatie kunnen ondersteunen door het pensioenregister door te ontwikkelen en daar alle relevante informatie voor de financiële situatie op de oude dag bij elkaar te brengen. De toezichthouders zouden initiatieven kunnen ondersteunen via richtlijnen voor communicatie en het door-ontwikkelen van het UPO.



#### 7.6 Wees oprecht behulpzaam

Tot slot kunnen pensioenfondsen vertrouwen vergroten door oprecht behulpzaam te zijn voor deelnemers. Dit kan de negatieve gevoelens van deelnemers die gepaard gaan met een gepercipieerde schending van het vertrouwen wegnemen. Daarnaast kan het leiden tot een positiever beeld bij deelnemers van het pensioenfonds.

Bij oprechte behulpzaamheid hoort een sensitieve en responsieve opstelling. Pensioenfondsen moeten zich niet alleen aan de regels houden, maar proberen om kritiek en vragen van hun deelnemers echt te begrijpen. Vanuit deze verbinding kan vervolgens worden gezocht naar een oplossing die zowel voor het fonds als voor de deelnemers acceptabel is. Een eerste vereiste voor dergelijke communicatie met deelnemers is dat zij pensioenfondsen op een laagdrempelige wijze kunnen bereiken en dat hun vragen direct worden beantwoord.

Bij concrete klachten en fouten in de administratie betekent oprechte behulpzaamheid een courante opstelling richting de deelnemers. Kon de deelnemer weten dat er een fout was gemaakt? En was ook redelijkerwijs te verwachten dat de deelnemer deze informatie in alle correspondentie heeft opgemerkt? Dergelijke factoren moeten worden meegewogen in de vraag hoeveel coulance gepast is. Vraag daarnaast door naar de achtergrond van de klacht en/of de situatie van de deelnemer. Een deelnemer die teveel pensioen heeft ontvangen zal in de regel best bereid zijn dit terug te betalen als hier een redelijke regeling voor wordt getroffen. Om te weten wat redelijk is, is kennis nodig van de situatie van de deelnemer.

Een pensioenfonds moet ook alert zijn op sentimenten met betrekking tot het pensioenstelsel. Deelnemers zullen deze waarschijnlijk minder snel melden bij het eigen pensioenfonds. Het is dan aan het fonds om te achterhalen of gevoelens die breed spelen in de samenleving ook spelen bij hun deelnemers. Als dit zo is, dan is het zaak te achterhalen welk probleem de deelnemers nu werkelijk ervaren en te proberen hierover met hen in contact te komen. In dit contact kan het fonds overbrengen wat het doet om de (gevreesde) problemen te voorkomen of op te lossen.

#### 7.7. Wat zeggen de aanbevelingen over de actorenanalyse?

Uit de actorenanalyse blijkt dat de actoren uiteenlopende opvattingen hebben over vertrouwen in relatie tot pensioenen. De Pensioenfederatie, De Nederlandsche Bank en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid leggen expliciet de koppeling tussen vertrouwen en een toekomstig nieuw pensioenstelsel. Uit onze analyse blijkt dat de oplossing voor het vergroten van het vertrouwen niet alleen moet worden gezocht in een nieuw stelsel, maar door transparant en helder te communiceren in lijn met de vijf gedefinieerde thema's eerder in dit hoofdstuk. Uit de actorenanalyse blijkt ook dat het ABP, VNO-NCW en de AFM het belang benadrukken van begrijpelijke en heldere communicatie voor het vertrouwen in het pensioenstelsel. Deze visie komt heel dicht in de buurt bij onze analyse. Heldere communicatie betekent in ons onderzoek niet alleen open en eerlijk zijn als actor, maar ook oprecht behulpzaam zijn voor deelnemers, eerlijk toegeven van gemaakte fouten door schuld bewust te zijn, betrouwbaar te zijn als actor onder het: "belofte maakt schuld" en het pensioenwerk dichterbij de pensioendeelnemer te brengen. De kloof tussen pensioenen en mensen zal dus veel kleiner moeten worden gemaakt in de toekomst. Uit de actorenanalyse blijkt ook dat het pensioenfonds PMT en vakbond FNV in diverse berichten aangeven dat niet zozeer het communiceren over pensioenen, maar juist vooral het pensioenresultaat van invloed is op vertrouwen van mensen in het pensioenstelsel. Ongetwijfeld zal er een relatie zijn tussen de hoogte van de pensioenuitkering en het vertrouwen van deelnemers. Echter, op basis van dit onderzoek denken wij dat deelnemers ook vertrouwen kunnen hebben en behouden in de pensioenuitkering indien deze lager uitvalt dan aanvankelijk werd beoogd. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat er tijdig open en eerlijk gecommuniceerd moet worden en schuld bewust gehandeld moet worden wanneer uiteindelijk een ander pensioenresultaat wordt behaald dan is beloofd. Eerlijke communicatie over pensioen wordt in de praktijk nog te weinig gedaan.

Relevant is de vraag waar het op dit moment in de sector misgaat als we het hebben over het herstellen van vertrouwen? Zoals hierboven genoemd, hebben relevante actoren diverse opvattingen over (het herstellen van) vertrouwen in de pensioenen. Het ontbreken van een gemeenschappelijke visie op hoe het vertrouwen kan worden hersteld, zien wij als een probleem voor het uitblijven van een stevig herstel van vertrouwen van pensioendeelnemers in pensioenen. Het is daarom van groot belang dat actoren toewerken naar eenduidige en heldere communicatie in lijn met ons voorstel: open en eerlijk,

oprecht behulpzaam, schuld bewust, betrouwbaar en menselijk communiceren. In plaats van het communiceren vanuit een specifiek deel belang denken wij dat communiceren vanuit een gedeeld belang nodig is wat ten goede komt aan het vertrouwen van de deelnemers in pensioenen. Wat hiervoor nodig is een integrale visie vanuit de sector op communicatie wat op draagvlak kan rekenen onder de relevante actoren in de pensioensector. Enkele suggesties welke actor welke taak op zich kan nemen is weergegeven in de tabel op pagina 18.

### 7.8 Implicaties voor het pensioenakkoord?

Het pensioenakkoord waar de sector de afgelopen jaren over aan het nadenken is moet verschillende verbeterpunten binnen ons huidige stelsel adresseren: ongelijke verdeling van pensioen, de zekerheid van pensioen (welke impact wordt door rente en ouderdom), de risico's die steeds meer bij deelnemers komen te liggen en de groeiende groep ZZP'ers. Als rode draad in de discussie over het nieuwe stelsel wordt door de verschillende onderhandelaars echter ook telkens het broodnodige herstel van vertrouwen in de sector aangehaald. Grote vraag die na dit onderzoek reist is natuurlijk: 'gaat een nieuw stelsel zorgen voor herstel van vertrouwen'?

Op basis van ons onderzoek kunnen we concluderen dat een nieuwe stelselwijziging op zichzelf onvoldoende gaat doen met het vertrouwen van deelnemers. Vertrouwen valt of staat met de 5 genoemde thema's: open en eerlijk, schuld bewust, betrouwbaar, menselijk en oprecht behulpzaam. Ongeacht in welk stelsel we pensioen opbouwen, als we als sector niet leren deze thema's in alles wat we doen te integreren, zal het vertrouwen niet herstellen.

Een herziening van het stelsel kan wel instrumenteel zijn om veranderingen ten aanzien van de vijf voorgenoemde thema's te versnellen. Een nieuw stelsel kan het bijvoorbeeld makkelijker maken om open te zijn over risico's, omdat het korten van pensioenen niet langer zo beladen is als nu. Het kan ook een prikkel geven voor fondsen om eens goed over hun doelstellingen na te denken. Een stelselwijziging is echter niet nodig om met de thema's aan de slag te gaan.

Herstel van vertrouwen moet komen van zaken waar fondsen ook nu direct invloed op hebben: gedrag en communicatie. Het is zaak dat alle actoren binnen de sector zich gaan laten leiden door de 5 genoemde thema's. De pensioensector zal hiervoor alle zijlen moeten bijzetten. Er is werk aan de winkel, en niet alleen op het gebied van een onder handen zijnde pensioenakkoord.

## 8. Literatuurlijst

- Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds [ABP] (2017). "ABP ontwikkelt persoonlijke pensioenpot samen met deelnemers". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.abp.nl/over-abp/actueel/nieuws/abp-ontwikkelt-persoonlijke-pensioenpot.aspx>
- Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds [ABP] (2018). "Meer vertrouwen bij deelnemers door persoonlijke pensioenpot". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.abp.nl/over-abp/actueel/pers/meer-vertrouwen-deelnemers-door-persoonlijke-pensioenpot.aspx>
- Alternatief Voor Vakbond (2012) "Het beste pensioenstelsel ter wereld"  
[https://www.youtube.com/watch?v=3U\\_IU-CbxIQ](https://www.youtube.com/watch?v=3U_IU-CbxIQ)
- Autoriteit Financiële Markten [AFM] (2013). "Interview: "pensioendeelnemers handelingsperspectief bieden". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2013/aug/interview-jvm>
- Bellaby, P. (2010). Uncertainties and risks in transitions to sustainable energy, and the part 'trust' might play in managing them: a comparison with the current pension crisis. *Energy policy*, 38(6), 2624-2630.
- Bozic, B. (2017). Consumer trust repair: A critical literature review. *European Management Journal*, 35(4), 538-547.
- CBS. (2012). Online publicatie. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/49/helpt-werknemers-heeft-weinig-vertrouwen-in-eigen-pensioenfonds>
- CBS. (2017). Online publicatie. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/41/drie-miljoen-nederlanders-financieel-kwetsbaar>
- Dalen, H. de, Henkens, K. (2015). Vertrouwen in de pensioensector. TPE Digitaal.
- DNB. (2016). Jaarlijkse Vertrouwenenquête.
- De Nederlandsche Bank [DNB] (2014). "Jaarverslag 2014". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via [https://www.dnb.nl/binaries/jv2014\\_tcm46-319635.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/jv2014_tcm46-319635.pdf)
- De Nederlandsche Bank [DNB] (2015). "Jaarverslag 2015". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via [https://www.dnb.nl/binaries/Jaarverslag\\_2015\\_web\\_tcm46-339389.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/Jaarverslag_2015_web_tcm46-339389.pdf)
- De Nederlandsche Bank [DNB] (2016). "Jaarverslag 2016". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via [https://www.dnb.nl/binaries/Jaarverslag\\_tcm46-356008.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/Jaarverslag_tcm46-356008.pdf)
- De Nederlandsche Bank [DNB] (2017). "Jaarverslag 2017". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via [https://www.dnb.nl/binaries/Jaarverslag2017\\_tcm46-374121.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/Jaarverslag2017_tcm46-374121.pdf)
- Edelman. (2016). Edelman Trust Barometer Financial Services.
- Edelman. (2017). Edelman Trust Barometer Financial Services.
- FNV (2015). "Pensioendeelnemers draaien op voor verlaging rekenrente". Geraadpleegd op

- 30 mei 2018, via [https://www.fnv.nl/in-jouw-regio/regio-noord/nieuws/nieuwsarchief/2015/juli/pensioendeelnemers\\_draaien\\_op\\_voor\\_verlaging\\_rekenrente/](https://www.fnv.nl/in-jouw-regio/regio-noord/nieuws/nieuwsarchief/2015/juli/pensioendeelnemers_draaien_op_voor_verlaging_rekenrente/)
- FNV (2016). "Vakcentrales: pensioenkortingen voorkomen". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/senioren/nieuws/Vakcentrales-pensioenkortingen-voorkomen/>
- Gezonderleven. (2018). Online artikel. <https://gezonderleven.com/5-gewoontes-eerlijke-mensen/>
- Hansen, T. (2012). Understanding trust in financial services: the influence of financial healthiness, knowledge, and satisfaction. *Journal of Service Research*, 15(3), 280-295.
- Herhealth. (2018). Online artikel. <http://herhealth.nl/de-7-gewoontes-van-oprechte-mensen/>
- Hetnlpcollege. (2018). Online artikel. , <https://hetnlpcollege.nl/eerlijkheid/>
- Hoefman, R.J., Brabers, A.E.M., en Jong, J.D. de. (2015). Vertrouwen in zorgverzekeraars hangt samen met opvatting over taken zorgverzekeraars. *Nivel*.
- Jonker, U. (2012). 'Europees Noord-Zuidproject mist een reputatiematras. *Financieele Dagbald* 17 november 2012.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Prevention*, 42.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW] (2012). "Hoofdlijnennota financieel toetsingskader pensioenen". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2012/05/30/hoofdlijnennota-financieel-toetsingskader-pensioenen>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SZW] (2016). "Kamerbrief Perspectiefnota Toekomst pensioenstelsel". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/07/08/kamerbrief-perspectiefnota-toekomst-pensioenstelsel>
- Muiswerk (2018), online woordenboek
- Pensioenfederatie (20161). "Column: En nu vooruit!". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.pensioenfederatie.nl/artikelen/columns/2016/en-nu-vooruit>
- Pensioenfederatie (20162). "Wie het pensioenstelsel een beetje kent, vertrouwt het". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.pensioenfederatie.nl/artikelen/actueel/2016/openbaar/mei/wie-het-pensioenstelsel-een-beetje-kent-vertrouwt-het>
- Pensioenfederatie (g.d.). "Persoonlijk aandeel in pensioenvermogen". Geraadpleegd op 30 mei via, <https://www.pensioenfederatie.nl/website/themas/communicatie/persoonlijk-aandeel-in-het-pensioenvermogen>

Pensioenfondsen Metaal & Techniek [PMT] (2015). "Hoog rendement tenietgedaan door rentedaling". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via [https://www.bpmt.nl/actueel/hoog-rendement-tenietgedaan-door-rentedaling?sqr=vertrouwen%20#.Ww5f9\\_4UmP9](https://www.bpmt.nl/actueel/hoog-rendement-tenietgedaan-door-rentedaling?sqr=vertrouwen%20#.Ww5f9_4UmP9)

Pensioenfondsen Metaal & Techniek [PMT] (2016). " 'Garandeer de koopkracht, zo gaat het fout' ". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.bpmt.nl/actueel/pensioenfondsen-pmt-waarschuwt-voor-golf-van-kortingen-die-nog-jaren-aanhoudt?sqr=vertrouwen%20#.Ww5gpf4UmP9>

Pensioenfondsen Metaal & Techniek [PMT] (2017). "Eigen potje voor later voelt veiliger". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via [https://www.bpmt.nl/actueel/eigen-potje-voor-later-voelt-veiliger?sqr=vertrouwen%20#.Ww5hO\\_4UmP9](https://www.bpmt.nl/actueel/eigen-potje-voor-later-voelt-veiliger?sqr=vertrouwen%20#.Ww5hO_4UmP9)

Pensioenfondsen Metaal & Techniek [PMT] (2017). "Blog: Afscheid nemen en opnieuw beginnen". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.bpmt.nl/blog/afscheid-nemen-en-opnieuw-beginnen#.Ww5i6f4UmP8>

Pensioenfondsen voor Zorg en Welzijn [PFZW] (g.d.). "Hoe werkt het pensioenstelsel?". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.pfzw.nl/Paginas/Default.aspx>

Pont, R. (2018). Update Vertrouwen Financiële Sector.

Rijnja, G. (2012). Genieten van weerstand. Gildeprint. Den Haag.

SAMR. (2016). Consumenten niet vaker overgestapt, consumentenonderzoek naar de zorgverzekeringsmarkt.

Sheerazi, A. (2013). Van pispaal, via vertrouwen naar trots. Online publicatie. <http://www.noordzuidlijnkennis.net/van-pispaal-via-vertrouwen-naar-trots/>

Stoop, J., Kahan, J. (2005). Flying is the safest way to travel: How aviation was a pioneer in independent accident investigation. Delft University of Technology.

Susan Rose-Ackerman (2001) Trust, Honesty, and Corruption: Reflection on the State-Building Process

Van Dale (2017) online woordenboek

Veerman, C. (2009). Bouwen aan verbinding. via [www.noordzuidlijnkennis.net](http://www.noordzuidlijnkennis.net)

Verbond van Verzekeraars. (2016). Quote directeur Richard Weurding. <https://www.verzekeraars.nl/publicaties/actueel/verzekeraars-op-goede-weg-in-vertrouwensherstel>

VNO-NCW (2013). "Column: Lastenverhoging is verkeerde keus". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.vno-ncw.nl/column/lastenverhoging-verkeerde-keus>

VNO-NCW (2016). "Column: Toekomstig pensioenstelsel moet eenvoudig en uitlegbaar zijn". Geraadpleegd op 30 mei 2018, via <https://www.vno-ncw.nl/column/toekomstig-pensioenstelsel-moet-eenvoudig-en-uitlegbaar-zijn>

Wikipedia (2018) pagina "Goede trouw".  
[https://nl.wikipedia.org/wiki/Goede\\_trouw](https://nl.wikipedia.org/wiki/Goede_trouw)

Yeung, C. (2015). Does an airline accident affect passenger loads and confidence? A look at Asiana Airlines OZ214. The Aviation Journal.

Zaal, M. van (2017). Vertrouwen in pensioenfondsen onder druk. ESB 102 (4750).

Verschillende educatieve publicaties van pensioenfondsen over de noodzaak van beleggen:

ABP (2014): <https://www.youtube.com/watch?v=t9vYva09eBY>

BPF Schilders (2014): <https://www.youtube.com/watch?v=k9DPcbmBqtg>

PMT (2014): <https://www.youtube.com/watch?v=A2ybmG9Pkw>