

A photograph of four men in business suits standing on a red carpet in a grand, ornate hall. The men are smiling and looking towards the camera. The background features high ceilings, large windows with decorative panes, and classical architectural elements like columns and arches. The lighting is warm and focused on the group.

PBM Rondetafelconferentie 2009

# Reputatiemanagement, een boeiend onderwerp

De inleiders Cees van Riel, Kees Verhagen en Roger Peverelli gaven ieder vanuit hun vakgebied een kijk op nut en noodzaak van reputatiemanagement. Maarten Dijkshoorn leidde de discussie in goede banen. Uit de reacties van de zaal bleek dat de invulling van reputatiemanagement niet vanzelfsprekend is. Tijd voor een pittig debat.

Fotografie: Lex Draijer Tekst: Cecile Lammes



# Het gaat om de organisatie, niet om het product

**Consumenten hebben een hoog verwachtingspatroon van pensioenfondsen. Hierdoor kan een grote kloof ontstaan tussen de verwachting en de werkelijke situatie. Vooral in de huidige kredietcrisis.**

*Prof. dr. Cees van Riel*

Hoogleraar Corporate Communication Centre Erasmus  
Universiteit Rotterdam

Er ontstaan spanningsvelden. De individuele consument ontvangt nu pensioen of gaat dat in de toekomst doen. Ondertussen hoort hij negatieve geluiden vanuit de omgeving en media. Deze consument is op zoek naar informatie. Die is complex en lijkt vooral in handen te zijn van partijen die ver af staan van de premiebetaler. Pensioenfondsen lijken zonder veel ruggespraak met deelnemers besluiten te nemen met verstreckende gevolgen voor het toekomstige pensioen. Dat is weinig transparant en er is onduidelijkheid over wie wat doet en waarom. Daarnaast is het product te complex. Het gevolg is dat de consument onzeker wordt en meer controle wil over het eigen pensioen, geen verplicht pensioenfonds wil en meer zelf wil bepalen.

Vertrouwen in pensioenfondsen lijkt dus af te nemen.

De oplossing moet niet alleen gezocht worden in betere marketingcommunicatie, maar vooral in het herstellen van het vertrouwen in 'the company behind the brand'. Dit gebeurt via corporate branding. Uit onderzoek weten we dat de zogeheten endorsement kracht van een corporate merk alleen werkt als de volgende zaken van toepassing zijn:

- Informatie-asymmetrie: stakeholders hebben een beperkte kennis van de producten en diensten van de organisatie.
- Hoge risicoinschatting: zelf kopen van producten en/of diensten levert een hoog risico op.

- Logische link tussen endorser en product/dienst: de kenmerken van 'the company behind the brand' zijn relevant voor het product of dienst en hebben daardoor positieve invloed op de bereidheid tot aankopen.

'The company behind the brand' gaat sterk aan belang toenemen in aankoopbesluiten over pensioenen. Daarom is het raadzaam in kaart te brengen hoe relevante groepen over pensioenfondsen denken. Start een Pensioen Reputatie Monitor om inzicht te krijgen in het vertrouwen van deelnemers en hun vertegenwoordigers, in de aanbieders van pensioenen. Zo'n monitor geeft niet alleen een ranking weer maar biedt ook inzicht in zaken als 'waar komt de huidige reputatie vandaan' en vooral 'waar zitten de verbeterpunten'?

## Conclusie

Vaak is communicatie gericht op het product, maar het gaat minimaal ook om 'the company behind the brand'. Aandachtspunten om het vertrouwen te herstellen en dus 'the company behind the brand' in beeld te brengen zijn:

- 1 Meten van percepties onder een groep stakeholders (de Pensioen Reputatie Monitor).
- 2 Leren van de uitkomsten van deze Monitor en dan het vertrouwen herstellen door op feiten gebaseerde acties uit te voeren en daar op een expressieve manier over te communiceren. ■



# Onder de paraplu van Pensioenfondsen Nederland

*Kees Verhagen*

Adviseur van organisaties op het gebied van woordvoering en issuemanagement

De pensioensector maakt zich zorgen over zijn reputatie. Onder invloed van de crisis lijkt de pensioenzekerheid onder druk te staan. Pensioenonderwerpen als verhoging van de AOW-leeftijd, financiering en dekkingsgraad vullen met regelmaat de media. Dat roept de vraag op hoe die reputatie in gunstige zin beïnvloed kan worden en wat daarbij een logische taakverdeling is. Is dit een verantwoordelijkheid van de fondsen en/of spelen de koepels hierbij ook een rol? Natuurlijk ligt een eerste verantwoordelijkheid bij de fondsen zelf. Zij hebben immers het rechtstreekse contact met hun deelnemers, slapers en gepensioneerden: de afnemers van het eindproduct. De fondsen zouden daarbij kunnen profiteren van het goede werk dat de pensioenkoepels verrichten. Zij fungeren als het ware als paraplu. Over de communicatie van de fondsen heen, kunnen zij een algemene laag van fondsoverstijgende communicatie leggen.

Een koepelorganisatie speelt een cruciale rol in het beïnvloeden van de reputatie van een sector. Zij vormt een buffer. Onderwerpen die alle fondsen aangaan, kunnen door de koepel worden opgepakt en met stakeholders

worden besproken. Zo creëer je één aanspreekpunt voor bijvoorbeeld de politiek en de media. De sector vertolkt dan een geluid. Banken en verzekeraars kennen een dergelijke koepelorganisatie.

De huidige situatie in de pensioensector is dat er meerdere koepels naast elkaar opereren. En dat is jammer. Automatisch vindt er een verzwakking van het pensioengeluid plaats omdat belangen van organisaties nou eenmaal niet altijd parallel lopen. En daarmee doet de sector zichzelf te kort.

Werken aan een versterking van de reputatie betekent in mijn optiek in ieder geval werken aan een sterke koepelorganisatie. Die koepel met als werktitel Pensioenfondsen Nederland (PN) is de vertegenwoordiger van de sector richting politiek, toezichhouders en media. De drie bestaande koepels zouden in PN moeten opgaan.

Wat zou dan de reputatieagenda voor PN kunnen zijn?

- Stap af van het kortetermijndenken over pensioenen. Geen dagkoers beoordeling meer aan de hand van een dekkingsgraad. Creëer draagvlak voor een toezichtskader dat recht doet aan de lange termijn.
- Positioneer pensioenen daardoor als een langetermijnzekerheid ook in onzekere tijden. Pensioen als zekerheid in een vluchtige, hijgerige tijd.

- Gebruik het bewezen track record van pensioenfondsen.

- Geef uniform inzicht in de bedrijfsvoering van pensioenfondsen. Leg een centraal kader vast als sector waarin onderwerpen als governance, riskmanagement en audit zijn vastgelegd. Laat daarbij ook de moreel ethische kant niet buiten beschouwing.

Ik ben benieuwd wanneer de persconferentie plaatsvindt waarop Pensioenfondsen Nederland wordt gelanceerd. ■



# Hoe herstel je het consumentenvertrouwen?

*Roger Peverelli*

Partner bij VODW Marketing en specialist in financiële dienstverlening

Vorige week ontving mijn vriendin een brief van haar pensioenfonds. 'Betreft: de financiële crisis en de gevolgen voor uw pensioen' Mijn vriendin keek me vol ongeloof aan. De brief was dan ook het eerste levenssteken van het pensioenfonds sinds de val van Lehman, alweer ruim een jaar geleden. "Wat moet ik hier nu mee", was dan ook haar vraag. En die had vooral betrekking op het feit dat de brief nu pas was gestuurd. "Kan ik dit niet gewoon zelf regelen?" Op dat moment ondervond ik het weer eens zelf: het vertrouwen van de consument in pensioenfondsen is ernstig geslonken. Overheden en centrale banken, en bijvoorbeeld ook de commissie Maas, hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het herstel van het vertrouwen in het financiële systeem. De volgende noodzakelijke stap is dat consumenten weer vertrouwen krijgen in individuele partijen. Maar hoe doe je dat?

We moeten ons verplaatsen in de consumenten. De relatie tussen financiële dienstverlener en de consument was 'vroeger' overzichtelijk. De consument betrok een dienst en de financiële dienstverlener leverde die. De verwachtingen waren over en weer helder. Het vertrouwen dat de andere partij kon leveren was geen issue. In ruim een jaar is deze relatie aanmerkelijk complexer geworden en spelen emoties een belangrijke rol.

Consumenten zijn niet alleen klanten, het zijn ook burgers die in hun dagelijkse leven ervaren dat de impact van financiële dienstverleners veel groter is dan zij hadden gedacht. Zij kunnen er hun baan, huis of pensioen door verliezen. Ze zijn pessimistisch en voelen zich onzeker over de toekomst – en vinden dat financiële dienstverleners

daaraan schuld hebben. Dat wordt versterkt doordat veel financiële dienstverleners slecht hebben gecommuniceerd ten tijde van de crisis. Consumenten hadden veel meer informatie verwacht: wat is de visie van de financiële dienstverlener, wat is het effect op mijn persoonlijke situatie, met welke oplossingen kan ik worden geholpen? Bovendien hebben consumenten, de belastingbetalers, ervoor gezorgd dat de hele branche overeind is gebleven. Ze vinden dan ook dat ze wat te zeggen hebben over het gedrag van financiële dienstverleners.

Vertrouwen herstel je niet door er in reclame over te roepen, maar door in de dagelijkse dienstverlening uit te blinken in transparantie en eenvoud. Maar om dit blijvend succesvol te doen is meer nodig, namelijk in alles te denken vanuit de klant, en dat te vertalen naar het eigen handelen. Hoe ervaren onze klanten de crisis? Wat zijn hun zorgen? Wat verwachten ze van ons? Hoe kunnen we helpen? Maar dan moet je natuurlijk wel oprecht geïnteresseerd zijn in de klanten. Zolang pensioenfondsen zichzelf zien als uitkeringsinstanties, puur een logistieke functie, en hun klanten deelnemers noemen die toch niet weg kunnen lopen, is er nog een lange weg te gaan. ■





## Verslag PBM Rondetafelconferentie 2009

# Reputatiemanagement moet sectorbreed

**De kredietcrisis is als een tsunami over de pensioensector gegaan. Dekkingsgraden zakten weg en pensioenfondsen verloren hun goede reputatie in een rap tempo. Het is opvallend dat pensioenfondsen zich nog niet echt bezighouden met reputatiemanagement. Kortom een actueel issue.**

Fotografie: *Lex Draijer*

Tekst: *Cecile Lammes*

De uitdagende inleidingen van Cees van Riel, Kees Verhagen en Roger Peverelli ontlokten bij de aanwezigen vele reacties. De pensioenfondsen hebben als branche te weinig aan de weg getimmerd. Hoe maken we pensioenen salonfähig? Hoe krijg je samenhang in de pensioensector?

De ervaring van de meeste aanwezigen is dat de communicatie van de afzonderlijke fondsen, ook al is die nog zo goed, niet gelezen wordt. Pensioen wordt ervaren als ingewikkeld en ver van mijn bed. Een aanwezige merkt op dat deelnemers niet met de voeten kunnen stemmen, want de deelname is verplicht. Kees Verhagen haakt hierop in dat er overstijgende elementen

in de communicatie zijn, die je sectorbreed moet oppakken. Net als bij de banken. Uit de zaal komt de opmerking dat de inleiders ook tegenstrijdige boodschappen geven. Aan de ene kant moet je meer, beter en moderner communiceren over het ingewikkelde product. Aan de andere kant gaat het om de intrinsieke boodschap en de beeldvorming waarmee je vertrouwen van mensen wilt herwinnen. Gaat dat wel goed samen?

Maarten Dijkshoorn vraagt de zaal of er wel adequaat is ingespeeld op de crisis. Reagerend hierop komt de opmerking dat er eerst paniek was over de banken en vervolgens over de pensioenfondsen. En in een panieksituatie communiceer je niet goed. Dat ontlokt aan de zaal de opmerking dat je niet op de dagkoers moet varen, terwijl het toezichtskader dat wel afdwingt. Er wordt toegevoegd dat de fondsen naar de lange termijn





moeten kijken. Het ging slecht en er werd sectorbreed niet geïndexeerd. Maar waar blijft het protest? Dat is er helemaal niet. De inleiders geven aan dat het niet alleen gaat om de producten en diensten, maar vooral om vertrouwen in de organisatie die deze producten levert. Maar hebben we het dan zo slecht gedaan tijdens de crisis? Volgens een aantal aanwezigen is dat niet zo.

Iemand uit de zaal merkt op dat je de communicatie over financiële producten, zoals beleggingen, pensioenen en verzekeringen kunt vergelijken. Als je kijkt naar de communicatie van financiële instellingen, zit er een discrepantie tussen de kwaliteit van de producten en de reputatie van de producten. Hoe kan het dat slechte producten soms toch een goede reputatie hebben? En waarom is de reputatie van de pensioensector slechter dan die van de banken? Hebben de klanten van banken een betere relatie met hun bank dan de deelnemers met hun pensioenfonds? Het is gemeten dat de reputatie van de pensioenfondsen sneller is gedaald dan die van de banken en verzekeraars. Roger Peverelli stelt dat als dat gemeten is, er dus ook conclusies getrokken zijn. Iemand uit de zaal zegt dat de pensioensector worstelt met de vraag waar je prioriteit aan moet geven. Is dat het imago van de sector? Of dat van de communicatie en informatie over het product? In welke mate moet de consument geïnformeerd worden? Wanneer gaan we de consument van pensioendiensten echt beschouwen als klant? En wat is dan het goede begrippenkader voor een lastig uit te leggen product?

Roger Peverelli merkt op dat de financiële geletterdheid van consumenten, zeker als het gaat om pensioenen, niet groot is. De meesten weten niet hoe hun financiële situatie eruit ziet. Reagerend hierop komt de opmerking dat de wet en de AFM voor een groot deel bepalen hoe de communicatie van pensioenfondsen eruit moet zien. De brief die pensioenfondsen op last van de AFM aan hun deelnemers moesten sturen over de impact van de crisis straalt daarom een zekere ongeïnteresseerdheid

uit. Hierop reageert iemand uit de zaal met de opmerking dat het geen toeval kan zijn dat banken 'klanten' hebben en pensioenfondsen 'deelnemers'. Pensioenfondsen krijgen de deelnemers gratis, dus maken ze zich wel de terminologie eigen maar nog niet het klantgericht denken. Uit de zaal komt de opmerking dat beroepspensioenfondsen alleen verplicht zijn als het merendeel van de beroepsgenoten dit wil. Bij hen zie je daarom dat ze veel meer klantgericht werken. Cees van Riel merkt op dat authenticiteit cruciaal is en dat geeft waardering. Dat is de rode draad. Als je iets niet kent dan zegt het je niets. Als de binnenkant van de organisatie goed is dan komt dat niet automatisch naar buiten. Je moet daar iets aan dóen anders blijf je onbekend en ondergewaardeerd.

Het volgende dilemma speelt ook een sterke rol. Want hoe moet je een boodschap brengen? Als individueel pensioenfonds, collectief of door de overheid? Je moet feitelijk een vervelend verhaal vertellen. Het droombeeld is dat van een 'Zwitserleven-gevoel', van een goed pensioen en luiere aan een wit strand met palmbomen. Dat beeld moet je corrigeren, want dat is niet te realiseren. Maar dat nu nog branchebreed communiceren? Er wordt opgemerkt dat de sector uit moet kijken dat er een te algemene stelling aan de communicatie wordt opgehangen. Je moet transparant communiceren over wat je werkelijk doet en niet om even een ander imago na te streven. Kees Verhagen haakt hierop in dat als je de communicatie niet invult en beleeft, dan zakt je reputatie alleen maar verder weg.

En dan is er de volgende vraag: is er een vertrouwensboost nodig? Of is deze dip tijdelijk? Er wordt opgemerkt dat het natuurlijk ondoenlijk is om met communicatie ervoor te zorgen dat mensen opeens van het product gaan houden. Communicatie zet je in om je gedrag uit te leggen, om vertrouwen te wekken in je organisatie.

Het verschil tussen een bank en een pensioenfonds is





dat je een bank moet hebben en er vaak mee te maken hebt, maar dat geldt niet voor een pensioenfonds. De overeenkomst is dat de banken het in Nederland goed doen en spotgoedkoop zijn. Maar de klanten weten dat niet en kunnen dat dan ook niet waarderen, net als bij pensioenen. We hebben een mooi systeem. Hoe kan het dan dat de klanten denken dat het slecht is?

De reactie hierop is, dat het raar is dat er pas gecommuniceerd wordt als de toezichthouder zegt dat we dat moeten doen. En dan wordt er ook nog hard in zijn richting teruggeblazen. Zolang we zelf echter de belangen van de pensioenconsument niet zien, lok je dat gedrag van de toezichthouder uit. Als we wel op de consument aansturen, wat met het pensioenregister gaat gebeuren, dan zien de deelnemers beter wat het pensioenresultaat is.

Maarten Dijkshoorn vraagt zich af of de koepel- en brancheorganisaties meer en eerder richting stakeholders en politiek moeten communiceren. Cees van Riel reageert dat de pensioenfondsen niet zoals de Nederlandse Vereniging van Banken één overkoepe-

lende organisatie hebben. Wat als dat wel zou zijn? Je hebt dan een efficiënte spreekbuis, een stootkussen voor de branche, effectieve communicatie naar de politiek en een goede taakverdeling. Je hoeft geen collectieve reclamecampagne te voeren, dat is een andere zaak.

Cees van Riel sprak in de inleiding over 'the company behind the brand'. Wie of wat is dat eigenlijk? Cees van Riel: dat is een cruciale vraag. Je moet kiezen. Reagerend hierop komt de opmerking dat het bij een opf duidelijk is. Je kunt naar de sponsor en naar het fonds kijken, die zijn met elkaar verbonden. Als de sponsor positief in het nieuws staat, straalt dat ook af op het pensioenfonds.

Uit de zaal komt de vraag wat het nadeel is van een slechte reputatie. Als er geen vertrouwen is landt geen enkele boodschap, je geloofwaardigheid is immers weg. Daarbij krijg je wetgeving en regels opgedrongen, je krijgt slechtere werknemers en er vindt een verharding plaats, ook politiek. Roger Peverelli: we hebben onderzoek gedaan naar het effect van pensioenregelingen en het binnenhalen van werknemers. De relatie daartussen was klein.

Als toevoeging aan de discussie wordt opgemerkt dat DNB een andere verhouding heeft met banken dan met pensioenfondsen. Een belangrijke oorzaak is dat pensioenfondsen bijna zonder uitzondering op de minimumeisen van het FTK gaan zitten, waardoor de rek er bij voorbaat uit is en je steeds in een touwtreksituatie zit. Hierdoor is de toezichthouder minder geneigd om op te komen voor de sector en zal waarschijnlijk minder soepel zijn. De verhouding met de toezichthouder moet verbeteren. Aanvulling vanuit de zaal is dat banken een innige relatie hebben met de toezichthouder, omdat een bank elke dag kan omvallen. Een pensioenfonds niet. Er kan geen run op een pensioenfonds komen. De banken hebben daardoor een veel opener contact met de toezichthouder. ■

