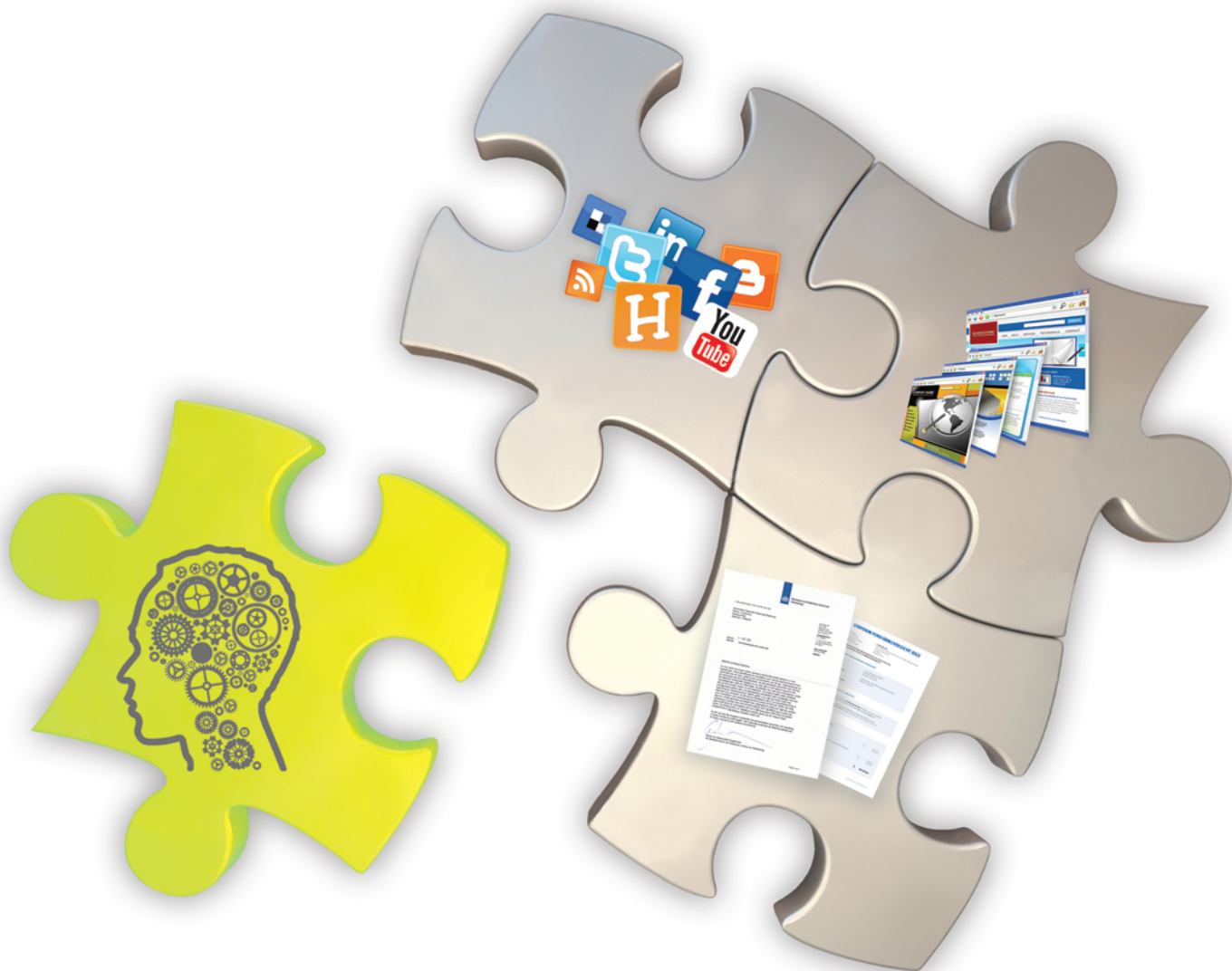


# De pensioencommunicatie-puzzel

Over hoe de gedragseconomie ons helpt bij het oplossen van de problemen rondom pensioencommunicatie



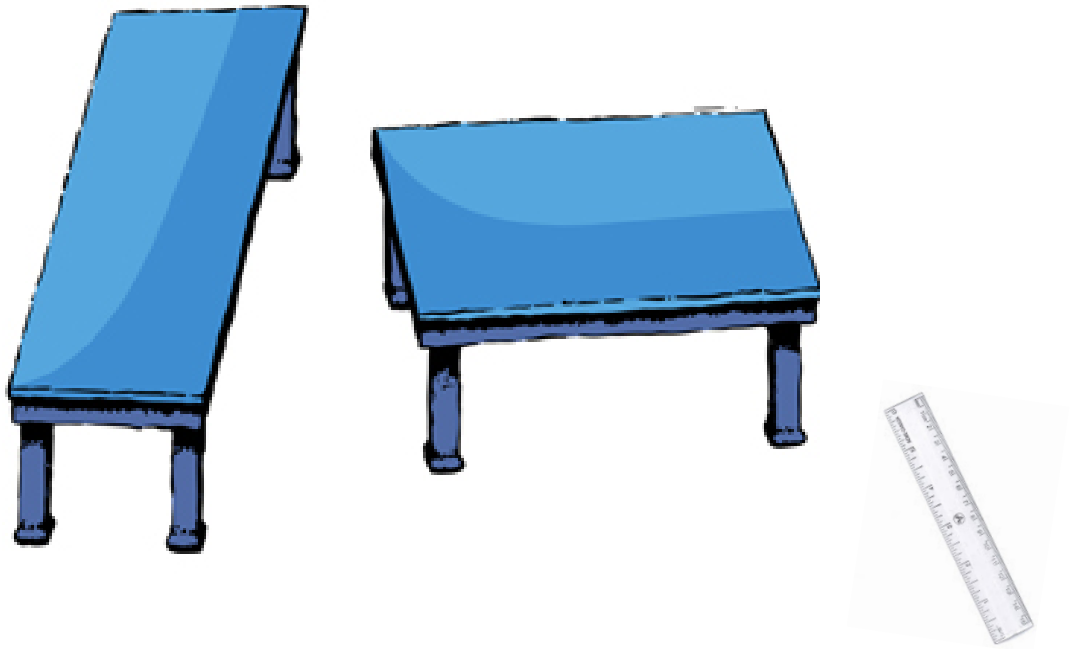
J.R. Dejalle  
351622

Master Bestuurskunde, Publiek management  
Erasmus Universiteit Rotterdam,  
Faculteit der Sociale wetenschappen

Eerste lezer: De heer dr. J.L.M. Hakvoort  
Tweede lezer: Mevrouw dr. M.A. Beukenholdt

Rotterdam, april 2014

*What you see is what you get*



*But do you actually get what you see?*

## Voorwoord

Sinds 2 jaar houd ik me bezig met pensioenen. Dit onderwerp boeit me mateloos omdat het zo'n grote voorziening is die zo weinig aandacht krijgt, zeker van jongeren. Ik geloof dat pensioencommunicatie misschien nog wel belangrijker is dan het exacte bedrag dat mensen op hun bankrekening krijgen. Naar mijn mening gaat het erom hoe je het verhaal verkoopt en hoe de deelnemer dat verhaal beleeft. Op dit moment slaagt de sector er, naar mijn mening, nog niet in om dit op een adequate manier te doen.

Deze scriptie heb ik geschreven omdat ik denk dat gedragseconomie de oplossingsrichting biedt voor pensioencommunicatie. De wetenschap gedragseconomie onderzoekt alles wat er onder de menselijke motorkap gebeurt wanneer wij tot een oordeel vellen, voorkeur uitspreken of keuze maken. Als we mensen willen helpen bij het realiseren van een adequate voorziening voor de oude dag dan moeten we ook beter begrijpen hoe mensen werken. Juist dan kunnen we de communicatie naar de deelnemer toe zo inrichten dat het ook echt aankomt en mensen er echt iets aan hebben.

Het schrijven van deze scriptie was een hele klus. Gedragseconomie is erg abstract en veel omvattend. Dit maakt het kaderen erg belangrijk wat lastig is binnen dit uitermate interessante gebied.

Graag wil ik dhr. Hakvoort danken voor zijn feedback, het printen van mijn dikke stukken tekst en zijn bewaarde krantenknipsels over pensioenactualiteiten. Daarnaast wil ik mijn vriendin Michèle bedanken voor haar motiverende woorden en het nalezen van mijn stukken.

Jeroen Dejalle, april 2014

## Inhoud

1. Aanleiding.....	6
1.1 Inleiding.....	6
1.1.1 Problemen.....	6
1.1.2 De deelnemer aan zet .....	9
1.1.3 Pensioenbewustzijn.....	10
1.1.4 Falende interventies.....	11
1.1.5 Gedragseconomie biedt de oplossing?.....	12
1.2 Probleemstelling .....	14
1.3 Theorie .....	15
1.4 Het onderzoek .....	15
1.4.1 Casus .....	15
1.4.2 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie .....	16
1.5 Methoden en technieken .....	17
1.6 Leeswijzer .....	17
2. Theoretisch kader .....	18
2.1 Ons gedrag in modellen.....	18
2.1.1 Het model van pensioenbewustzijn .....	18
2.1.2 Theorie van gepland gedrag .....	19
2.2 Gedragseconomische inzichten.....	20
2.2.1 De landkaart van ons denken .....	20
2.2.2 Vuistregels.....	21
2.2.3 Prospect theorie .....	27
2.3 Beïnvloeding.....	30
2.3.1 Transtheoretical changemodel .....	30
2.3.2 Het 'elaboration likelihood model' .....	32
2.3.3 Priming.....	33
2.3.4 Framing .....	34
2.3.5 Nudging .....	36
2.4 Modellen en concepten .....	36
2.4.1 EIOPA's checklist .....	36
2.4.2 Actieve pensioenconsumenten (een disignpaper van Netspar) .....	38
2.4.3 Save more tomorrow .....	40
2.5 Conceptueel model.....	41

2.5.1 Relatie tussen gedragseconomie en pensioenbewustzijn .....	41
2.5.2 Conceptueel model .....	42
3. Onderzoeksopzet .....	44
3.1 Het onderzoek .....	44
3.2 Steekproef .....	44
3.3 Operationalisatie.....	44
3.3 Toepassing.....	47
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit .....	47
4. Casusbeschrijving .....	48
4.1 APG .....	49
4.2 MN .....	51
4.3 PGGM.....	53
4.4 Syntrus Achmea.....	56
5. Empirisch verslag .....	57
5.1 APG .....	57
5.2 MN .....	59
5.3 PGGM.....	61
5.4 Syntrus Achmea.....	63
6. Analyse .....	66
6.1 Analyse.....	67
6.1.1 De problemen rondom pensioencommunicatie.....	67
6.1.2 De toepassing van gedragseconomische inzichten.....	69
6.1.3 Veranderen van gedrag.....	71
6.1.4 Framing .....	73
6.1.5 Priming.....	74
6.1.6 Sociale beïnvloeding .....	75
6.1.7 Personificeren .....	76
6.1.8 Keuze architectuur .....	77
6.2 Vergelijking .....	80
6.3 Reflectie op interviews.....	85
7. Conclusies en aanbevelingen.....	86
7.1 Conclusies.....	86
7.2 Aanbevelingen.....	89
Bibliografie.....	92
Bijlage 1 Transtheoretical changemodel.....	97
Bijlage 2 De zes aandachtspunten voor een goede keuzearchitectuur.....	98

Bijlage 3 Samenvatting van besproken begrippen.....	101
Bijlage 4 Interviewvragen.....	103

## 1. Aanleiding

### 1.1 Inleiding

Het Nederlands pensioensysteem verkeert in roerige tijden. Diverse onderzoeken geven aan dat het stelsel aan vervanging toe is. Sinds 2013 staat Nederland haar lang bevochten eerste plaats op de Mercer wereldranglijst af aan de Denen (Mercer, 2012). Hoewel dit statistisch gezien niet veel zegt, de Denen deden in 2012 pas voor het eerst mee aan de ranking, illustreert dit wel het sentiment in het Nederlandse pensioensysteem. Onderstaande krantenkoppen spreken boekdelen:

*Raad van State verwacht lager pensioen (FD, 2013), Verplicht bedrijfstakpensioenfonds (Bpf) rijp voor pensioenmuseum (FD, 2013), Lage rente, duur pensioen (De Telegraaf, 2010), Pensioenkorting treft 5,6 miljoen mensen (Volkskrant, 2013), Fondsbestuurders onder druk door eisen aan hun deskundigheid (FD, 2013), Half zo veel pensioen als zijn opa (Volkskrant, 2012), Ook ABP-bestuur moet het veld ruimen (Volkskrant, 2013).*

Door de invoering van de Pensioen- en spaarfondswet (PSW) in 1952 en de Algemene Ouderdomswet (AOW) in 1957 ontstond het driepijlersysteem dat zorg draagt voor de ouderdagsvoorziening in Nederland (Pensioenfederatie, 2012, pp. 24- 25). Elke Nederlandse ingezetene heeft in de eerste pijler vanaf 65-jarige leeftijd recht op het collectieve staatspensioen: AOW. Naast de AOW als basispensioen geniet meer dan 90% van alle Nederlandse werkenden van een aanvullend pensioen in de tweede pijler. Hoe dit aanvullend pensioen er precies uitziet bepalen werknemers en werkgevers, vaak vertegenwoordigd door vakbonden en werkgeversorganisaties. De gemaakte afspraken worden vastgelegd in een pensioenregeling die wordt uitgevoerd door een pensioenfonds of een verzekeraar (Pensioenfederatie, 2010, p. 11). Tot slot is er een derde pijler waarin mensen individueel op verschillende wijze zelf kunnen sparen, denk hierbij aan het sparen van eigen vermogen of het afsluiten van een lijfrentepolis.

#### 1.1.1 Problemen

Vanuit verschillende gebieden spelen er problemen in de wereld van de Nederlandse pensioenen. Op detail-niveau zijn problemen te noemen zoals de solidariteitseffecten van de doorsnee premie, de afhankelijkheid van de rekenrente en vragen rondom risicomanagement en beleggen. In deze scriptie zal de focus liggen op drie grootste probleemgebieden op een hoger abstractieniveau: economie, demografie en vertrouwen.

#### *Economie*

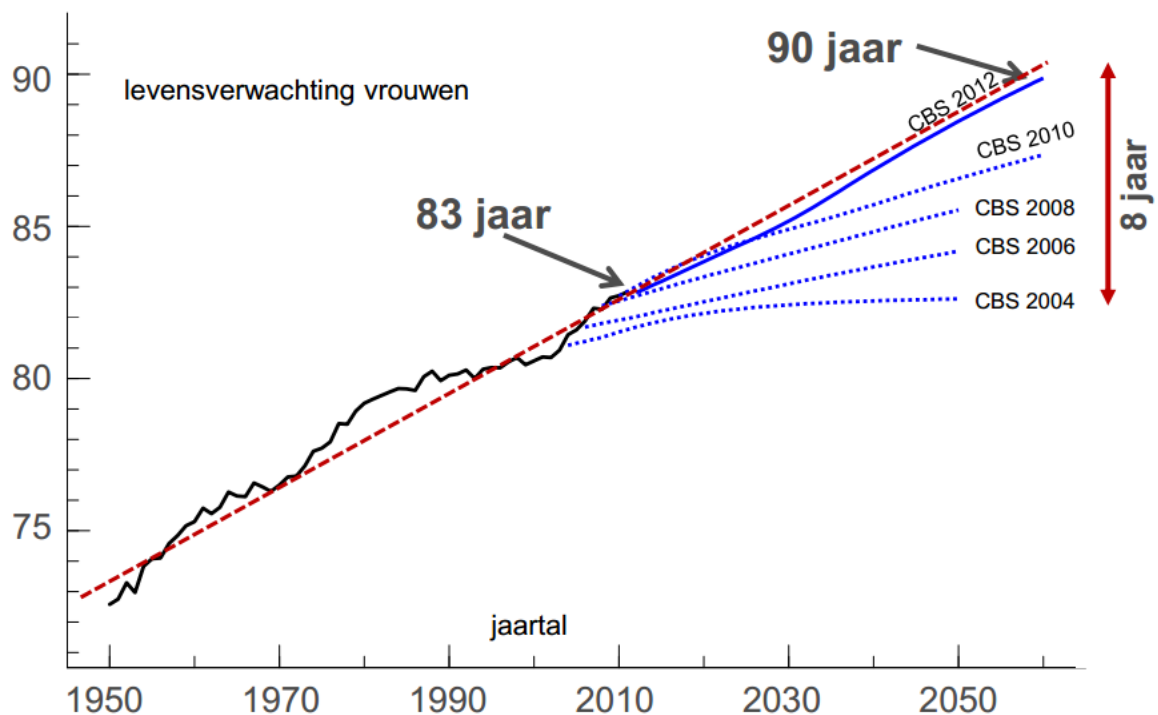
Ten eerste hebben de verschillende economische crises van het laatste decennium laten zien dat zeker de tweede pijler erg gevoelig is voor schokken op de financiële markten (Goudswaard, 2010, p. 9). Om pensioenbeloftes na te komen moeten pensioenfondsden de ingelede premies investeren, bijvoorbeeld in obligaties, aandelen of vastgoed. De verschillende crises hebben geresulteerd in grote verliezen op de investeringen die pensioenfondsden doen. Daarnaast gaan economisch slechte tijden vaak gepaard met een lage markttrente. Een lage markttrente zorgt ervoor dat pensioenfondsden meer vermogen nodig hebben om aan hun toekomstige verplichtingen (pensioenuitkeringen) te kunnen voldoen (Goudswaard, 2010, p. 46). Deze twee elementen zorgen ervoor dat pensioenfondsden er financieel minder goed voor staan en gedwongen zijn tot het heffen van hoge premies, het laten uitblijven van indexatie en zelfs moeten korten op de

pensioenuitkering (Telegraaf, 2013).

### Demografie

Ten tweede zorgen demografische ontwikkelingen voor turbulentie in de pensioensector. In de pensioensector wordt gesproken van een dubbele vergrijzing en een dubbele ontgroening. De dubbele vergrijzing wordt enerzijds veroorzaakt doordat een groot deel van de Nederlandse bevolking de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. De babyboomgeneratie gaat met pensioen, dit zorgt er voor dat komende jaren veel geld uitgekeerd moet worden door pensioenfondsen.

Figuur 0-1.1, prognose levensverwachting van de vrouw

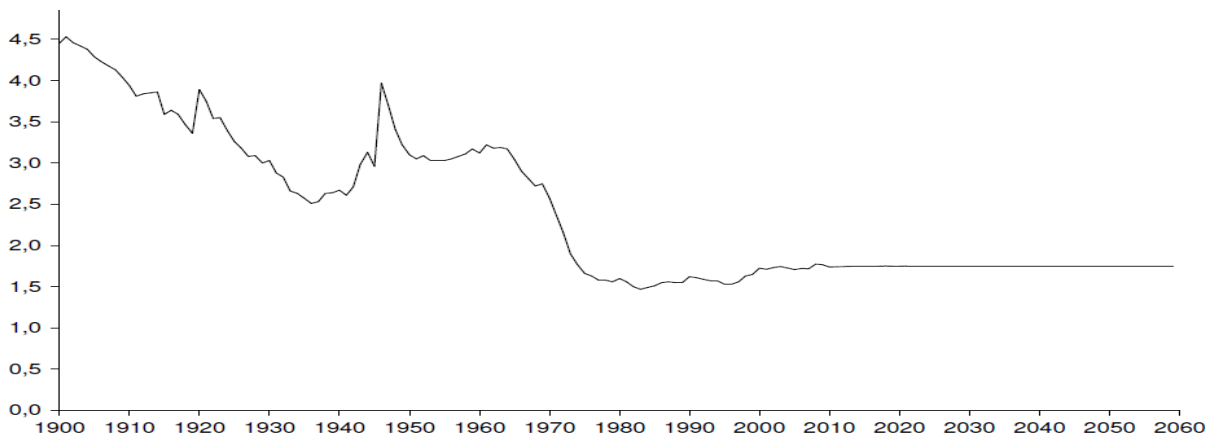


Bron: APG

Als percentage van de beroepsbevolking zal de *grijze druk* in 2040 toenemen naar 48,8%. In 2010 was het aantal gepensioneerden in verhouding tot het aantal werkenden nog 24,6% (Goudswaard, 2010, p. 25). Anderzijds neemt de levensverwachting veel sneller toe dan werd gedacht. In figuur 1.1 illustreren de blauwe stippellijnen schattingen door het CBS uit verschillende jaren. Te zien is dat deze schattingen elk jaar naar boven moeten worden bijgesteld. In 2004 werd de levensverwachting van een vrouw geschat op 82 jaar in 2050. De meest recente berekeningen geven een levensverwachting van 90 jaar, dat is een afwijking van 8 jaar in de berekeningen (APG, 2013). Pensioenfondsen moeten dus langer pensioen uitkeren, waarbij de levensverwachting steeds lastiger in te schatten is. De dubbele ontgroening houdt in dat er per vrouw minder kinderen worden gebaard dan voorheen. Deze ontgroening wordt, demografisch gezien, versterkt doordat vrouwen ook op latere leeftijd kinderen krijgen. In figuur 1.2 is het verloop van het aantal gebaarde kinderen per vrouw door de jaren heen te zien. Op dit moment worden er ongeveer 1,5 kinderen per vrouw gebaard. Het gevolg hiervan is een krimp van toevoer aan de arbeidsmarkt.



Figuur 1.2, aantal geboren kinderen per vrouw



Bron: CPB

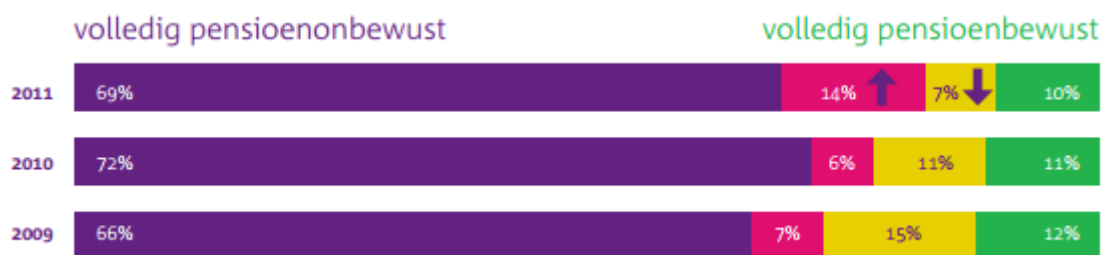
Vergrijzing en ontgroening heeft tot gevolg dat er een kleinere beroepsbevolking zal komen die voor een grotere populatie gepensioneerden zal moeten zorgen. In 2030 zal de verhouding twee werkenden versus één gepensioneerde zijn. In het verleden was die verdeling zeven tot één (Goudswaard, 2010, p. 24). Deze effecten zullen het meest van invloed zijn op de door omslag gefinancierde AOW-uitkering (Centraal Planbureau, 2010).

### Vertrouwen

Het derde probleemgebied betreft het vertrouwen in het stelsel. Sinds 2008 is het vertrouwen van deelnemers in het Nederlands pensioenstelsel dramatisch gedaald. Het vertrouwen in de pensioensector is vanaf 2008 tot en met 2012 gedaald van 85% naar 55%, dat is 30 procentpunt minder (DNB, 2012). Het vertrouwen in pensioenfondsen is in 2012 zelfs nog lager dan het vertrouwen in het banken- (78%) en verzekeringswezen (72%). Deze cijfers worden in 2013 nogmaals bevestigd in een rapport van onderzoeksbureau Market Response waaruit blijkt dat woningcorporaties en pensioenfondsen het minst vertrouwen genieten. Belangrijkste oorzaak voor het verlies van vertrouwen is volgens dit onderzoek het risicovolle gedrag van bestuurders (Marketresponse, 2013, p. 13). Het lage vertrouwen in de pensioensector kent grofweg twee oorzaken: de verwachtingskloof en een laag pensioenbewustzijn onder de Nederlandse bevolking.

Het verlies van het vertrouwen is in lijn met de stijgende zorg over de hoogte en zekerheid van het pensioen. Pensioenfondsen hebben altijd de indruk gewekt dat een pensioentoezegging een zekere arbeidsvoorwaarde is. Daarnaast was er ook weinig reden om je druk te maken over je pensioen, het ging immers allemaal goed. Nu dit niet zo blijkt te zijn ontstaat een verwachtingskloof welke tot een belangrijk onderdeel van het verlies in het vertrouwen wordt gerekend (Frijns, 2013, p. 5). Naast de verwachtingskloof speelt het pensioenbewustzijn van deelnemers ook mee bij het lage vertrouwen in het pensioenstelsel. In Nederland zijn mensen slecht op de hoogte van hun eigen pensioensituatie, men is zelfs bewust onwetend (van der Leek, 2011). Wanneer iemand bewust onwetend is, is diegene op de hoogte dat er een tekort aan kennis op een specifiek gebied is. Bijna de helft van pensioendeelnemers vindt dan ook dat zij te weinig pensioenkennis heeft (AFM, 2010, p. 8). Onderzoek toont aan dat in Nederland 69% van de bevolking volledig pensioenonbewust is (Wijzer in geldzaken, 2012, p. 7).

Figuur 1.3, pensioenbewustzijn in cijfers



Bron: Wijzer in geldzaken

Onderstaande voorbeelden illustreren tot welke situaties het tekort aan pensioenkennis leidt:

- drie kwart van pensioendeelnemers denkt minder geld terug te krijgen dan is ingelegd door hoge kosten en verliezen op de beurs (Motivaction, 2011, p. 8)
- het geschatte pensioeninkomen lager dan het benodigd pensioeninkomen (Wijzer in geldzaken, 2012, p. 17).
- slechts 39% van pensioendeelnemers begrijpt het, door overheid verplicht gestelde, Uniform Pensioen Overzicht (AFM/ GFK, 2010)
- de helft van deelnemers weet niet hoeveel er van het bruto loon wordt afgedragen aan pensioenpremie (Wijzer in geldzaken, 2012).
- Pensioendeelnemers lijken geen idee te hebben wat life-events als trouwen of scheiden voor invloed hebben op het pensioen.

Juridisch sluitende teksten en de drang om de deelnemer (over)volledig te informeren heeft desinteresse in de hand gewerkt (van der Leek, 2011). Onwetendheid van deelnemers leidt uiteindelijk tot onvrede (Ombudsman Pensioenen, 2013). Het verlies van vertrouwen in het stelsel brengt hevige discussie met zich mee over het functioneren van pensioenfondsen, over het beleggingsbeleid en sinds kort is er discussie ontstaan over de intergenerationele solidariteit. In de discussie over het laatste punt gaat het vooral over de vraag in hoeverre jonge generaties de rekening van de vergrijzing en economische crises gepresenteerd krijgen en daarmee ouderen worden ontzien (Frijns, 2013, p. 7).

### 1.1.2 De deelnemer aan zet

Deze scriptie gaat in op het pensioenbewustzijn van pensioendeelnemers. Het pensioenbewustzijn in Nederland moet namelijk omhoog. We hebben al gezien dat het lage pensioenbewustzijn één van de oorzaken is voor het verlies van vertrouwen in het pensioenstelsel. Daarnaast hebben huidige ontwikkelingen er alle schijn van dat men in de toekomst meer pensioenbewust zal moeten worden omdat men zelf in actie zal moeten komen om een adequate voorziening voor de oude dag veilig te stellen.

De maatregelen in het pensioenakkoord uit 2011 verhogen de pensioenleeftijd jaarlijks en komt in 2021 uit op 67 jaar. Hierna volgt een koppeling van de pensioenleeftijd aan de levensverwachting. Voor een 25 jarige in 2013 resulteert dit in een pensioenleeftijd van 71 jaar (CBS, 2012). Daarnaast zorgt wetgeving in 2012 en 2013 voor het inperken van de fiscale ruimte, het Witteveen kader. Dit houdt feitelijk in dat actieve deelnemers 20% minder pensioen kunnen opbouwen. Het effect voor een 25 jarige is, afhankelijk van carrièreverloop, tot 40% minder pensioenvermogen (Edmond Halley BV, 2012).

Naast veranderingen in wetgeving zijn er ook grote veranderingen in de pensioenregelingen die sociale partners afspreken. In 2000 werd een eindloonregeling met aanpassing op loon- of prijsontwikkeling (indexatie) als norm gezien. Dit resulteerde, in combinatie met het AOW, in een netto maandbedrag van zo'n 90% van het laatst verdiende loon na pensioendatum. In 2011 bestaat er vrijwel alleen nog een regeling die uitgaat van het gemiddelde loon met voorwaardelijke indexatie. Door de economische tegenslag blijft deze indexatie echter al jaren achter (van Rooij, 2011). Voor een dertiger zal naar schatting de pensioenuitkering uitkomen op zo'n 50% van het gemiddeld loon (Pikaart, 2013; Koninklijk actuaireel genootschap, 2013). Begin 2015 zal door staatssecretaris Kleinsma een nieuw kader worden geïntroduceerd waarbinnen weer nieuwe regelingen kunnen worden afgesproken (Klijnsma, 2013). Met het vooruitzicht dat pensioenen lager en meer risicovol zullen worden wordt de inkomenskant in de toekomst dus flink geraakt (DNB, 2012, p. 27). Tegelijkertijd toont onderzoek van DNB aan dat bijna 25% van pensioendeelnemers nu al minder goed kan rondkomen van het pensioen dan gedacht (DNB, 2013). Amerikaanse studies van uitgavepatronen zeggen zelfs dat 90% van het laatst verdiende loon niet voldoende is om het welvaartsniveau na pensionering vast te houden. Zij komen uit op een percentage van 135% (Arley & Mazar, 2013). Zij pretenderen dat je meer geld nodig zult hebben na pensionering, dan dat je in je werkende leven verdiende. Het moge duidelijk zijn: om tot een welvaartsvast pensioen te komen in de toekomst is de deelnemer nu echt aan zet. Men zal zich meer moeten gaan verdiepen in de eigen pensioensituatie om te kunnen ingrijpen waar dat nodig zou zijn.

### 1.1.3 Pensioenbewustzijn

Wijzer in geldzaken geeft aan dat het pensioenbewustzijn van deelnemers kan worden gecategoriseerd op vier niveaus van volledig pensioenonbewust tot volledig pensioenbewust. Wanneer iemand volledig pensioenonbewust is heeft de deelnemer geen zicht op het pensioeninkomen. Een deelnemer die volledig pensioenbewust is weet hoe hoog het pensioeninkomen zal zijn, weet of dit toereikend is en kent de mogelijkheden om meer op te bouwen (Wijzer in geldzaken, 2012, p. 6).

Figuur 1.4, pensioenbewustzijn meter



Bron: Wijzer in geldzaken

#### 1.1.4 Falende interventies

Om te zorgen dat deelnemers meer pensioenbewust worden is er veel geld geïnvesteerd in communicatie naar pensioendeelnemers. Door een overheidsinterventie in 2006 is een deel van de pensioencommunicatie naar deelnemers verplicht gesteld. De reden hiertoe was dat de pensioensector er tot dan toe zelf niet in was geslaagd om deelnemers goed op de hoogte te houden van de eigen pensioensituatie. Verplicht gestelde pensioencommunicatie is bijvoorbeeld: de startbrief bij nieuw aantreden, het jaarlijks Uniform Pensioen Overzicht (UPO) en de slotbrief. Inhoud en formats van deze communicatie-uitingen staan vast en laten weinig ruimte voor een creatieve invulling. In de verplichte communicatie is naar schatting tussen 2002 en 2012 3,2 miljard euro geïnvesteerd (Azadi, 2013, p. 41). Naast de verplichte communicatie bestaan er ook nog andere communicatiekanalen. Denk hierbij aan een website (al dan niet persoonlijk account), een nieuwsbrief, een magazine en incidentele acties.

De afgelopen jaren ontpoppen zich naast de bestaande communicatiekanalen verschillende initiatieven om het pensioenbewustzijn te vergroten. Sinds 2011 bestaat de "Samen sta jij sterk"- campagne van de pensioenfederatie. Daarnaast is de jaarlijkse pensioen 3-daagse door wijzer in geldzaken in het leven geroepen en komen websites als pensioen kijker.nl en zowerktpensioen.nl online. Al deze interventies zijn erop gericht om deelnemers te informeren over hoe pensioen werkt en om meer inzicht te geven in de eigen pensioensituatie. Naast hun financiële bijdrage aan deze sector overstijgende initiatieven investeren pensioenfondsen zelf ook extra in het beter bereiken van hun deelnemers. Stichting pensioenfonds ABP heeft bijvoorbeeld regionale bijeenkomsten georganiseerd, sociaal media ingezet en een "battle of the concepts" (wedstrijd voor creatieve ideeën) uitgeschreven (ABP, 2013, p. 28).

Helaas zijn deze initiatieven zonder noemenswaardig resultaat geweest. Zoals wij gezien hebben is het pensioenbewustzijn nog steeds laag. Er is zelfs een dalende trend zichtbaar in het gebruik van een aantal communicatiemiddelen. Waarin 2010 33% van deelnemers het UPO las, leest in 2011 nog slecht 15% het UPO (Wijzer in geldzaken, 2012, p. 14). Ook het in 2011 gelanceerde Mijn Pensioen Overzicht (MPO), waar deelnemers online al hun uitstaande pensioenaanspraken overzichtelijk bij elkaar zien, trekt een derde minder bezoekers. In 2011 trok MPO ruim 3 miljoen bezoekers en in 2012 iets meer dan twee miljoen (Stichting pensioenregister, 2013, p. 9). Ook het bereiken van jongeren blijft een erg moeilijk punt voor pensioenfondsen. Een zinsnede uit een gesprek met een APG-marketeer over zijn ervaringen hiermee typeert deze situatie.

*"ik ben bij APG al 10 jaar bezig met het bereiken van jongeren met legio initiatieven maar het lukt niet. Tijdens een initiatief is er een korte opleving te meten maar daarna zakt het ook net zo hard weer in".*

De verplicht gestelde communicatie door de overheid, de verschillende sector overstijgende interventies en de (nieuwe)communicatie interventies door pensioenfondsen bieden voorlopig dus nog geen soelaas bij het duurzaam bereiken van de pensioendeelnemer. Wellicht zegt het feit dat 71% van de deelnemerspopulatie van pensioenfonds ABP niet open staat voor pensioencommunicatie al genoeg. Men wil het niet eens horen. En als men het dan al hoort resulteert dit in weinig tot geen actie.

*Uit onderzoek van DNB blijkt dat deelnemers nauwelijks in beweging komen wanneer zij in een onderzoek worden geconfronteerd met een pensioenkorting van 25%.*

*Slechts de helft heeft de intentie om iets extra's te gaan organiseren, maar de daarop volgende handelingen blijven uit (DNB, 2013).*

Deelnemers staan niet open voor pensioencommunicatie maar de sector blijft maar proberen de deelnemer te bereiken. Heeft de aanpak van de sector überhaupt wel zin? Of kunnen we nu al voorspellen dat de investering in pensioencommunicatie van het komend jaar weggegooid geld is? Hoewel de redenen om te communiceren met de deelnemer gegrond zijn, lukt het de sector vooralsnog niet om dit succesvol te doen. Maar wat moet de sector dan wel doen om die deelnemer te bereiken?

Experts geven te kennen dat de deelnemer zelf in beweging moet komen en meer moet gaan doen om de eigen pensioensituatie helder te krijgen. De instelling en het gedrag van deelnemers moet veranderen. We hebben al gezien dat het infomeren, communiceren, waarschuwen en overreden van deelnemers niet leidt tot gedragsverandering (van der Leek, 2011; Prast, 2013; De Nederlandsche Bank, 2012). Maar hoe moet het dan wel? Een relatief jonge wetenschap lijkt een oplossingsrichting te bieden.

### 1.1.5 Gedragseconomie biedt de oplossing?

*Door een afbeelding van een vlieg te plaatsen in urinoirs is het 'morsen' op het mannentoilet van Schiphol met 80% teruggedrongen.*

*Door mensen automatisch te laten sparen in plaats van mensen zich vrijwillig te laten aanmelden, sparen mensen meer.*

Dit zijn twee voorbeelden van toepassingen op basis van inzichten vanuit de gedragseconomie. De wetenschap gedragseconomie combineert psychologie en economie en bestudeert menselijk gedrag binnen een economische context. In de afgelopen decennia is steeds duidelijker geworden dat menselijk gedrag voor een groot deel wordt gestuurd door niet-rationele factoren zoals emoties, omgeving en onbewuste aspecten van het brein (van der Leek, 2011). De klassieke economie, waarop een groot deel van de wereld zoals wij het nu kennen is gebaseerd, gaat uit van een rationeel denkend mens. De klassieke economie veronderstelt dat mensen bij keuzes zelf informatie verzamelen van de mogelijke opties, de opties analyseren en afwegen en uiteindelijk de optie kiezen die voor hen het meeste nut heeft. Ook bekend als de homo-economicus. Maar in praktijk blijkt vrijwel niemand een homo-economicus te zijn.

Zoals gezegd wordt steeds duidelijker dat wij (dagelijkse) keuzes niet maken op basis van ratio en zelfs verschillende tekortkomingen hebben. We vergeten soms de verjaardag van onze geliefde, kiezen soms op gevoel, beginnen te laat met leren voor onze tentamens en komen er achteraf achter dat we een verkeerde keuze hebben gemaakt (Thaler & Sunstein, 2008, p. 15). Sterker nog, uit onderzoek blijkt dat wij slechts een klein deel van onze beslissingen bewust maken. Onbewuste, niet rationele, processen liggen aan de basis van bijna al onze beslissingen (Dijksterhuis, 2009, p. 16). Wanneer beter duidelijk is hoe men zich gedraagt en hoe deze gedragingen tot stand komen kan daar naar worden gehandeld zoals geïllustreerd is bij de eerste twee voorbeelden.

Hoewel deze wetenschap relatief jong is wordt er steeds meer duidelijk over hoe de mens werkt. Binnen de pensioensector wordt deze wetenschap beetje bij beetje bekender en schijnen beleidsmakers dit steeds meer toe te passen in hun beleid. In onderstaande stukken is te zien dat beleidsmakers in meer of mindere mate gedragseconomische inzichten hebben

omarmd en deze verwerkt tot concrete randvoorwaarden of adviezen ten aanzien van pensioencommunicatie.

- *Pensioenbewustzijn vergroten hoe doe je dat?* Tien aanknopingspunten vanuit de gedragseconomie voor goede pensioencommunicatie (van der Leek, 2011).
- *Pensioen in duidelijke taal.* Dertig aanbevelingen voor pensioencommunicatie (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012).
- Gedragseconomische pensioenoplossing. Drie wetenschappelijk onderbouwde instrumenten die helpen bij het bevorderen van het maken van effectieve pensioenkeuzes (Prast & Teppa, 2013).
- *Good practices on information provision for DC schemes.* Een checklist voor beleidsmakers met het gedrag van de deelnemer als basis (EIOPA, 2013).
- *Is Information Overrated? Evidence from the Pension Domain.* Bewijs dat alleen informeren niet werkt. De oplossing zit mogelijk in keuzes op basis van gedrag van deelnemers en het eigenbelang bij het pensioen (DNB, 2012).

Deze stukken geven blijk van draagvlak voor pensioencommunicatie die voor een deel is gebaseerd op gedragseconomische inzichten. Om de deelnemer beter te bereiken en het gedrag te veranderen om te komen tot een pensioenbewuste deelnemer worden inzichten uit de gedragseconomie als leidraad geadviseerd.

In deze scriptie wil ik mij richten op gedragseconomische inzichten in pensioencommunicatie. Ik stel vast dat het beschreven gedrag van pensioendeelnemers de huidige status-quo is welke resulteert in een laag pensioenbewustzijn. Informeren, communiceren, waarschuwen en overreden van deelnemers leidt niet tot de gewenste gedragsverandering. Met zicht op de toekomstige ontwikkelingen en de notie dat handelen van de deelnemer zelf essentieel wordt is gedragsverandering nodig. Ik stel tevens vast dat gedragseconomie pensioenfondsen kan helpen om het huidige en nieuwe communicatiebeleid beter af te stemmen op het doel dat zij allen voor ogen hebben: een pensioenbewuste deelnemer. De vraag is alleen of pensioenfondsen hier ook gehoor aan geven. Is er kennis van gedragseconomie in huis bij de pensioenfondsen en wordt deze kennis ook ingezet?

## 1.2 Probleemstelling

### Doelstelling

Aan de hand van dit onderzoek wil ik inzichtelijk krijgen in hoeverre pensioenuitvoerders gebruik maken van communicatie uit de gedragseconomie om het pensioenbewustzijn te optimaliseren.

### Vraagstelling

*In hoeverre maken pensioenuitvoerders gebruik van inzichten over communicatie uit de gedragseconomie om het pensioenbewustzijn te optimaliseren?*

### Deelvragen

1. Hoe ziet menselijk gedrag eruit en met welke technieken kun je inspelen op dit gedrag?
2. Zijn pensioenuitvoerders bekend met inzichten uit de gedragseconomie?
3. Passen pensioenuitvoerders inzichten uit de gedragseconomie toe in het communicatiebeleid?
4. Waarvan is de inzet van gedragseconomische inzichten in het communicatiebeleid van pensioenuitvoerders afhankelijk?
5. Hoe zou pensioencommunicatie eruit moeten zien op basis van alle besproken theorie en de onderzoeksresultaten uit dit onderzoek?

Om verwarring te voorkomen ligt ik hier kort toe welke terminologie wordt gebruikt in deze scriptie ten aanzien van pensioenuitvoerders.

In de basis krijgt een *pensioenfonds* de opdracht van sociale partners om een door hen afgesproken pensioenregeling uit te voeren. Wanneer het pensioenfonds akkoord gaat met de uitvoer van de ingediende pensioenregeling wordt het werk in gang gezet. Hiervoor wordt contact gezocht met een *pensioenuitvoerder* die zorg kan dragen voor een aantal zaken: pensioenbeheer, vermogensbeheer en bestuursadvisering. Pensioenfondsen mandateren uitvoerders door middel van een Service Level Agreement (SLA) om het pensioenvermogen te beheren, de administratie te onderhouden en de communicatie met de deelnemer uit te voeren. Fondsen geven door middel van strategische plannen, jaarplannen en kwartaalplannen aan wat uitvoerders moeten doen en uitvoerders rapporteren weer naar het fonds met de resultaten. Vaak wordt er ook gewerkt met prestatie indicatoren onder de noemer: Key Performance Indicators (KPI's).

In deze scriptie wordt met pensioenuitvoerder de partij bedoeld die zorg draagt voor het pensioenbeheer, vermogensbeheer en bestuursadvisering (APG, PGGM, MN en Syntrus Achmea). Het pensioenfonds is de partij die een afspraak maakt met sociale partners en belooft hun pensioenregeling te realiseren (ABP, PFZW en PME).

### 1.3 Theorie

In dit onderzoek zijn een aantal theorieën, verschillende onderzoeken en modellen geraadpleegd voor het literatuuronderzoek. De literatuur in dit onderzoek komt uit het werkveld van de wetenschap gedragseconomie.

De theorie voor gepland gedrag laat zien hoe mensen denken en hoe het menselijk denken beïnvloed kan worden. Daarnaast gaat Prospect theorie in op de natuurlijke aversie van verlies die mensen hebben. Verder zijn binnen de wetenschap gedragseconomie veel verschillende onderzoeken gedaan die inzicht geven in het menselijk handelen zoals: beschikbaarheid, representativiteit, verankering, optimisme en mentale rekeningen. Verder zijn er ook een aantal technieken uitgewerkt die ingezet kunnen worden om mensen te beïnvloeden. Twee klassieke modellen die hierbij gebruikt kunnen worden en inzicht geven in het proces van verandering van gedrag zijn het *elaboration likelihood model* en het *Transtheoretical change model*. Priming, framing en Nudging concrete technieken die ingezet kunnen worden om menselijk gedrag te beïnvloeden. Tot slot beschrijf ik in mijn theorie een drietal verschillende concepten voor pensioencommunicatie als geheel. European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) heeft een checklist uitgewerkt voor effectieve pensioencommunicatie. Netwerkorganisatie Netspar heeft een concept uitgewerkt over hoe mensen in vier stappen bezig zouden moeten zijn met het pensioen en hoe daarbij gecommuniceerd moet worden. En tot slot heeft gedragseconoom Richard Thaler het *Save more tomorrow* concept uitgewerkt waardoor mensen meer gaan sparen voor het pensioen.

### 1.4 Het onderzoek

In deze paragraaf beschrijf ik hoe het onderzoek eruit ziet. Hierdoor ontstaat een beeld van wat het onderzoek precies behelst. Daarna zal ik ingaan op de relevantie van dit onderzoek voor de wetenschap en de maatschappij.

#### 1.4.1 Casus

Dit onderzoek richt zich op de vraag in hoeverre pensioenfondsen hun pensioencommunicatie hebben ingevuld op basis van gedragseconomische inzichten, met als doel: een pensioenbewuste deelnemer realiseren. Uiteraard maakt deze vraag deel uit van grotere vragen zoals: hoe bereiken we pensioendeelnemers, wat is het beste middel om deelnemers pensioenbewust te krijgen of welke wetenschap kan een bijdrage leveren aan betere pensioencommunicatie. Omwille van de complexiteit en omvang van een dergelijk vraagstuk is het uiteraard niet mogelijk om deze vraag in een scriptie direct te beantwoorden. De focus is daarom op pensioencommunicatie en de eventuele aanwezigheid van gedragseconomische inzichten daarbinnen.

In dit onderzoek zijn alle pensioencommunicatie-uitingen die een pensioenfonds kan doen meegenomen. Daarnaast is gekeken naar welke inzichten de gedragseconomie biedt die van toepassing kunnen zijn op pensioencommunicatie. Omdat er veel communicatie-uitingen en ook veel gedragseconomische inzichten zijn, is niet elke uiting specifiek doorgelicht. Dit zou een té omvangrijk karwei worden. In plaats hiervan zijn er gesprekken geweest met beleidsmakers om te achterhalen of, en zo ja waar, gedragseconomische inzichten terug komen in het communicatiebeleid.

Organisaties die direct te maken hebben met pensioencommunicatie naar deelnemers toe zijn pensioenfondsen, pensioenuitvoerders, communicatiebureau 's, verzekeraars en nieuwe pensioenentiteiten zoals de Premi Pensioen Instelling (PPI). Aangezien het grootste deel van



de Nederlandse bevolking een pensioenvoorziening heeft bij pensioenfondsen zal de focus op deze organisaties liggen.

Pensioenfondsen voeren een pensioenregeling uit die is afgesproken door werkgevers en werknemers (meestal vertegenwoordigd door sociale partners). In de praktijk is te zien dat het bestuur (samen met bestuursondersteuning) van een pensioenfonds de strategie van het pensioenfonds uitwerkt. De concrete uitvoering geschiedt via een andere organisatie, de pensioenuitvoerders. Pensioenuitvoerders verzorgen het innen van premies, verzenden van brieven, beheren en investeren van vermogen en implementeren van het communicatiebeleid. Verder voeren pensioenuitvoerders vaak de pensioenregelingen uit voor meerdere pensioenfondsen. Gezien de verdeling van werkzaamheden tussen pensioenfonds en pensioenuitvoerders is in dit onderzoek gekeken naar pensioenuitvoerders en niet naar pensioenfondsen. Omdat pensioencommunicatie voor pensioenuitvoerders de dagelijkse praktijk is, is hier meer specialistische kennis te vinden ten aanzien van pensioencommunicatie.

#### 1.4.2 Wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie

De relevantie van deze scriptie is uiteen te zetten in relevantie voor de maatschappij en relevantie voor de wetenschap. Alvorens ik tot deze twee punten kom wil ik wat gewicht toekennen aan het probleem van pensioencommunicatie. De problemen rondom pensioencommunicatie typeer ik als een 'wicked problem'. Rittel en Webber definiëren een wicked problem als een probleem dat veel verschillende oorzaken kent, lastig is om duidelijk te omschrijven en per definitie geen juist antwoord kent (Rittel & Webber, 1973). Deze kenmerken zijn naar mijn mening allen van toepassing op pensioencommunicatie. Zo is effectiviteit van pensioencommunicatie afhankelijk van motivatie, persoonlijkheid, financiële geletterdheid, persoonlijke situatie en intelligentie van de ontvanger. Ideale pensioencommunicatie zou per persoon met al deze aspecten rekening houden. Ook is de omschrijving van het probleem lastig omdat we nog steeds niet precies weten waarom pensioencommunicatie niet werkt. Verder is al duidelijk dat er veel oplossingen worden aangedragen maar de puzzel nog steeds niet is opgelost. Tot slot blijkt uit de volgende paradox dat een antwoord op het communicatieprobleem gevonden moet worden:

*Op het moment dat een deelnemer het meest geïnteresseerd is in de eigen pensioensituatie, rond 65 jaar, is de ruimte om nog iets te veranderen minimaal. Op jonge leeftijd is er nog de mogelijkheid om, los van de vraag of er vermogen beschikbaar is, grote invloed uit te oefenen op de uiteindelijke pensioenvoorziening maar is de deelnemer het minst geïnteresseerd.*

Door dit onderzoek krijgt de wetenschap een beeld van de doorwerking van gedragseconomische inzichten bij pensioenuitvoerders. Lukt het uitvoerders om deze inzichten toe te passen in de praktijk? Wat zijn de redenen waarom deze inzichten wel of niet worden toegepast? Het resultaat uit dit onderzoek kan de wetenschap helpen bij het door ontwikkelen van aanknopingspunten voor gedragseconomie.

Daarnaast is het maatschappelijk gezien enorm belangrijk dat mensen worden aangezet tot het nadenken over en reageren op hun pensioensituatie. Zoals eerder gezegd: het pensioenbewustzijn moet omhoog. Dit onderzoek is op twee manieren relevant voor de maatschappij. Op de eerste plaats zorgt de samengebrachte theorie voor een goed basisinzicht in de meest belangrijke theorie uit de gedragseconomie. Belangstellende organisaties kunnen deze theoretische basis gebruiken als inspiratie of richtlijn voor het

schrijven van beleid. Ook zorgt de operationaliseringsslag in de vorm van het conceptueel model en het onderzoek zelf voor indicaties voor het toepassing in de praktijk. Als tweede punt zorgt dit onderzoek voor inzicht in de toepassing van gedragseconomie door pensioenfondsen. Lessen kunnen worden geleerd en andere fondsen kunnen hierdoor worden gemotiveerd om hiermee aan de slag te gaan. Dit zal uiteraard bijdragen aan de zoektocht naar pensioencommunicatie die werkt. Dat is essentieel, want pensioen is een voorziening voor deelnemers.

### 1.5 Methoden en technieken

Dit onderzoek is in de vorm van een gevalsstudie uitgevoerd. Een gevalsstudie is een onderzoeksstrategie waarbij één of meerdere gevallen (cases) in hun natuurlijke situatie worden onderzocht. Een gevalsstudie gaat over actuele onderwerpen die zich in de dagelijkse praktijk afspelen. Een gevalsstudie kan van alles zijn: een stad, een land, een individu, een gebeurtenis, een proces, een besluit, een wet, een situatie of een project (van Thiel, 2010, p. 99). De belangrijkste reden voor de keuze van een gevalsstudie is het groot aantal inzichten (variabelen) uit de theorie en het kleine aantal situaties (pensioenuitvoerders) dat wordt behandeld. Doordat er een beperkt aantal gevallen wordt behandeld kan er diep worden ingegaan op de specifieke situatie, in dit geval de pensioencommunicatie. Op deze wijze ga je meer de diepte in dan de breedte. Naast het vaststellen van een eventuele toepassing van gedragseconomie kan ook stil worden gestaan bij de manier waarop, de beweegredenen, factoren die hierbij een rol spelen en de context waarin deze inzichten wel of niet worden ingezet. Een belangrijke opmerking bij de gevalsstudie is dat de onderzoeksbevindingen vrijwel niet generaliseerbaar zijn naar andere soortgelijke situaties. Dit komt vooral door de uniciteit en contextgebondenheid van de situatie (van Thiel, 2010, p. 100).

Het is denkbaar dat verschillende pensioenuitvoerders anders omgaan met het communicatiebeleid. Om de situatie tussen verschillende pensioenuitvoerders te kunnen vergelijken zijn meerdere situaties onderzocht, een multiple casestudy. De casestudy is uitgevoerd aan de hand van één techniek, het interview. In het interview is ingegaan op de context van het pensioenfonds, de houding ten aanzien van pensioencommunicatie, de eventuele toepassing van gedragseconomische inzichten en afhankelijkheden hierbij. Ook zijn uit de beschikbare theorie de belangrijkste inzichten en technieken voorgelegd aan respondenten.

### 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt de relevante theorie behandeld. De theorie is opgedeeld in vijf blokken: ons gedrag in modellen, gedragseconomische inzichten, beïnvloeding, modellen en concepten en het conceptueel model. Hoofdstuk drie beschrijft de opzet van dit onderzoek. In hoofdstuk vier worden de vier casussen van dit onderzoek uitgeschreven. In hoofdstuk vijf wordt empirisch verslag gedaan van de onderzoeksbevindingen. De laatste twee hoofdstukken bieden ruimte voor analyse en de conclusies en aanbevelingen.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Ons gedrag in modellen

#### 2.1.1 Het model van pensioenbewustzijn

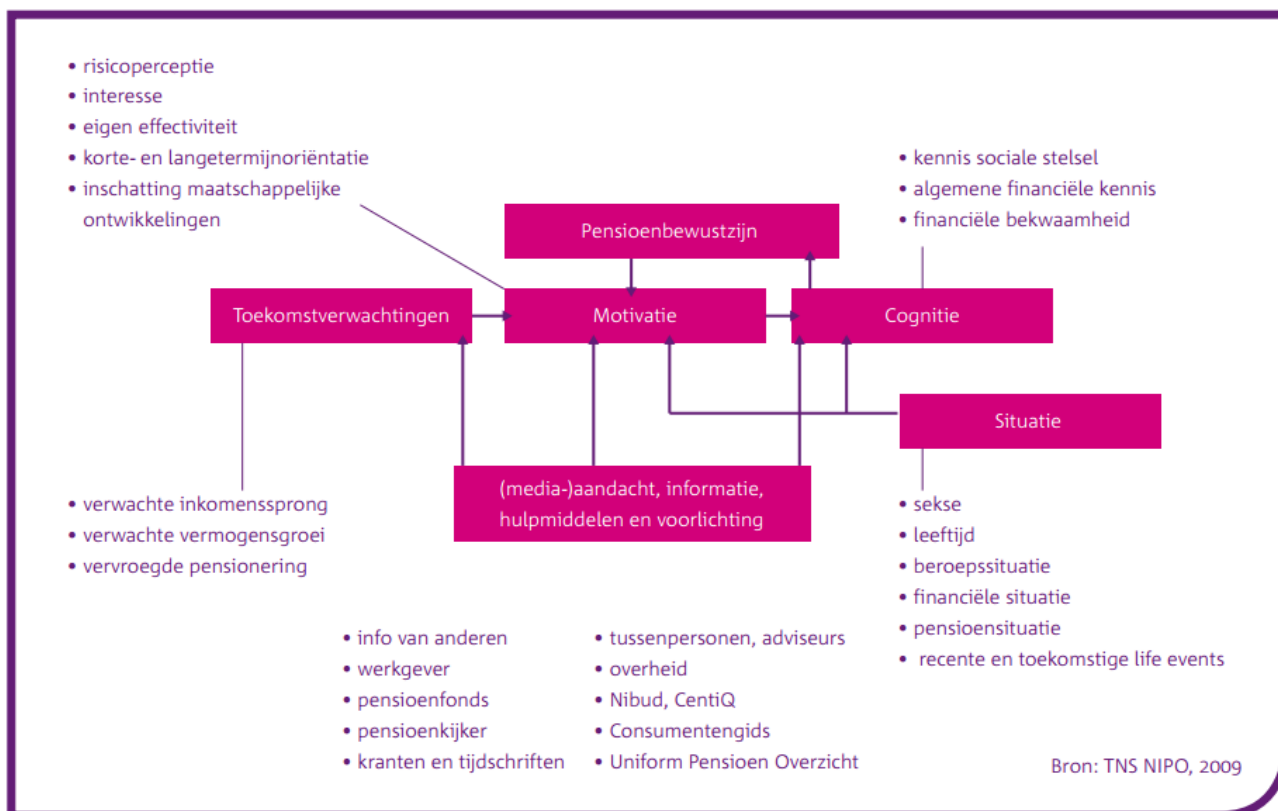
De eerder besproken 'pensioenbewustzijnmeter' geeft op basis van kennis over de eigen pensioensituatie en bijhorende oplossingen weer of iemand al dan niet pensioenbewust is. De Autoriteit Financiële Markt (AFM) heeft in 2011 een concrete definitie opgesteld:

*De mate waarin men op de hoogte is van het pensioeninkomen bij ouderdom, overlijden en arbeidsongeschiktheid. Weet of dit in de eigen situatie voldoende is en (indien gewenst) weet welke oplossingen er zijn en daar een afweging in maakt (Wijzer in geldzaken, 2009, p. 6).*

Samengevat betekent het de mate waarin je weet hoeveel pensioen je krijgt, of dit genoeg is en wat je kunt doen om het te verhogen. Maar wat heeft dan invloed op het pensioenbewustzijn? Wat zorgt ervoor dat het pensioenbewustzijn al dan niet laag is? TNS NIPO heeft voor Wijzer in geldzaken een model voor pensioenbewustzijn ontwikkeld. In figuur 2.1 is te zien dat het pensioenbewustzijn wordt bepaald door een aantal cognitieve aspecten. De cognities (overtuigingen) gaan over kennis van pensioenen en algemene financiële kennis. De inhoud van deze cognities is afhankelijk van een aantal factoren zoals de persoonlijke situatie, (media) aandacht en motivatie. Motivatie is een erg belangrijk aspect voor het ontwikkelen van cognities: als je geen 'zin' hebt om je te verdiepen zullen je veronderstellingen ook van minder goede kwaliteit zijn of geheel ontbreken. Motivationale aspecten zijn bijvoorbeeld: risicoperceptie, interesse, tijdshorizon en eigen effectiviteit.

Het model laat duidelijk zien dat de aandacht en informatievoorziening door werkgever, pensioenfondsen, kranten, overheid en anderen veel invloed heeft. Deze informatiestroom voedt de cognitie de motivatie van mensen en toekomstige verwachtingen. Daarnaast is te zien dat de situatie waarin iemand verkeerd ook invloed heeft op de mate waarin iemand is gemotiveerd en op de cognitieve aspecten. De kern van dit model is dat de mate waarin je pensioenbewust bent afhangt van je ontwikkelde cognities (Wijzer in geldzaken, 2009, p. 20). Om in dit model wat meer structuur te brengen en mogelijk procesverloop te schetsen kan de *theorie van gepland gedrag* worden aangewend.

Figuur 2.1, model van pensioenbewustzijn



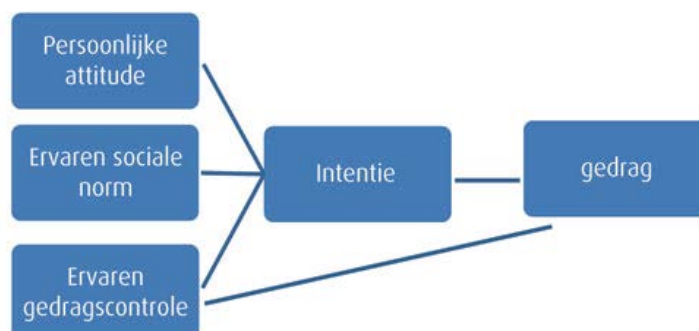
Bron: Wijzer in geldzaken

### 2.1.2 Theorie van gepland gedrag

Gedrag dat denkbaar is voor het verhogen van het pensioenbewustzijn is: het lezen van het UPO, het bekijken van de website Mijn Pensioen Overzicht (MPO), nieuwsberichten lezen en zorgen voor een helder begrip van het Nederlands pensioenstelsel. De theorie van gepland gedrag laat zien dat gedrag afhankelijk is van een intentie die wordt gevormd door attitude, een subjectieve norm en eigen effectiviteit (Ajzen & Madden, 1986).

De *attitude* of houding ten aanzien van het gedrag is het eerste punt. Of de houding ten aanzien van het lezen van een UPO positief (zet aan tot dat gedrag) of negatief (remt gedrag af) is, is afhankelijk van de kans en waardering van een eventuele consequentie. Als een jonge autobestuurder de kans op een boete (consequentie) bij te hard rijden laag inschat zal dit weinig effect hebben op zijn attitude ten aanzien van het te hard rijden. De *subjectieve norm* betreft de sociale druk die wij voelen over wat normaal is ten aanzien van een specifieke gedraging. Deze norm is subjectief omdat het gaat om een persoonlijke inschatting die iemand maakt over de norm van zijn omgeving. Gedrag kan hier ook

Figuur 2.2



Bron: (Aarts & Woerkum, 2010)

gestimuleerd of geremd worden. Dit is afhankelijk van onze inschatting of belangrijke anderen het gedrag goed of afkeuren en het belang dat wij geven aan de mening van belangrijke anderen. Een belangrijk persoon kan zijn: vader, moeder, partner, een vriend, de kerk of zelfs de overheid. Tot slot is er de *eigen effectiviteit* die iets zegt over de persoonlijke inschatting van de mate waarin het gedrag gemakkelijk of moeilijk uit te voeren is. Vaak overschatten wij onszelf hierin: "ik stop morgen met roken" of "volgende maand ga ik echt op dieet" (Aarts & Woerkum, 2010). Deze drie factoren bepalen gezamenlijk wat de uiteindelijke intentie van een persoon is. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat niet elk van de factoren evenveel weegt voor iedereen. Een puber hecht bijvoorbeeld meer waarde aan de sociale norm dan aan de persoonlijke attitude. Verder beïnvloedt de eigen effectiviteit het gedrag direct. Als je denkt dat je iets zelf echt niet kan, zal het in veel gevallen ook niet lukken. Tot slot wordt intentie niet altijd omgezet in gedrag, dit is eerder al aangetoond in een studie door DNB.

Deze twee modellen vormen een mooi startpunt voor het denken over gedrag en wat daar bij komt kijken. Echter zijn deze modellen alleen niet voldoende. Er zou tekort worden gedaan aan het indrukwekkende systeem van het menselijk bewuste en onbewuste functioneren. In de volgende paragraaf besteden we meer aandacht aan de diepere inzichten van het menselijk denken.

## 2.2 Gedragseconomische inzichten

Zoals in de inleiding is beschreven zijn mensen (helaas) geen homo-economicus. Wij zijn niet in staat om alle opties en informatie te overzien en de beste keuze te maken. Daarnaast gebruiken mensen vuistregels of denkprocessen om tot hun antwoorden te komen. Deze vuistregels zijn echter niet altijd garanties voor de beste uitkomst (2.2.2). Daarnaast geeft prospecttheorie een goed inzicht in hoe wij met keuzes in onzekere situaties omgaan (2.2.3). Voordat wij beginnen aan het bespreken van deze gedragseconomische inzichten is het belangrijk om de landkaart van ons denken nader te bekijken(2.2.1).

### 2.2.1 De landkaart van ons denken

Verschillende wetenschappers hebben de manier van ons denken op vergelijkbare manieren tweezijdig geduid. Het gaat hier om: automatisch en reflectief, onbewust en bewust, doener en planner of systeem 1 en systeem 2. Het automatische, het onbewuste, de doener en systeem 1 duiden allen op het deel van het brein dat automatisch, intuïtief, snel en zonder bewuste inspanning voor ons denkt. Het produceert structureel meningen,

#### Rational vs. Irrational



gevoelens, waarschuwingen, intenties of ideeën (Kahneman, 2013). Het systeem is in die zin bijziend en reageert op het hier en nu. Een metafoor hierbij is Homer Simpson uit de serie The Simpsons. Hij is impulsief, denkt niet na en drijft op emotie (Thaler & Sunstein, 2008). Het reflectieve, bewuste, de planner en systeem 2 duiden op het deel dat gestructureerd denken uitvoert. Dit systeem treedt in werking wanneer wij redeneren, denken en inspanning tonen. (Kahneman, 2013, p. 28). Het schrijven van een boek,

nadenken over studiekeuze of het plannen van een trouwerij. Het tweede systeem wordt uitgedrukt in het personage Mr. Spock uit Star Trek: denkt bij alles wat hij doet na en geeft niet

toe aan emotie (Thaler & Sunstein, 2008, p. 53).

Uiteraard staan deze twee systemen in verband met elkaar. Meestal verloopt het proces als volgt: systeem 2 pikt een suggestie op van systeem 1 en doet dit zonder of met kleine aanpassing. U gelooft de indrukken die u krijgt en handelt op basis van uw gevoelens. Echter zult u de rekensom  $34 \cdot 58$  niet op gevoel en zonder inspanning kunnen oplossen. Wanneer een vraag niet automatisch beantwoord kan worden springt systeem 1 op error en wordt systeem 2 aan het werk gezet om met een antwoord op de vraag te komen. Ook een inbreuk op het wereldbeeld van systeem 1 zet het tweede systeem aan het werk. Blaffende katten, lopende lampen en vliegende fietsen kloppen niet volgens het wereldbeeld van systeem 1. Dit resulteert in de emotie: verbazing, waarna systeem twee op zoek gaat naar een verklaring (Kahneman, 2013). Tot slot is het van belang te realiseren dat de werking van het tweede systeem veel trager is dan van het eerst. Onderzoek wijst uit dat de verwerkingsnelheid van informatie bij eerste systeem 11,2 miljoen bits per seconde is versus 60 bits per seconde van systeem 2. Ons bewustzijn is dus vele malen trager dan ons onderbewustzijn (Dijksterhuis, 2009). In lijn hiermee wordt de invloed van ons bewustzijn structureel overschat. Wij denken in ons bewuste de baas te zijn over ons eigen denken en de keuzes die wij maken. Dit is niet zo. Het overgrote deel van ons gedrag en onze keuzes maken we onbewust (Kahneman, 2013; Dijksterhuis, 2009; Thaler & Sunstein, 2008).

### 2.2.2 Vuistregels

Er is vastgesteld dat mensen geen homo-economicus zijn en dat wij vooral onbewust acteren. Maar als wij niet rationeel alle informatie inwinnen, analyseren en een keuze maken hoe doen wij het dan wel? Hoe komen mensen in de praktijk tot hun oordeel of maken zij keuzes. Om te komen tot een oordeel zijn er een aantal vuistregels in de vorm van denkprocessen ingebouwd in het menselijk denken. Deze denkprocessen geven uitkomst op de vraag waar een persoon mee zit. Het enige probleem is alleen dat de uitkomsten uit deze processen niet altijd juist zijn. Deze denkwijzen en de uitkomsten kunnen worden aangemerkt als "fouten". Het interessante hieraan is dat deze denkprocessen er altijd zijn en dus voorspelbaar wordt hoe mensen zullen handelen.

#### Beschikbaarheidsbias (Availability)

Wat doen mensen wanneer er wordt gevraagd een inschatting te maken over het aantal scheidingen per jaar in een land? De beschikbaarheidsbias typeert het denkproces waarbij men kijkt met welk gemak mensen beelden uit het geheugen kunnen opdiepen. Gaat het bedenken van voorbeelden makkelijk dan is de te schatten hoeveelheid groot. Er is hier sprake van een heuristiek, een vervangingsvraag. Er wordt gevraagd naar een geschat aantal scheidingen, maar het antwoord dat wordt gegeven is het antwoord op de vraag hoeveel voorbeelden je kunt noemen. Hoeveel voorbeelden heb je beschikbaar? Het gevaar van deze heuristiek is dat het leidt tot een beschikbaarheidsbias, een vooringenomenheid ten aanzien van het antwoord op de vraag hoeveel scheidingen er zijn. Hier volgt een voorbeeld:

*" Opvallende gebeurtenissen trekken onze aandacht en zullen wij dan ook snel herinneren. Huwelijksperikelen van sterren of seksuele escapades van politici trekken veel aandacht. U zult dan ook veel voorbeelden kunnen noemen. Dit betekent dat u de frequentie waarmee dit gebeurt zult overdrijven" (Kahneman, 2013, p. 138).*

Vooraf mensen die zich laten leiden door systeem 1 (gevoel/ intuïtief) zijn gevoeliger voor de

beschikbaarheidsbias.

### Representativiteit

Bij het komen tot een oordeel over een situatie of een persoon wordt ook uitgegaan van representativiteit. Bij dit denkproces zal een persoon oordelen door te bedenken in welke mate een persoon of een situatie overeen komt met een stereotype. Dus, op basis van een aantal beschrijvingen iemand direct toekennen aan een stereotype. Deze denkwijze biedt vele voordelen: meestal zijn mensen die zich vriendelijk gedragen ook echt vriendelijk, zijn lange atleten eerder een basketballer dan een rugbyspeler en zullen mensen met een doctorstitel eerder een abonnement hebben op de New York Times dan iemand zonder vervolgoopleiding (Kahneman, 2013, p. 159). De tegenhanger hiervan is schatten op basis van a-priori kansen. Als er een pot met knikkers is die bestaat uit rode en groene knikkers, is de a-priori kans (verdeling) 50/ 50 als er van beide kleuren even veel knikkers is die pot zitten. Hierbij wordt dus gebruik gemaakt van kansberekening (Kahneman, 2013, p. 156). Bij het inschatten van situaties kunnen beide manieren om tot een inschatting te komen worden ingezet. Een interessante ontdekking hierbij is dat wanneer beide in een zelfde taak worden ingezet de logica van de a-priori kans het meestal verliest. Als u iemand in de metro The New York Times ziet lezen, welke uitspraak zou u dan eerder geloven.

1. Zij is gepromoveerd
2. Zij is niet afgestudeerd

Vaak kiest men voor optie 1 terwijl er veel meer mensen niet afgestudeerd zijn dan zijn gepromoveerd. Dit leert ons dus dat men eerder de regels van de intuïtie gebruikt dan de regels van de logica bij het inschatten van bepaalde situaties.

### Verankering (Anchors)

Een ander denkproces dat wellicht minder duidelijk is of voor de hand ligt is verankering. Dit zijn subtiele suggesties die jouw oordeel sturen. Als u bepaalt hoeveel u voor een huis wilt betalen wordt uw bod beïnvloed door de vraagprijs. Een ander voorbeeld hiervan is het volgende: een winkel heeft een kortingsactie op soepblikken. Gedurende een bepaalde tijd staat op de etalage aangegeven dat er per klant maximaal 12 blikken verkocht mogen worden. Gedurende een volgende periode staat er niets bij de aanbieding op de etalage. Het resultaat: klanten kochten gemiddeld 7 blikken op de dagen met limiet en 2 blikken op de dagen zonder limiet (Kahneman, 2013, p. 134). Een oplossing hiervoor zou zijn om het niveau van verankering (referentieniveau) aan te passen. Maar uit onderzoek blijkt dat men vaak niet in staat is om dit goed te doen. Iemand die hard rijdt op de snelweg en daarna op een provinciale weg moet rijden, rijdt vaak nog te hard. Of een kind wat door ouders wordt gevraagd om de muziek zachter te zetten. Door zijn of haar aanpassing zal nog steeds niet het volumenniveau worden bereikt dat de ouders 'normaal' achten. Verankerings-effecten zijn overal. Een psychologisch mechanisme maakt dat mensen veel ontvankelijker voor suggesties zijn dan we zouden willen.

### Evaluaties

Een ander bijzonder interessante vuistregel is die van de oordeelsvorming met of zonder vergelijkingsmogelijkheid. In psychologie genoemd 'within subject-situations' (enkele evaluatie) of 'between subject-situations' (vergelijkingsevaluatie). Uit onderzoek blijkt dat wanneer men kan vergelijken, men de regels van logica toepast en dus gebruik maakt van systeem 2 om tot een oordeel te komen. Wanneer er zich een 'within subject-situations' voordoet maakt men gebruik van intuïtie, systeem 1. Wat het effect hiervan is werd duidelijk in een experiment waarbij respondenten waarde mochten geven aan twee serviezen in de uitverkoop.

Figuur 2.3, experiment Christopher Hsee

	Set A: 40 pieces	Set B: 24 pieces
Dinner plates	8, all in good condition	8, all in good condition
Soup/salad bowls	8, all in good condition	8, all in good condition
Dessert plates	8, all in good condition	8, all in good condition
Cups	8, 2 of them broken	
Saucers	8, 7 of them broken	

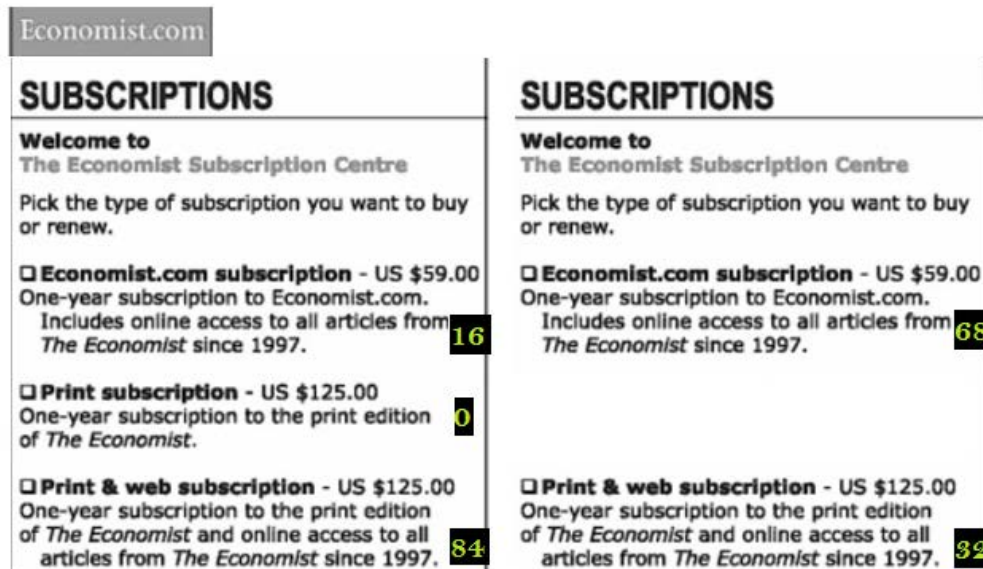
Bron: (Kahneman, 2013, p. 169)

In het experiment mochten drie groepen aan de serviezen een prijskaartje hangen. De eerste groep mocht servies A en B vergelijken en aan beide serviezen een prijs toekennen. De tweede en derde groep kregen alleen servies A of B te zien. Zoals je zou verwachten wilde de eerste groep iets meer betalen voor het servies A: €33 versus €30. De twee andere groepen mochten geen vergelijking maken en kozen op basis van hun intuïtie. Hierdoor werd servies A significant lager gewaardeerd dan servies B: €23 versus €33. Onderzoeker Christopher Hsee, die dit experiment uitvoerde, noemde dit "less is more". Conclusie: wanneer wij waarde toekennen door intuïtie komen wij tot een heel andere waardering dan wanneer wij waarde toekennen door logica, beoordeling van de situatie is dan een weerspiegeling van de intensiteit van de emotionele reactie van systeem 1 (Kahneman, 2013, p. 169). Het is hierbij van belang om u te realiseren dat de context waarin u producten krijgt gepresenteerd uw voorkeuren sterk beïnvloeden. Dan Ariely noemt dit *representativiteit*. Hij stelt dat mensen geen interne waardemeter hebben en waarde bepalen door te kijken naar de relatieve voordelen van de ene optie ten opzichte van de andere optie.

In figuur 2.4 zijn op twee verschillende wijze abonnementen op de Economist aangeboden: digitaal, papier of een combi van beide (links). Wat opvalt, is dat de prijs voor de papieren en combi-variant even hoog is. In het rechter deel van het figuur is een ander aanbod te zien. Hier is de papieren variant weggehaald. De getallen in de figuren geven de voorkeuren van mensen (Ariely, 2012, p. 26). Het moge duidelijk zijn dat de manier van presentatie enorm veel invloed heeft op onze keuze. Zeker wanneer mensen belang hebben bij de keuzes die u maakt zoals verkopers. Manipulatie van de klant ligt hier op de loer.



Figuur 2.4, abonnementen op de Economist (representativiteit)



Bron: (Ariely, 2012)

### Optimisme bias

Wellicht is één van de belangrijkste cognitieve bias de 'optimisme bias'. De meeste mensen zien de wereld een stuk aardiger dan hij werkelijk is, onze eigen persoonskenmerken gunstiger dan ze in werkelijkheid zijn en de doelen waar we op richten bereikbaarder dan ze in werkelijkheid blijken te zijn. Daarnaast zijn we ook erg optimistisch over ons eigen vermogen om de toekomst in te schatten. Hierdoor ontstaat een optimistisch vertrouwen over ons eigen denken. Deze bias, de veronderstelling dat we redelijk kunnen inschatten wat haalbaar is en niet, kent vele varianten (Kahneman, 2013, p. 270). Zo is er bijvoorbeeld de *bias van achterafkennis*. Wanneer mensen vooraf een inschatting maken die achteraf blijkt uit te komen, overdrijven mensen de waarschijnlijkheid die zij eerder hadden toegekend aan hun keus. Wanneer de inschatting vooraf, achteraf niet blijkt uit te komen herinneren de deelnemers zich dat deze optie inderdaad een kleine kans had om uit te komen (Kahneman, 2013, p. 212). Een ander voorbeeld is de *planningsfout* waarbij plannen en voorspellingen te dicht bij ideale scenario's liggen. Het schrijven van een scriptie in een kort tijdsbestek of het halen van deadlines. *Zelfoverschatting* van het eigen vermogen is iets dat heel veel voor komt. 90% van de bestuurders denkt bovengemiddeld te kunnen autorijden. 94% van hoogleraren aan universiteiten denkt beter te zijn dan de gemiddelde docent. Daarnaast eindigt 50% van alle huwelijken in de VS in een echtscheiding. De meeste mensen kennen deze cijfers maar toch denkt vrijwel iedereen dat de kans op een scheiding in het eigen huwelijk ongeveer 0% is (Thaler & Sunstein, 2008, p. 43). Hoog in de boom komt zelfoverschatting ook voor. In een experiment bleek dat op basis van 11.600 voorspellingen de conclusie kon worden getrokken dat financieel directeurs totaal niet de korte termijn toekomst van de aandelenmarkt konden voorspellen (Kahneman, 2013, p. 277). Van ons optimisme maakt de markt gretig gebruik. Uit een onderzoek blijkt dat de sportscholen waar men onbeperkt kan sporten voor een vast bedrag verdienen op onze overschatting van ons eigen vermogen om werkelijk elke week te gaan sporten (Ariely, 2012).

## WYSIATI

Een andere manier om te komen tot een oordeel is op basis van What You See Is All There Is (WYSIATI). Wanneer informatie schaars is zal systeem 1 meer gaan vertrouwen op snelle conclusies op basis van de informatie die beschikbaar is. Wat is jouw antwoord wanneer je de vraag wordt gesteld: *Zal Jaap een goede leider zijn?..... Hij is slim en sterk.* Je koos je antwoord op basis van de beschikbare informatie, je trok hierbij een snelle conclusie. Belangrijk hierbij is om op te merken dat systeem 1 niet erg gevoelig is voor kwaliteit en kwantiteit van informatie die zorgt voor onze indrukken. Snel conclusies trekken werkt vaak efficiënt want het bespaart veel tijd en moeite. Ook als de kosten van een eventuele verkeerde conclusie te overzien zijn is snel conclusies trekken een prima instrument.

## Mentale rekeningen (Mental accounting)

Het basisidee van mentale rekeningen is dat wij ons geld bewaren op verschillende rekeningen. Soms zijn deze rekeningen fysiek en soms zijn deze rekeningen mentaal. Het doel hiervan is zelfcontrole. Het hebben van mentale rekeningen maakt dat mensen een spaarrekening hebben maar aan de andere kant een negatief saldo hebben op hun creditcard. Dit zijn verschillende rekeningen die wij los van elkaar zien. In economische modellen wordt dit anders gezien. Daar bestaat het denken in één overkoepelende rekening dat onder aan de streep een positief of negatief saldo heeft (Kahneman, 2013, p. 366). Een voorbeeld is het volgende:

*Twee vrienden besluiten een basketbalwedstrijd te bekijken waarvoor zij 70 km. moeten afleggen. Eén van de vrienden heeft een kaartje gekocht en de ander heeft een kaartje gekregen. De weersvoorspellingen zijn voor deze avond slecht: er wordt een sneeuwstorm verwacht. Welke van de twee kaarthouders zal de sneeuwstorm eerder trotseren?*

Dit zijn onbewuste berekeningen van emotioneel evenwicht. Systeem 1 voert deze overwegingen zonder nadere overwegingen uit. Door het denken in mentale rekeningen ontstaat ook een bias, het *dispositie-effect*. Onderzoek naar financieel gedrag wijst uit dat particuliere beleggers voor elk aandeel dat zij bezitten een mentale rekening openen. Het doel is om al deze specifieke rekeningen positief te sluiten. Op een moment dat aandelen worden verkocht, worden daarom ook eerder de aandelen met winst verkocht dan de aandelen die op verlies staan. Een rationeel denkende belegger zal de gehele portefeuille overzien en de aandelen verkopen die in de toekomst waarschijnlijk minder waard zullen worden. Hij zal beoordelen op toekomstige gevolgen van zijn huidige investeringen. (Kahneman, 2013, p. 368).

## Diverse effecten

De gedragseconomie heeft de afgelopen decennia veel onderzoek verricht en dat leidt tot een schat aan bevindingen ten aanzien van menselijk gedrag. Gezien beschikbare ruimte in dit onderzoek zullen een aantal effecten hier nog kort wordt besproken.

### Mere exposure effect

Robert Zajonc toonde aan dat herhaling van een specifiek impuls zorgt voor een positieve associatie met die impuls, het mere exposure effect. Het interessante hierbij is dat deze positieve associatie ook opgeroepen kan worden door een impuls dat lijkt op de impuls waar de positieve associatie vanaf geleid is (Zajonc, 2001).

### Halo-effect

Iemand de hemel in prijzen of volledig afschrijven op basis van enkele kenmerken of uitlatingen wordt het Halo-effect genoemd. Het halo-effect is één van de manieren die systeem 1 gebruikt om een eenvoudiger en meer samenhangend wereldbeeld te creëren. In praktijk speelt het Halo-effect een grote rol bij onze beeldvorming van mensen en situaties. Op basis van één of meerdere uiterlijke kenmerken of bepaalde karaktereigenschappen wordt in een aantal seconden een volledig beeld van iemand gevormd. Wanneer de informatie die je krijgt over een persoon steeds meer wordt aangevuld is de eerste indruk erg van belang. Hierbij wordt de interpretatie van de nieuwe informatie gevormd door de emotie die is ontstaan vanuit de eerste indruk. Neem dit experiment als voorbeeld:

Wat vindt u van Thomas en Robert

- Thomas           *intelligent/actief/impulsief/kritisch/koppig/jaloers*
- Robert *jaloers/koppig/kritisch/impulsief/actief/intelligent*

In onderzoeken wordt Thomas gunstiger beoordeeld dan Robert. De eerst genoemde karaktereigenschappen veranderen de betekenis van de daaropvolgende (Kahneman, 2013, p. 90).

### Peer effect

Dit effect heeft betrekking op sociale druk. Het gaat om de manier waarop we worden beïnvloed door wat anderen om ons heen doen. Het effect treedt bijvoorbeeld op wanneer we aannemen dat iets goed (of slecht) is op basis van (eerder) gedrag van andere mensen en hier ook naar handelen. Dit wordt ook wel *kuddegedrag* of *herding* genoemd. U ziet bijvoorbeeld voor een restaurant een rij mensen staan. Uw conclusie is: dit moet een heel goed restaurant zijn en sluit aan in de rij. Hierbij worden andere overwegingen niet meegenomen (Ariely, 2012, p. 54). We kunnen worden beïnvloed door gedrag van anderen. Soms wekt gedrag van anderen verbazing op en kunnen mensen worden beïnvloed door te leren over wat anderen doen. Dit kan handig zijn wanneer er door WYSIATI verkeerde beelden zijn ontstaan. Zo was er in Minnesota het idee dat weinig mensen belasting afdroegen. Door mensen te melden dat feitelijk 90% van de populatie wel degelijk belasting afdroeg werd dit percentage later nog verder omhoog gebracht. Hierbij is het belangrijk om positief te communiceren. Communiceer niet hoeveel leden er bij een algemene ledenvergadering niet zijn, maar hoeveel er wel zijn (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 79- 83).

### Spijt

Spijt (en schuld) is een emotie en daarnaast ook een straf die we onszelf opleggen. De angst voor spijt en schuld speelt een belangrijke rol in onze beslissingen. Wanneer een verkeerde keuze is gemaakt komen al snel de volgende gedachten boven drijven: *ik had beter moeten weten, gedachten van de fout die je gemaakt hebt, er zijn kansen verloren, de drang om de gebeurtenissen ongedaan te maken en de drang voor een tweede kans*. Consumenten die dreigen spijt te krijgen van hun voorkeur voor iets nieuws blijven toch bij hun conventionele voorkeur: merk artikel boven het merkloze of het gebruikelijke merk boven het nieuwe. Op hoog niveau kan deze bias ook veel invloed hebben. Een alternatieve optie bij het oplossen van een probleem kan resulteren in spijt. Kiezen voor de standaardoptie is geaccepteerd en zal bij mislukking minder spijt oproepen (Kahneman, 2013, pp. 370- 374). Het interessante hieraan is echter dat mensen zich gelukkiger voelen bij het nemen van een gok en deze winnen dan zich van gokken te onthouden en het zelfde bedrag te krijgen.

### 2.2.3 Prospect theorie

Eén van de bekendste theorieën op het gebied van keuzegedrag is de Prospect theorie. Deze theorie gaat over hoe mensen tot beslissingen komen over een "prospect". Prospect slaat op een verwachting bij een gok. Het gaat hier dus om keuzegedrag bij onzekerheid. Deze theorie bevat drie componenten: het principe van *verminderende gevoeligheid*, de *afkeer van verlies* en het *referentiepunt* vanuit waar een keuze beziet.

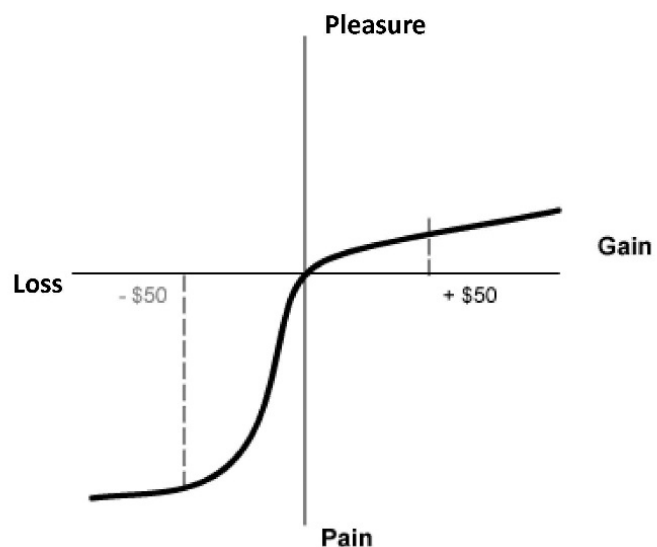
#### *Verminderende gevoeligheid*

Dit principe stelt dat een toename van een bedrag, gewicht, beloning etc. moet worden gezien in de context waarin het gebeurt. Het verliezen van 3 kg. aan gewicht is voor een man van 140 kg. een minder groot resultaat dan ditzelfde gewicht voor een fotomodel. Het gaat dus om de context waartegen je de toe- of afname afzet. Het subjectieverschil tussen 900 en 1000 is veel kleiner dan tussen 100 en 200 terwijl het absolute verschil toch 100 is (Kahneman, 2013, p. 299). Tot slot is het belangrijk om op te merken dat dit ook zijn doorwerking heeft op de manier waarop wij geld uitgeven. Wanneer we één euro hebben gependeed zal de pijn bij elke volgende euro die we uitgeven afnemen (Arley & Mazar, 2013).

#### *Afkeer van verlies*

Het tweede principe laat zien dat verlies zwaarder weegt dan winst. Een winst van €10,- is absoluut net zo veel als een verlies van €10,-. In onze beleving is dat echter niet zo. De positieve utiliteit (de psychologische waarde) van een winst van €10,- is kleiner dan de negatieve utiliteit van het verlies van €10,-. Het idee van dit principe is te zien in figuur 2.5. Zoals in het figuur is te lezen doet het verliezen van €10,- meer pijn dan het plezier aan het verdienen van €10,-. Om hier wat meer gevoel bij te krijgen kan de volgende vraag helpen. *Hoeveel winst moet er tegenover een verlies van € 100,- staan bij een 50/ 50 gok?* Uit onderzoek blijkt dat dit vaak een bedrag is dat 1,5 tot 2,5 keer zoveel is als het te verliezen bedrag (Kahneman & Tversky, 1979).

Figuur 2.5, loss aversion curve



### Referentiepunt

Het referentiepunt van waaruit een besluit wordt genomen is erg van belang. Het volgende voorbeeld laat dit zien:

#1. In aanvulling op wat u al bezit ontvangt u € 1.000,-. Maak nu een keuze tussen de volgende opties: 50 procent kans om € 1.000,- te winnen of met zekerheid € 500,-

#2. In aanvulling op wat u al bezit ontvangt u € 2.000,-. Maak nu een keuze tussen de volgende opties: 50 procent kans om € 1.000,- te verliezen of met zekerheid € 500,- verliezen.

Het interessante aan deze beide vragen is dat als men kiest voor zekerheid men in beide gevallen €1.500,- ontvangt. Het verschil bij de vragen is echter dat bij vraag 1 het referentiepunt 1000 is en gelijk kan blijven of meer kan worden. Bij vraag twee is het referentiepunt 2000 en blijft gelijk of kan minder worden. Door dit verschil kiest het merendeel van de respondenten bij vraag 1 voor zekerheid en bij vraag 2 voor de gok. Dit impliceert een aantal dingen. A, afhankelijk van je referentiepunt maak je verschillende keuzes. B, wanneer alle opties slecht zijn zullen mensen bereid zijn risico's te nemen. Dit laatste punt verklaart wat er gebeurde bij vraag 2.

Op dit moment is duidelijk dat voorkeuren veranderen afhankelijk van het referentiepunt. Daarnaast worden nadelen zwaarder meegewogen dan voordelen bij verandering. Dit leidt vaak tot het handhaven van de status-quo (Kahneman, 2013, p. 310). Het referentiepunt is een belangrijk onderdeel van onze uiteindelijke keuzen. Hierbij zijn er nog twee aspecten betreffende het referentiepunt te noemen:

- *Bezitseffect*. Dit effect zorgt ervoor dat wij een product, bijvoorbeeld een mooie fles wijn, voor verschillende prijzen waarderen. Deze waardering is afhankelijk van of wij de fles wijn bezitten of niet. Voor een fles mooie wijn met een waarde van €50,- zouden wij bijvoorbeeld maximaal €55,- euro over hebben. Wanneer wij deze fles zouden verkopen zouden wij hier veel meer dan €50,- voor willen hebben. Wanneer je de fles bezit geef je aandacht aan de pijn die het opgeven van de fles met zich mee brengt (Kahneman, 2013, p. 311). De prijzen die wij voor onze producten vragen nemen zelfs toe wanneer wij er meer emotionele waarde aan toekennen. Zoals wanneer wij het product hebben opgeknapt, zelf hebben gebouwd of mooi hebben behouden.
- *Status-quo als referentiepunt*. In sommige situaties is de status-quo het referentiepunt. Denk hierbij aan een arbeidscontract. Elke verandering die je hierbij wilt doorvoeren wordt gezien als een concessie die de ene partij aan de andere partij doet. Het is zelfs zo dat een bestaand loon, een bestaande verkoopprijs of een bestaande huurprijs een referentiepunt oplevert dat de kenmerken heeft van een verworven recht (Kahneman, 2013, p. 325).
- *Doelen zijn referentiepunten*. De afkeer van verlies is van invloed op twee motieven: we zijn sterker gemotiveerd om verlies te vermijden dan om winst te verwerven. Naast dat het referentiepunt de status-quo kan zijn, kan het doel ook een punt in de toekomst zijn. Als dat zo is, geldt: het doel niet bereiken is een verlies. Het doel overtreffen is een winst. Dit komt ook terug in onze alledaagse praktijk. Vaak stellen we korte termijndoelen die we proberen te bereiken, maar niet noodzakelijk te overtreffen.

### Ons keuzegedrag in een model

Het is belangrijk om op te merken dat de gehele verzekeringsbranche bestaat uit het verkopen van zekerheid tegen hoge prijzen. Het proberen uit te sluiten van risico's en de drang om 100% safe te zitten heet het *zekerheidseffect* (Kahneman, 2013, p. 331). Door te veel gewicht toe te kennen aan een minimale kans vergroten we de aantrekkelijkheid van een gok of een verzekeringspolis. Dit wordt het *mogelijkheids-effect* genoemd. Op deze wijze overschatten we de waarschijnlijkheid van onwaarschijnlijke dingen. In onze beslissingen kennen we te veel gewicht toe aan de onwaarschijnlijke optie. Een voorbeeld is dat van de bezorgde moeder die niet kan slapen omdat haar dochter met vriendinnen op stap is. Door aandacht te schenken aan een mogelijke dreiging maakt moeder zich zorgen. De zorgen worden doorvertaald naar een beslissingsgewicht. Het beslissingsgewicht staat echter niet gelijk aan de kans dat de dreiging ook echt zal uitkomen. In situaties als dit brengt het terugdringen van risico's geen soelaas. Om volledig gerustgesteld te worden zal het risico volledig moeten worden teruggebracht naar 0 (Kahneman, 2013, p. 366).

Het viervoudige patroon brengt in kaart wat de voorkeuren zijn bij verschillende situaties.

Figuur 2.6, het viervoudige patroon

	GAINS	LOSSES
HIGH PROBABILITY Certainty Effect	95% chance to win \$10,000 Fear of disappointment RISK AVERSE Accept unfavorable settlement	95% chance to lose \$10,000 Hope to avoid loss RISK SEEKING Reject favorable settlement
LOW PROBABILITY Possibility Effect	5% chance to win \$10,000 Hope of large gain RISK SEEKING Reject favorable settlement	5% chance to lose \$10,000 Fear of large loss RISK AVERSE Accept unfavorable settlement

Bron: (Kahneman, 2013)

De vier regels in de matrix zijn achtereenvolgens als volgt te lezen. Het vooruitzicht, de emotie die het vooruitzicht oproept, hoe de meeste mensen zich vervolgens gedragen en wat de verwachte houding is van de eiser en de gedaagde bij het bespreken van een schikking.

Er zijn vier cellen te lezen in deze matrix:

Linksboven: Mensen zijn risico avers wanneer zij de mogelijkheid hebben om een grote winst binnen te halen. Zij snakken naar zekerheid en zijn bereid om minder dan de verwachte waarde van de gok te accepteren voor zekerheid.

Linksonder: Dit verklaart de verkoop van loterijkaartjes. De grote prijs versus een kleine kans. Het hebben van een lot toont het mogelijkheids-effect. Ik heb een lot dus kan winnen.

Rechtsonder: In deze omgeving sluiten mensen verzekeringen af. De kans dat een incident zich voor doet is klein. Maar men is wel bereid om veel meer dan de verwachte waarde te

betalen om de kans uit de weg te ruimen. Feitelijk betalen we voor gemoedsrust.

Rechtsboven: De meest ongelukkigste situaties komen voor in deze cel. In deze cel is de situatie wanhopig, het spel gespeeld en staan de winnaar en verliezer vast. Toch gaan mensen in deze situatie wanhopige gokken aan met de kans om hun situatie te verergeren. Dit doen zij in ruil voor een kleine hoop op het vermijden van een groot verlies. Hierdoor worden problemen rampen. Men kan het zekere verlies niet accepteren, het is te pijnlijk. Daarnaast is de kleine hoop op volledige redding té aantrekkelijk.

Keuzes maken wanneer er alleen maar slechte opties zijn is erg lastig. En dat laat de praktijk dan ook zien. De reden voor dit gedrag is redelijk in kaart gebracht en bestaat uit twee componenten. 1) verminderende gevoeligheid zorgt dat een verlies van €900,- een veel sterker gevoel oproept dan 90 procent kans op een verlies van €1.000,-. 2) het beslissingsgewicht dat samenhangt met de kans van 90 procent op verlies is niet 90 maar 71. Dit zorgt er voor dat wij niet voelen dat de kans op verlies 90 procent is maar 71 procent. Dit is veel kleiner dan de feitelijke waarschijnlijkheid. Samen zorgen deze factoren er dus voor dat bij de keus tussen een zeker verlies of een gok, met een hoge waarschijnlijkheid van groter verlies, de afkeer voor het zekere verlies toeneemt en het zekerheidseffect de afkeer voor de gok vermindert. Wanneer de uitkomst positief is, dus bij te behalen winsten, werken deze factoren precies omgedraaid. De aantrekkelijkheid van de zekerheid neemt toe en vermindert de aantrekkelijkheid van de gok (Kahneman, 2013, pp. 337 - 339).

## 2.3 Beïnvloeding

In deze paragraaf komt de beïnvloeding van gedrag aan bod. Eerst zal het Transtheoretical change model worden besproken dat in gaat op veranderstappen en -processen. Daarna wordt priming besproken dat ingaat op onbewuste beïnvloeding door beeld, geluid, woord of geur. Framing illustreert hoe beïnvloeding mogelijk is door de presentatie van informatie. Tot slot gaan we uitgebreid in op indirecte bewuste beïnvloeding van mensen, nudging.

### 2.3.1 Transtheoretical changemodel

Psychotherapeut Dr. Prochaska presenteerde in 1982 zijn theoretische model voor gedragsverandering. Hij noemde het: *The Transtheoretical change model*. Door de studie naar 18 grote psychotherapeutische- en gedragsveranderingstheorieën kwam Prochaska tot dit model. Dit model wordt vooral in de gezondheidszorg toegepast. Figuur 2.7 geeft een volledige samenvatting van het model. Het bestaat uit vijf treden en 11 fasen. De 11 fasen zijn eigenlijk handelingen en processen die je helpen bij de volgende treden te komen. De fasen worden in het figuur uitgebreid toegelicht (Prochaska, 1992). Zie bijlage 1 voor een weergave van het model. De vijf treden van dit model zal ik hier kort toelichten:

1. *Precontemplation*: mensen hebben niet door dat hun gedrag problematisch is en zullen geen actie ondernemen in de nabije toekomst.
2. *Contemplation*: men begint door te krijgen dat het vertoonde gedrag problematisch is en begint voor en nadelen af te wegen. Op dit moment bestaat er een balans tussen voor- en nadelen en zal er geen actie ondernomen worden.
3. *Preparation*: de intentie tot het veranderen van gedrag ontstaat. Men maakt wellicht kleine stappen richting het ondernemen van actie.
4. *Action*: mensen hebben verschillende aanpassingen gedaan ten aanzien van het gedrag dat zij vertonen.
5. *Maintenance*: mensen hebben veranderingen doorgevoerd en trachten het nieuwe

gedrag vast te houden.

Dit model veronderstelt bepaalde slechte gewoonten of gedragingen waar een patiënt vanaf probeert te komen. Dit kan bijvoorbeeld een verslaving of overgewicht zijn. Als aanvulling op deze vijf treden bestaat nog een additionele trede: terugval. De verschillende fasen in het model zijn ook van belang. Deze gaan van bewustwording tot kritische zelfreflectie en het aanpassen van gedrag.

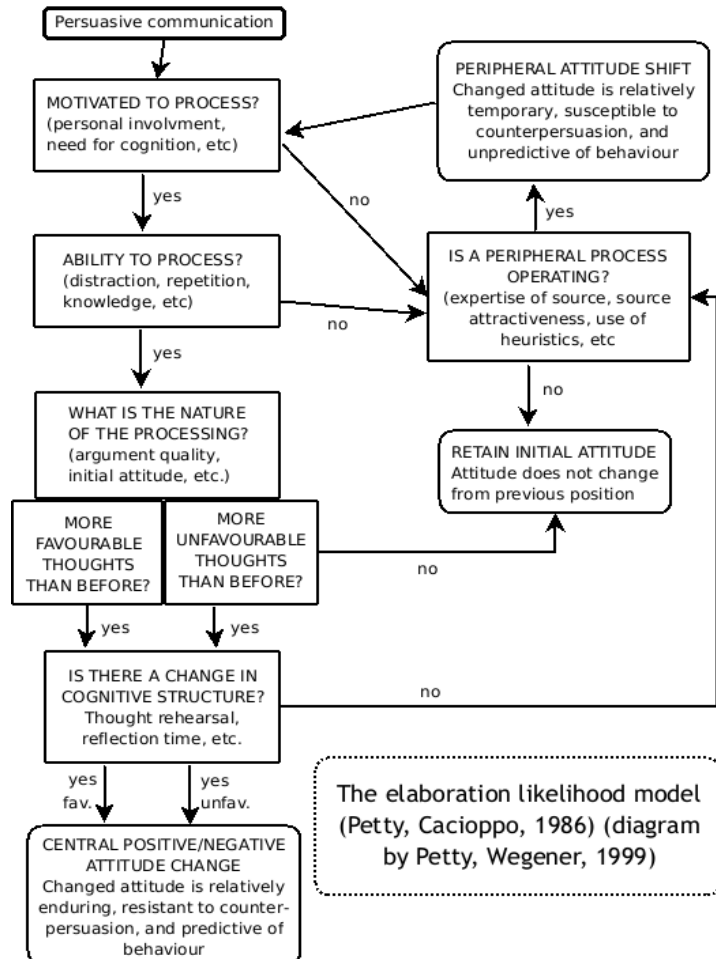


### 2.3.2 Het 'elaboration likelihood model'

Voor dat ik in ga op de wat zwaardere psychologische wijze van beïnvloeding wil ik even stil staan bij een meer klassieke wijze, het *elaboration likelihood model (ELM)*. Beïnvloeding door argumentatie over een langere weg met duurzaam resultaat. En daarnaast door middel van prikkels over een korte weg met een minder duurzaam resultaat. Hierbij hoeft minder nagedacht te worden en volgt besluitvorming uit snelle basisregels. In jargon: 'the central route to persuasion' of 'the peripheral route to persuasion' (Petty & Cacioppo, 1986).

Het startpunt van het model is de benadering via de central route. Hierbij hoort de vraag of iemand gemotiveerd is om de aangeboden argumenten te verwerken. Betrokkenheid en/of belangstelling en behoefte aan nadenken hebben een aanzienlijke invloed op de mate van motivatie. Als er voldoende motivatie is, is de vraag of de persoon in staat is de informatie te verwerken. Dit is afhankelijk van (voor)kennis en afleiding of tijdsdruk. Een duidelijke manier van aanbieden is zeker bij complexe materie erg belangrijk. Als deze twee stappen zijn gezet, zullen de argumenten verwerkt worden tot een positieve, neutrale of negatieve gedachten. Dit kan daarna worden omgezet tot een duurzame uitkomst en verandering in cognitieve structuur. Op verschillende momenten is het mogelijk de central route te verlaten: bij gebrek aan motivatie,

Figuur 2.7, elaboration likelihood model



Bron: Petty en Cacioppo (1986)

gebrek aan verwerkingscompetentie of bij het uitblijven van resultaat. De enige mogelijkheid om dan nog te beïnvloeden is via de *peripheral route*. Deze route wordt gekenmerkt door eenvoudige besluitvormingsregels die worden aangesproken door perifere prikkels. Voorbeelden van dit soort prikkels zijn: een aantrekkelijke verpakking van de boodschap (infotainment), betrekken van een geloofwaardige bron (een arts), het betrekken van emoties (ondervoede kinderen) of noemen van veel argumenten. Attitude verandering via deze weg zijn vaak niet duurzaam en kunnen makkelijk worden veranderd door nieuwe prikkels. In situaties waarbij weinig motivatie is om argumenten te verwerken (zoals bij pensioeninformatie) zijn er een aantal suggesties te doen. Er is altijd de mogelijkheid om ervoor te kiezen om géén informatieprogramma op te zetten. Zeker in lastig te communiceren informatie wegen de baten vaak niet op tegen de kosten. Ook is het mogelijk om het onderwerp te koppelen aan een ander onderwerp dat wél de aandacht krijgt van de doelgroep. Tot slot zou de informatie in een breder kader kunnen worden

geplaatst waarin ook andere behoeften van de ontvanger worden bevredigd (Aarts & Woerkum, 2010).

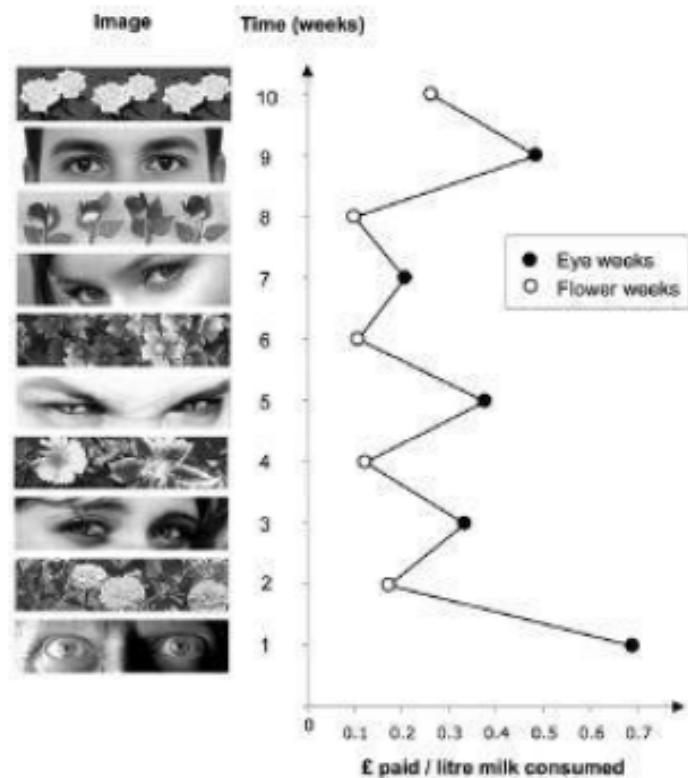
### 2.3.3 Priming

Onze hersenen leggen structureel verbanden tussen impulsen die wij binnen krijgen en het wereldbeeld zoals dat is opgeslagen. Priming is het inspelen op de verbanden die ons brein legt. Door priming zorgen we dat ons brein eerder verband A legt dan verband B. Door een specifieke voorbereiding is het mogelijk om gedrag te beïnvloeden. Het proces bestaat uit twee stappen. 1) onze gedachten worden voorbereid d.m.v. woorden, geuren, beelden etc. 2) vervolgens bereiden deze woorden ons voor op een bepaald gedrag. Het interessante maar ook het gevaarlijke is dat deze processen zich onbewust afspelen en bijna mysterieus lijken.

In de VS kreeg een groep studenten de opdracht om van een aantal woorden zinnen te maken. De ene helft van de groep kreeg willekeurige woorden, de andere helft woorden die met ouderdom te maken hadden zoals kaal, grijs en rimpels (stap 1). Nadat de studenten klaar waren werd hen gevraagd naar

Figuur 2.8, framing effect

een lokaal aan het eind van de gang te lopen (stap2). Door meting van de tijd bleek dat de groep die de woorden gerelateerd aan ouderdom had gekregen aanzienlijk langzamer liep. Het priming-effect leidt tot een samenhangende reactie (Kahneman, 2013, p. 63). Hier volgt het voorbeeld van een prime die wederom aangeeft hoe gevoelig de mens is voor prikkels die zij onbewust tot ons nemen. Aan een universiteit in de UK hadden medewerkers de mogelijkheid om bij het pakken van koffie of thee in de kantine een "vrijwillige" bijdrage te geven. Men kon een munt in een bus werpen die naast de koffie en thee stond. Boven de bus hing een lijst met informatie en aankondigingen. Gedurende 10 weken werd deze lijst vervangen met een andere poster per week. Het effect van de poster op het geld dat medewerkers in de bus deden wordt in figuur 2.8 geïllustreerd.



Bron: (Kahneman. 2013. p. 65)

In de weken dat er posters met ogen hingen betaalden de medewerkers significant meer/ vaker dan in de weken dat er posters hingen met bloemen. Conclusie: poster met strenge ogen dwingen, onbewust, een hogere betaling af dan posters met lieve bloemen (Kahneman, 2013, p. 65) Binnen priming zijn er veel verschillende experimenten gedaan en is er veel ontdekt. Een aantal termen die hieruit zijn voorgekomen als onderdeel van priming zijn:

- *Ideomotoreffect*: Het gaat hier expliciet om het veranderen van gedrag door idee. Bij het kijken van de Titanic heb je wellicht een traan moeten laten. Dit was niet omdat je

zelf verdrietig was of pijn ervoer. Dit werd beïnvloed door een zeer sterke emotie en een onbewuste invloed op je gedrag. Huilen in dit geval (Kahneman, 2013, p. 64).

- *Cocktail party effect*: dit is een effect dat optreedt wanneer je je op een drukbezocht feest of plek bevindt. Door alle drukte heen ben je toch in staat te horen wanneer je naam wordt genoemd in een gesprek tussen mensen (Hoek, 2012).
- *Subliminal priming*: dit is een vorm van priming die omstreden is. Ten opzichte van de eerdere vormen van priming is de eerste stap (dus hetgeen je voorbereid) niet waarneembaar. In de jaren 50 zou James Vicary deze vorm van priming hebben ingezet in een bioscoop. Door gedurende een fractie van een seconde *drink Cola* in een film af te spelen zouden de verkopen met 18% zijn gestegen. Uiteindelijk bleek dit niet waar te zijn en was het slechts een mediastunt. Ook onderzoek wijst uit dat nog niet volledig wetenschappelijk is aangetoond dat subliminal priming werkt (Strahan, Zanna, & Spencer, 2002).

Tot slot het *effect van louter meten*. Onderzoek wijst uit dat wanneer wij enquêtes invullen wij niet alleen informatie geven aan een onderzoeker. Ons gedrag wordt door het invullen van de enquête ook beïnvloed. Wij gaan namelijk handelen naar de antwoorden die we geven in de enquête. De kans dat iemand bij verkiezingen gaat stemmen neemt met 25 procent toe wanneer hem de dag van tevoren wordt gevraagd of hij of zij gaat stemmen. Dit kan nog worden aangevuld met de vragen: hoe, wanneer en waar ga je dat doen? Goed gedrag kan bevorderd worden door het verwijderen van kleine obstakels. Bij een experiment aan de universiteit Yale kregen ouderejaarsstudenten een indringende brief over de risico's van tetanus en het belang van inenting. De meerderheid van de studenten erkende de urgentie van een prik en gaf aan de intentie te hebben om een prik te gaan halen. Van hen bleek echter maar 3 procent de prik ook gehaald te hebben. Een andere groep kreeg de zelfde informatie maar kreeg hierbij ook een kaart met plattegrond van de campus. Daarnaast werd hen ook gevraagd om naar het eigen rooster te kijken en te bepalen hoe laat zij zouden gaan. En tot slot werd gevraagd te bepalen welke route zij zouden lopen. Deze werkwijze zorgde voor een toename van inentingen van de studenten van 3 tot 28 procent van de studenten met de intentie om de prik te halen (Thaler & Sunstein, 2008, p. 85).

### 2.3.4 Framing

De manier waarop een vraag wordt gesteld of keuzen worden gepresenteerd heeft een enorm effect op onze overtuigingen en voorkeuren. Neem dit voorbeeld:

*Zou u een gok accepteren die u een kans van 10 procent geeft om 95 euro te winnen en een kans van 90 procent om 5 euro te verliezen?*

*Zou u 5 euro betalen om deel te nemen aan een loterij die u een kans van 10 procent geeft om 100 euro te winnen en een kans van 90 procent om niet te winnen.*

Respondenten kiezen in grote getalen voor de tweede optie. Echter, als je goed kijkt zie je dat beide vragen het zelfde zijn. Het effect dat formulering heeft op onze keuzes en voorkeuren noemt Kahneman het *framing-effect*. Dit effect is al langer bekend en wordt vaak gebruikt. In de VS ontstond een debat over de vraag of een pompstation verschillende prijzen zou mogen rekenen voor contante- en creditcardbetaling. De creditcard lobby deed uiteraard haar best om te zorgen dat er geen opslag zou komen op betalingen met een creditcard. Als zij op dit punt toch zouden verliezen hadden zij het volgende voorstel: het zou geen opslag op creditcard betalingen zijn maar een korting op contante betaling (Kahneman, 2013, pp. 390- 392). In grote lijnen is er een smal kader dat verschillende

problemen als los van elkaar bekijkt of een breed kader dat verschillende vragen integraal bekijkt. Hierbij is dan ook één oplossing van toepassing. Rationele beslissers maken gebruik van het brede kader. Wij, humans, opereren van nature binnen smalle kaders. Eén van de voornaamste redenen hiervoor is dat wij kampen met een lui systeem 2 dat zo min mogelijk geestelijk inspanning wil verrichten. Dit resulteert in de neiging om voor elk probleem dat zich voordoet een beslissing te nemen, zelfs wanneer er wordt gevraagd om problemen in samenhang te zien (Kahneman, 2013, p. 359).

Door middel van framing is het mogelijk om in te spelen op een aantal vuistregels zoals besproken in de vorige paragrafen. Bijvoorbeeld onze aversie tegen verlies. Een groep studenten moest zich voorstellen dat zij € 50,- hadden ontvangen. Nu moesten zij kiezen tussen een gok en zekerheid. De gok werd gedaan door middel van een rad van fortuin met zwarte en witte vlakken. Bij wit mocht de student het hele bedrag houden, bij zwart was de student alles kwijt. De zekere optie gaf de zekerheid op €20,-. Echter werd deze zekere optie op twee verschillende manieren geframed. Zoals we zouden verwachten waren de studenten die €20,- zouden behouden geneigd om te kiezen voor zekerheid en de studenten die €30,- zouden verliezen geneigd om te kiezen voor de gok. Framing is dus cruciaal. Het kiezen van een behandeling door een arts wordt hier zelfs door beïnvloed. Een experiment toonde aan dat artsen eerder geneigd (84%) waren om te kiezen voor een behandeling met een overlevingskans na 1 maand van 90 procent dan met een sterfte kans van 10 procent na 1 maand (50%). De ingreep was hier dus hetzelfde alleen de framing van de kansen anders (Kahneman, 2013, pp. 389- 391). Met dit laatste voorbeeld wil ik laten zien dat framing een heel belangrijke rol kan spelen bij de communicatie naar pensioendeelnemers toe. Zeker in de toekomst wanneer keuzes beschikbaar worden voor deelnemers zal dit van essentieel belang zijn, want het framing-effect gaat zelfs door tot besluitvorming op overheidsniveau. Dit experiment heet het probleem van de Azië-ziekte en werd uitgevoerd onder een groep professionals uit de gezondheidszorg.

*Stel dat Europa zich opmaakt voor de komst van een ongebruikelijke Aziatische ziekte. Er zullen naar schatting zo'n 600 mensen komen te overlijden aan de gevolgen van deze ziekte. Er zijn verschillende programma's voorgesteld om de ziekte te bestrijden. De wetenschappelijke schatting van het gevolg van deze programma's ziet er als volgt uit.*

- *Programma A zal zorgen dat er 200 mensen gered worden.*
- *Programma B zorgt voor een kans van een derde dat er 600 mensen gered zullen worden en een kans van twee derde dat niemand wordt gered.*

De helft van de zorgprofessionals in de zaal kregen deze variant van de casus voorgelegd. Een aanzienlijke meerderheid koos voor programma A. De andere helft van de zaal kreeg voor het zelfde probleem een andere variant.

- *Programma A zal zorgen dat er 400 mensen zullen sterven.*
- *Programma B zorgt voor een kans van een derde dat er 600 mensen gered zullen worden en een kans van twee derde dat niemand wordt gered.*

In deze variant kiest de meerderheid voor de gok K395. Uiteraard is de inhoud van beide vragen hetzelfde alleen worden ze anders geformuleerd, geframed. De invloed van systeem 1 op beslissingen laag en hoog in de boom is altijd aanwezig en in sommige gevallen zelf beslissend. Zoals eerder besproken kan de manier van framing leiden tot een omslag van

voorkeuren. We moeten zorgen dat wij bij (belangrijke)beslissingen altijd ons systeem 2 raadplegen, want onze morele intuïties uit systeem 1 gaan over beschrijvingen en niet over de inhoud (Kahneman, 2013, p. 397).

### 2.3.5 Nudging

Een nudge laat zich vertalen als een zetje in de juiste richting. En deze vertaling is ook exact wat er met nudging wordt bedoeld. De gedragseconomie geeft ons veel inzichten over systematische fouten en andere onlogische gedragingen binnen het menselijk denken die zorgen voor veel slechte beslissingen. Bij nudging speel je in op deze systeemfouten. Het gaat hier om een bewuste inspanning van publieke en private instellingen om keuzes van mensen zodanig te sturen dat hun leven er beter van wordt. Hierbij worden keuzes vanuit een paternalistische gedachte niet geblokkeerd of uitgesloten zoals drugs of energydrink in sommige landen. Door de inrichting van keuzen proberen *keuzearchitecten* in de publieke en private sector mensen bewust in een richting te sturen die hun leven beter maakt. Ze geven een duwtje in de rug (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, pp. 13- 14).

*Paternalisme: een verbod op de verkoop van alcohol tot 18 jaar.*

*Nudging: fruit op ooghoogte hangen.*

#### 2.3.3.1 Keuze architectuur

Het is een misvatting om te denken dat het mogelijk is om keuzes van mensen niet te beïnvloeden. Er bestaat geen neutrale indeling van een schoolkantine. De indeling van een kantine is van invloed op wat scholieren kopen. Indeling A zorgt voor een hoge omzet, indeling B zorgt voor een hogere verkoop van gezonde producten en indeling C zorgt voor dat er van alles wat wordt afgenomen. Iemand die verantwoordelijk is voor de context waarbinnen mensen beslissingen nemen is een keuzearchitect. Als keuzearchitect beïnvloed je indirect de keuzes van mensen. Hierbij is uiteraard de volgende vraag aan de orde: kies een inrichting die het belang van de klant dient of die het eigen belang dient. Om keuzearchitecten te helpen bij hun ontwerpen volgen hier zes basisprincipes voor goede keuzearchitectuur (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, p. 101). Denk na over de *standaard optie*, wat gebeurt er wanneer iemand niet kiest. Mensen maken altijd fouten bij het kiezen. Help mensen door in te spelen op deze *verwachte fouten*. Reageer op wat mensen doen door middel van het geven van *feedback*. Help mensen met hun keuzes door te laten zien wat het gevolg van de keuze is. Hierbij is het mogelijk om mensen te laten vergelijken. Dit noemen we *mapping*. Wanneer de keuzes complex zijn is het zaak om te zorgen voor *structuur* en duidelijkheid. En tot slot zullen mensen eerder gemotiveerd worden om te kiezen en over hun keuzes na te denken als er iets tastbaars tegenover staat. Maak dus gebruik van *incentives*. In bijlage 2 staan deze zes stappen duidelijker uitgewerkt en zijn ze voorzien van voorbeelden.

## 2.4 Modellen en concepten

Verschillende organisaties, experts en zelfs overheden gebruiken sinds kort inzichten uit de gedragseconomie bij het schrijven van beleid of richtlijnen. Deze inzichten hebben wij eerder al besproken in 2.2 en 2.3. In deze paragraaf wil ik een aantal van deze producten bespreken die in meer of mindere mate gebruiken maken van gedragseconomische inzichten.

### 2.4.1 EIOPA's checklist

Het *European Insurance And Occupational Pensions Authority (EIOPA)* heeft een advies geschreven voor pensioencommunicatie beleidsmakers van define contributionregelingen

(DC). In een DC-regeling staat de maandelijkse premie vast en is het uiteindelijke pensioen afhankelijk van marktomstandigheden. In deze regelingen is vaak meer keuzevrijheid dan in de defined benefitregelingen (DB) waar het uiteindelijke pensioen vast staat maar de premie omhoog of omlaag kan worden bijgesteld. Het product van EIOPA is een checklist voor pensioencommunicatie. Veel van de besproken onderdelen in 2.2 en 2.3 zijn in dit rapport ook gebruikt. De checklist bestaat uit tien stappen. Omwille van de tijd zal ik kort toelichten wat de kern is van elk punt. Daarnaast zal ik 'Max' als fictieve pensioendeelnemer gebruiken.

In de voorbereiding wordt als eerst nagedacht over wat voor gedrag Max moet vertonen na het lezen van pensioeninformatie (1). Welke keuzes kan of moet iemand maken? Denk aan beleggingsbeslissingen, arbeidsongeschiktheidskeuzen of het verlaten van de regeling (opt-out). (2) Bedenk welke vragen Max zou hebben na het lezen van de informatie. Start de informatie met het bespreken van zijn belangrijkste vragen. (3) Verwerk in verschillende onderliggende niveaus additionele informatie over andere vragen die Max zou kunnen hebben. (4) zorg voor bruikbare

**Figuur 2,9, checklist pensioencommunicatie, EIOPA**

informatie: duidelijke en consequent taalgebruik, geen jargon en geen lange zinnen. De volgende fase van de checklist is het schetsen. De eerste stap hierin is het optimaliseren van de aandacht voor de pensioeninformatie (5). Het moet voor Max direct duidelijk zijn wat hij met de informatie moet doen. Additionele informatie moet Max niet overvallen in omvang. Zorg dat de aandacht wordt getrokken, bijvoorbeeld door slogans. Tot slot moet er gezorgd worden dat deze informatie past bij de behoeften van Max (segmentatie) en goed is getimed. (6)In de volgende fase probeer je complexiteit te reduceren. Complexiteit kan verminderd worden door middel van: dikgedrukte woorden, korte stukken tekst, een goed lettertypen, aantal woorden,

<b>Preparation</b>	<b>1</b>	<b>Have a behavioural purpose</b>
	<b>2</b>	<b>Provide a first layer of information that answers key questions of members</b>
	<b>3</b>	<b>Ensure that information is retrievable</b>
	<b>4</b>	<b>Ensure that the information provided is comprehensible</b>
<b>Actual drafting</b>	<b>5</b>	<b>Optimise attention</b>
	<b>6</b>	<b>Reduce complexity</b>
	<b>7</b>	<b>Provide figures that enable personal assessment and understanding</b>
	<b>8</b>	<b>Show potential implications of risks and ways to deal with them</b>
	<b>9</b>	<b>Support readers as much as possible towards financial decisions</b>
<b>Testing</b>	<b>10</b>	<b>Ensure thorough testing among members</b>

Bron: (EIOPA, 2013)

combinatie van tekst en illustraties en makkelijke toegang tot verdere informatie of hulp. (7) Gebruik getallen die Max begrijpt en waarmee hij zijn situatie kan beoordelen, zoals uitkeringsbedrag per maand. Gebruik gestandaardiseerde rekenmethoden. Help Max ook om langetermijnplanning te begrijpen. Zorg dat Max referentiepunten en vergelijkingsmogelijkheden krijgt. (8) Vervolgens moeten er ook potentiële risico's en manieren om daar mee om te gaan worden gecommuniceerd. Werk met verschillende scenario's. Combineer informatie over risico's met manieren om met de risico's om te gaan. (9)Als laatste onderdeel van het ontwerpen moet er aandacht worden besteed aan het

helpen van de lezer bij het maken van financiële beslissingen. Leg bijvoorbeeld uit wat het gevolg is van die beslissingen in termen van verlies en winst. Tot slot moet de nieuwe communicatie-uiting worden getest. Vraag een klantenpanel naar hun oordeel. Stel vragen als: in welke mate vindt u de informatie aantrekkelijk? Wat betekent de informatie voor u persoonlijk? Snapt u wat u moet doen? Wat gaat u doen na het lezen van de informatie? (EIOPA, 2013, pp. 27- 60)

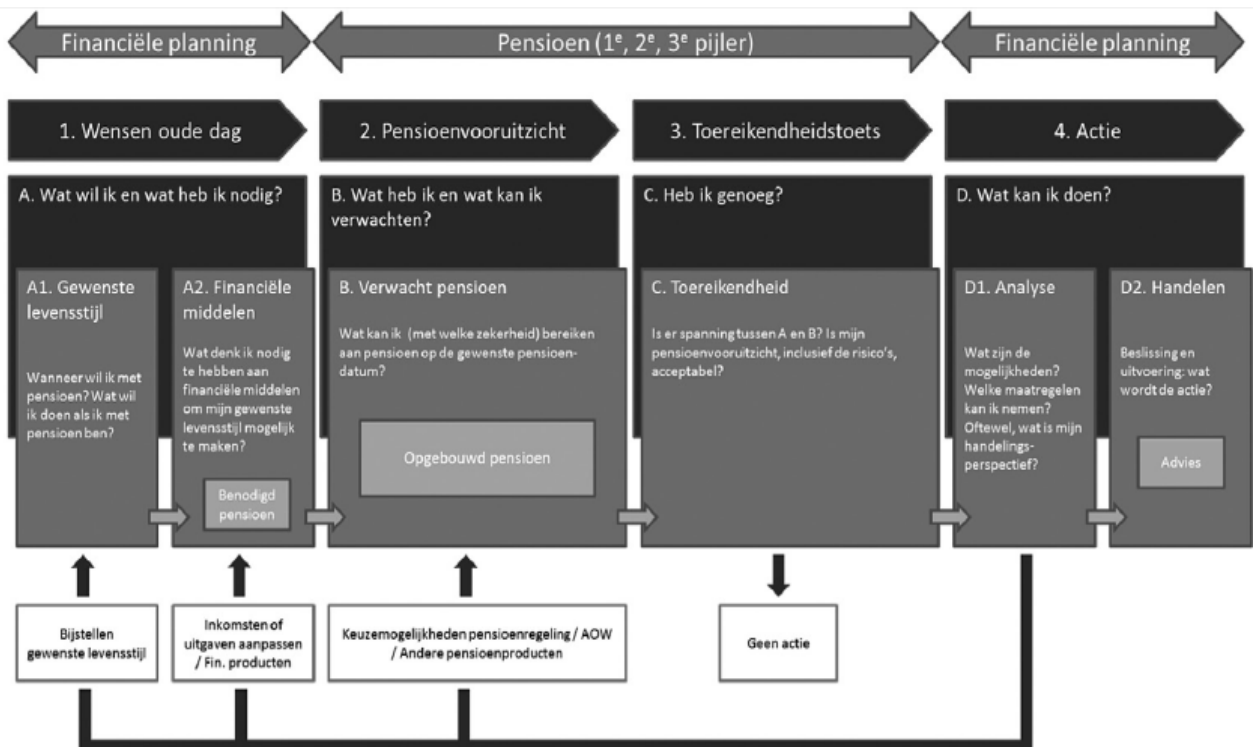
De essentie in dit model is dat er een communicatie-uiting is die DC-deelnemers activeert om iets te doen. Er zijn keuzes die zij moeten maken. In andere vormen zou dit ook in DB-regelingen kunnen worden geïmplementeerd hoewel de keuzemogelijkheden in deze regelingen vaak minder aanwezig zijn.

### 2.4.2 Actieve pensioenconsumenten (een disignpaper van Netspar)

Netspar is een netwerkorganisatie dat zich richt op pensioenen. Het wordt gevoed uit twee kampen: door de praktijk (overheden, pensioenfondsen en andere pensioenprofessionals) en door de wetenschap (Universiteiten en andere onderzoekers). Twee medewerkers van pensioenuitvoerder PGGM en een medewerker van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) hebben een model ontworpen voor effectieve pensioencommunicatie.

Het model is in principe bedoeld voor mensen die open staan voor pensioencommunicatie. Uit onderzoek blijkt dat dit ongeveer 29 procent van alle pensioendeelnemers is. Toch biedt dit model een vorm van communicatie die de mate waarin mensen voor pensioencommunicatie open staan kan beïnvloeden. Het model gaat uit van een volgorde van inzicht → overzicht → actie. Figuur 2.10 geeft het hele model weer. Door het model wordt de pensioendeelnemer gezien als consument, ik zal dit bij de verdere uitleg aanhouden

Figuur 2.10, Netspar model: actieve pensioenconsumenten



Bron: (Netspar, 2013)

Het model is onder te verdelen in vier stappen:

1) *Bepalen van de persoonlijke wensen voor de oude dag (wat wil ik?)*

Bij deze stap wil je er achter komen wat de consument voor levensstijl zou willen wanneer hij met pensioen gaat. Door de situatie en wensen van de consument inzichtelijk te maken komt het pensioen dichterbij en wordt het tastbaar. De persoonlijke situatie van de klant staat centraal.

2) *Pensioenvooruitzicht (wat heb ik en wat kan ik verwachten?)*

Na de vorige stap volgt een prognose van het te verwachten pensioen in scenario's. De scenario's moeten de consument laten zien wat er kan gebeuren met het pensioen door verschillende gebeurtenissen. Hieronder vallen persoonlijke gebeurtenissen maar ook meen- en tegenvallers op de financiële markten.

3) *Toereikendheidstoets (heb ik genoeg?)*

Hier moet worden berekend of het vooruitzicht voor de consument acceptabel is. Dit kan door te kijken naar de wens (stap1) en de vooruitzichten (stap2) te vergelijken. Daarnaast zijn er een aantal risicoanalyses die worden uitgevoerd. Wanneer er een onacceptabele situatie dreigt te ontstaan kan de consument diverse maatregelen nemen.

4) *Actie (wat moet ik doen?)*

Door de consument een handelingsperspectief te bieden kan er iets worden gedaan wanneer blijkt dat de situatie onacceptabel is (stap3). Een consument kan bij een te kort aan pensioen het volgende doen: de gewenste levensstijl aanpassen, het bijhorende financiële plaatje aanpassen of aanpassingen doen in de mogelijkheden die de drie pijlers bieden. Denk hierbij aan langer doorwerken of extra sparen in de derde pijler. Deze stap is voor consumenten erg complex. De rol van de pensioenuitvoerder is hierbij erg van belang (Netspar, 2013, pp. 12- 13).

In het rapport wordt verder ingegaan op hoe de communicatie bij elk van deze vier stappen moet worden ingericht. Er wordt een indeling gemaakt op basis van *wat* er per stap gecommuniceerd moet worden en *welke randvoorwaarden* voor die communicatie-uitingen gelden. In de twee onderstaande figuren worden deze punten kort samengevat.



Figuur 2.11, inhoudelijke kenmerken en randvoorwaarden Netspar model: effectieve-pensioenconsument

Wat: de inhoudelijke kenmerken van effectieve pensioencommunicatie	
A. Wensen oude dag	Verbeelding, huishoudboekje & ijkpunt
B. Pensioenvooruitzicht	Aanspraken, koopkracht, risico's, levensgebeurtenissen, totaaloverzicht
C. Toereikendheidstoets	Risicoanalyse, impact
D. Actie	Handelingsperspectief, multidimensionaal, ondersteuning

Hoe: randvoorwaarden	
Moment van communiceren	Relevant en aanhaken bij life-events
Beschikbaarheid van informatie	Vindbaar, toegankelijk & gebruiksvriendelijk
Vormgeving van informatie	Aantrekkelijk, begrijpelijk & gestructureerd
Inhoud van informatie	Relevant, gepersonaliseerd & juist
Afzender	Relevant, imago afzender
Kanaal	Passend

Bron: (Netspar, 2013, pp. 30- 42)

### 2.4.3 Save more tomorrow

Een van de meest toonaangevende concepten uit de gedragseconomie is het *Save more tomorrow*-concept. Dit is een systeem voor keuzearchitectuur dat is samengesteld op basis van gedragseconomische inzichten. Denk hierbij aan de eerder besproken punten: afkeer van verlies, gemakzucht, behouden van status-quo en zelfbeheersing. Het probleem waar dit concept voor is ontwikkeld is het probleem waarbij mensen in DC-regelingen niet voldoende sparen voor de oude dag. In deze regelingen kiezen deelnemers vaak zelf het maandelijkse spaarbedrag (pensioenopbouw). *Save more tomorrow* nodigt deelnemers uit om zichzelf in de toekomst te verplichten meer te sparen bij salarisverhoging. Door de koppeling van pensioenopbouw en salarisstijging zal een deelnemer zijn salaris nooit zien dalen maar spaart hij wel meer voor het pensioen. Daardoor zal de extra bijdrage aan de pensioenspaarpot niet worden gevoeld als een verlies. Doordat dit automatisch gaat speelt men in op gemakzucht. Tot slot zal de verandering niet direct optreden maar pas in de toekomst, dit speelt in op uitstelgedrag als onderdeel van zelfbeheersing (Thaler & Benartzi, 2004).

Een aanvulling op dit model is het automatisch sparen. Onderzoeken tonen aan dat nieuwe werknemers niet snel deelnemen aan pensioenregelingen als hen de keus wordt geven. Zelfs niet wanneer dit heel lucratief is door belastingaftrek. Slechts 20 procent meldt zich direct aan. Na 36 maanden staat de teller op 65 procent. Wanneer een nieuwe werknemer automatisch in een pensioenregeling wordt opgenomen stijgt het aantal deelnemers direct tot 90 procent. Door middel van een opt-out kunnen deelnemers ook zelf actie ondernemen om niet deel te nemen aan de regeling. Na 36 maanden steeg het aantal deelnemers aan de regeling tot 98 procent (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, p. 124). Een combinatie van deze twee concepten kan in DC-regelingen, maar ook in DB-regelingen, een hoop veranderen in positieve zin.

## 2.5 Conceptueel model

Voor ik mijn conceptueel model presenteert zou ik graag de theorie plaatsen binnen de context van het vraagstuk pensioencommunicatie. Er is veel voorbijgekomen in het theoretisch kader. Om een overzicht te bieden heb ik van wat er is besproken in bijlage 3 een samenvatting bijgevoegd.

### 2.5.1 Relatie tussen gedragseconomie en pensioenbewustzijn

Een volledig pensioenbewust persoon weet hoeveel pensioen hij opbouwt, weet of dit voldoende is en weet wat te doen om een mogelijk tekort te compenseren (Wijzer in geldzaken, 2009). De mate waarin iemand deze competenties bezit is afhankelijk van het gedrag van deze persoon (lees je het UPO, denk je na over je pensioen etc.). Gedragseconomie brengt ons gedrag in kaart en geeft aanwijzingen over hoe wij met ons (soms onlogisch) gedrag kunnen omgaan of hier op in kunnen spelen.

De theorie reikt veel kennis aan over hoe wij ons gedragen en welke technieken kunnen worden gebruikt om hier mee om te gaan. Afkeer van verlies, WYSIATI, planningsfouten, het peer-effect, verschillende evaluaties, mentale rekeningen, verkeerde keuzes bij mate van risico (prospect theorie) en zelfoverschatting zijn gedragingen waar rekening mee moet worden gehouden bij het communiceren met pensioendeelnemers. Hiermee rekening houden kan wat mij betreft door letterlijk rekening te houden met het feit dat men een afkeer van verlies heeft of door hier juist op in te spelen. Het *Save more tomorrow*-concept speelt prachtig in op ons uitstelgedrag, afkeer van verlies en status-quo bias. Het *mere exposure effect* zegt dat er bij herhaaldelijk dezelfde prikkel te krijgen een positieve associatie optreedt. Een les zou dan zijn: zorg dat je naam veel wordt genoemd. Mensen zijn lui dus zorg voor cognitief gemak, dan lezen mensen de stukken eerder. Een duidelijke weergave zorgt bijvoorbeeld dat mensen een bericht als waarheid ervaren en wanneer een idee al geprimed is voelt een bericht goed. Naast dit direct gebruik van gedrag kunnen de technieken: priming, framing en keuzearchitectuur worden ingezet om in te spelen op ons gedrag. Door middel van framing kan worden ingespeeld op de afkeer van verlies. Communiceer bijvoorbeeld niet dat er 2 procent van het pensioen wordt gekort maar dat er op dit moment nog 98 procent beschikbaar is. Tot slot kan een standaardoptie (onderdeel van keuzearchitectuur) in combinatie met het effect van de stille keus zorgen dat wanneer er gekort wordt mensen automatisch iets extra's gaan sparen. Wanneer men dit niet wil kan hier door middel van een opt-out vanaf gezien worden.

De relatie tussen gedragseconomie en pensioenbewustzijn bestaat dus uit het rekening houden met en inspelen op gedrag van pensioendeelnemers bij het communiceren over pensioen. Op deze wijze kan gedrag veranderd worden en zal het pensioenbewustzijn toenemen.

Hypothesen:

*-Als gedragseconomie wordt toegepast in pensioencommunicatie zal het pensioenbewustzijn groeien*

*-Als pensioenfondsen gedragseconomische inzichten meenemen in hun pensioencommunicatie dan is dit te zien in de vorm van een hoger pensioenbewustzijn ten opzichte van pensioenfondsen die geen gedragseconomische inzichten meenemen in hun pensioencommunicatie.*

### 2.5.2 Conceptueel model

De theorie in combinatie met het vraagstuk van dit onderzoek heeft geleid tot het onderstaand eerste conceptueel model. In het model is te zien dat communicatie in combinatie met inzichten uit de gedragseconomie (onafhankelijke variabele) invloed heeft op gedrag van mensen (afhankelijke variabele). Uiteindelijk leidt het gedrag van meer nadenken en je bezig houden met pensioenen tot en hoge pensioenbewustzijn.



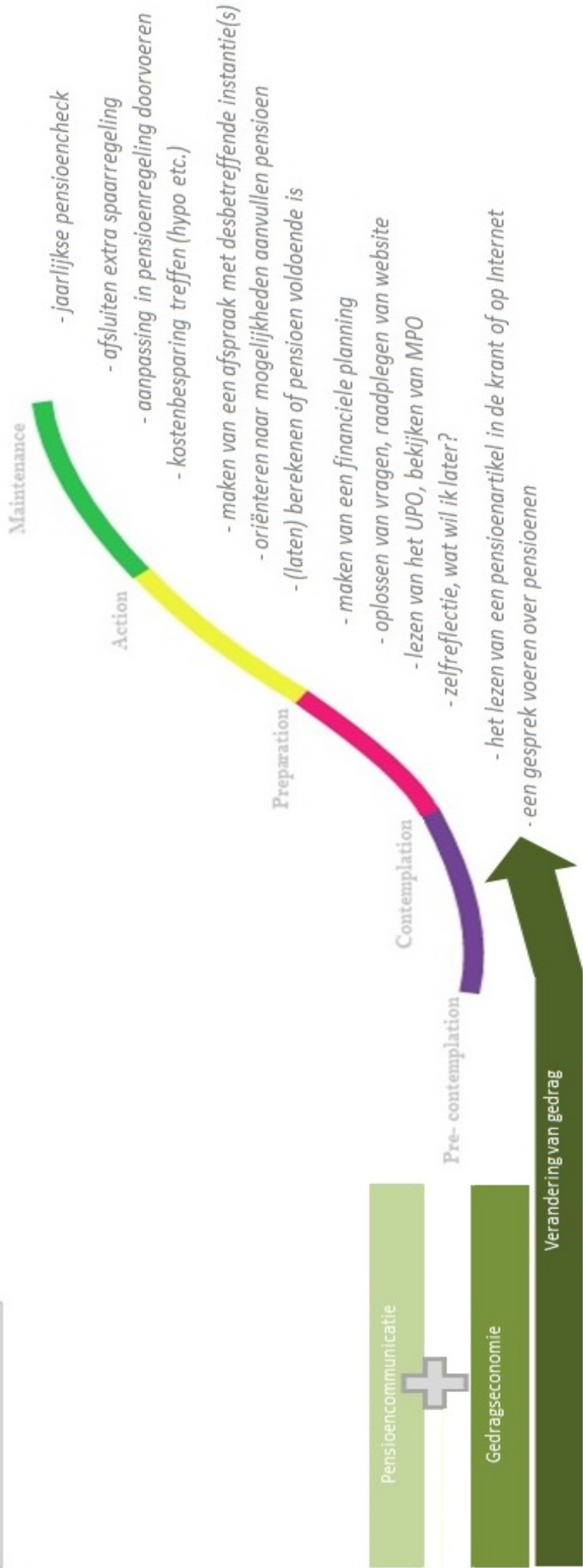
De theorie die is gebruikt in het tweede hoofdstuk biedt echter inzichten om dit conceptueel model iets verder uit te diepen. Het conceptueel model dat ik zal gebruiken in dit onderzoek staat op de volgende pagina weergegeven. De basis is hetzelfde als het model dat hier is beschreven. Het onderdeel *verandering van gedrag* en *hoger pensioenbewustzijn* is echter wat verder uitgediept.

Het model gaat in op de verschillende gedragingen die er zijn ten aanzien van pensioeninformatie. Volgens het model staan deze gedragingen in relatie met de mate waarin iemand al dan niet pensioenbewust is. Om deze relatie te duiden heb ik gebruik gemaakt van de kleuren, uit het model van Wijzer in geldzaken, die de mate van pensioenbewustzijn aangeven. Logischerwijs zijn de gedragingen geordend in gedragingen die niet leiden tot een laag pensioenbewustzijn (paars) tot gedragingen die leiden tot een hoog pensioenbewustzijn (groen). Verder heb ik op basis van de vijf stappen uit het Transtheoretical changemodel de gedragingen opeenvolgend gerangschikt in een gedragsladder. Startend met bewustwording (pre-contemplation) en tot het bijhouden van de verandering (maintenance).

Het veronderstelde verband in dit model is: hoe meer inzichten uit de gedragseconomie in de communicatie zijn verwerkt (onafhankelijke variabelen) hoe hoger mensen op de gedragsladder komen en hoe hoger het pensioenbewustzijn is (afhankelijke variabelen). Zoals de theorie laat zien is gedragseconomie bij uitstek een inzicht dat kan worden ingezet om te zorgen dat pensioendeelnemers het gewenste gedrag gaan vertonen.

*Zoals eerder genoemd is gedrag van pensioendeelnemers niet alleen afhankelijk van communicatie. Invloeden door situatie, leeftijd, financiële geletterdheid, motivatie, toekomstbeeld en andere overtuigingen worden in dit model buiten beschouwing gelaten.*

**Volledig pensioenbewust**  
**Deels pensioenbewust**  
**Deels pensioenonbewust**  
**Volledig pensioenonbewust**



### 3. Onderzoeksopzet

De opzet van dit onderzoek beschrijf ik in vier onderdelen. In 3.1 De onderzoeksopzet bestaat uit drie onderdelen. De operationalisering in 3.1 de steekproef in 3.2 en de validiteit en betrouwbaarheid in 3.3.

#### 3.1 Het onderzoek

Na de brede theoretische beschouwing van gedragseconomie lijkt het me relevant om een tweetal zaken te verhelderen alvorens ik tot de concrete onderzoeksopzet kom.

In de beschreven theorie is een onderscheid te maken tussen inzichten in menselijk gedrag (2.2) en technieken die gebaseerd zijn op deze inzichten (2.3 en 2.4):

- *inzichten* in hoe mensen handelen. Denk hierbij aan het feit dat wij een afkeer van verlies hebben, snel conclusies trekken of dingen als waar aannemen naar mate wij er meer bekend mee raken.
- *technieken* die kunnen worden ingezet om in te spelen op de hiervoor genoemde feitelijke inzichten. Hierbij kan gedacht worden aan framing, priming of nudging.

#### 3.2 Steekproef

In deze multiple casestudy worden vier pensioenuitvoerders onderzocht. Deze pensioenuitvoerders zijn de grootste organisaties in termen van beheerd vermogen en zijn om deze rede gekozen. De veronderstelling is dat als er nieuwe wetenschappelijke inzichten worden toegepast deze eerder zullen worden toegepast door grote uitvoerders dan bij kleine uitvoerders. De vier pensioenuitvoerders zijn: APG, MN, PGGM en Syntrus Achmea. Deze vier organisaties zijn te verdelen in twee kampen. De uitvoerders voor overheidspensioenfondsen (APG & PGGM) en uitvoerders voor marktfondsen die pensioen realiseren voor commerciële bedrijven (MN & Syntrus Achmea). Dit onderscheid zorgt voor een andere context en mogelijk heeft dit ook invloed op het beleid.

#### 3.3 Operationalisatie

De kern van dit onderzoek betreft de vraag over de kennis en toepassing van gedragseconomie in pensioencommunicatie. We hebben gezien dat gedragseconomie een wetenschap is met veel perspectieven en invalshoeken. Om te kunnen achterhalen of pensioenuitvoerders gedragseconomische inzichten gebruiken, en hoe wij deze kunnen terugvinden in het communicatiebeleid, is de besproken theorie geoperationaliseerd. In de operationalisatie laat ik zien hoe de besproken gedragseconomische inzichten concreet worden gemaakt en hoe deze zullen worden gemeten bij de pensioenuitvoerders. De operationalisatie bestaat uit drie stappen: het definiëren van het theoretisch begrip, het benoemen van de uitingvormen/ variabelen en bepalen van de aan te nemen waarden. (van Thiel, 2010, p. 53).. Ik heb gekozen voor zes begrippen waarvan ik wil achterhalen of deze in het communicatiebeleid van de vier pensioenuitvoerders terug komen nl.:

1. Verandering door middel van het '*elaboration likelihood model*'
2. Framing
3. Priming
4. Sociale beïnvloeding
5. Persoonlijke relevantie
6. Inrichting van keuzes (keuzearchitectuur)

De eerste is vooral een zienswijze of inzicht. De andere vijf zijn technieken die ingezet kunnen worden om een deelnemer in beweging te krijgen. De gekozen technieken worden veelvuldig in de private sector toegepast. Het zou kunnen zijn dat uitvoerders kopiëren uit de commerciële sector. Daarnaast denk ik dat dit de meest relevante technieken zijn welke op veel verschillende manier zijn toe te passen. Dit omvat ook relatief eenvoudige toepassingen die een pensioenuitvoerder wellicht onbewust al toepast.

Voor de operationalisering heb ik gebruik gemaakt van tabellen waarin de definitie, uitingsvormen en aan te nemen waarden worden weergegeven:

### 1. Elaboration likelihood model

*De twee klassieke wegen voor beïnvloeding. De centrale route doormiddel van argumentatie waarbij motivatie is vereist. Of de perifere route waarbij meer gebruik gemaakt wordt van prikkels.*

<b>Uitingsvormen</b>	Bekendheid	- kent u dit model?	Ja/Nee
	Informatievoorziening	- Is er (veel) motivatie nodig voor het begrijpen van informatie?	Ja/Nee

### 2. Framing

*De manier waarop informatie, een vraag of een bericht wordt gepresenteerd.*

<b>Uitingsvormen</b>	Negatief naar positief	- Worden negatieve berichten positief geframed?	Ja/Nee
	Snelle conclusies (beschikbaarheid, Halo-effect, WYSIATI & representativiteit)	- Wordt d.m.v. framing het effect van snelle conclusies benut?	Ja/Nee
	Evaluaties	- Wordt bewust gebruik gemaakt van enkelvoudige of meervoudige evaluaties?	Ja/Nee

### 3. Priming

*Het oproepen van bepaalde gedachten en handelingen door middel van het ontvangen van subtiele onbewust prikkels via onze zintuigen.*

<b>Uitingsvormen</b>	Effect van louter meten	- Worden deelnemers benaderd met enquêtes - Zijn de vragen in enquêtes gericht op het stimuleren van gedrag?	Ja/ Nee
	Ideomotor- effect	- Wordt bewust aan de hand van illustraties gedrag uitgelokt?	Ja/Nee
	Algemeen	- Wordt lezer op andere wijze bewust beïnvloed om bepaald gedrag te vertonen?	Ja/Nee

#### 4. Sociale beïnvloeding

*Het beïnvloeden van mensen door gedrag van andere mensen als voorbeeld te geven.*

<b>Uitingsvormen</b>	Peer- effect	- Wordt gedrag van anderen als voorbeeldgedrag ingezet?	Ja/Nee
----------------------	--------------	---	--------

#### 5. Persoonlijk relevant

*Wanneer een bericht persoonlijk relevant is zal een lezer eerder geneigd zijn om dit te lezen dan wanneer het een algemeen bericht is.*

<b>Uitingsvormen</b>	Persoonlijk	- Zijn fora gemaakt op basis van segmentatie van de lezers? - Is de informatie gebonden aan een voor die persoon relevante gebeurtenis?	Ja/Nee
	Actie	- Is het duidelijk wat de deelnemer moet doen met het bericht?	Ja/Nee

#### 6. Keuze architectuur

*De context waarbinnen mensen keuzes maken. Hierbij gaat om situaties waarbij mensen ergens voor moeten kiezen. Bijvoorbeeld het kiezen om wel of niet mee te doen aan een regeling, een beleggingsmix of de hoogte van een premie.*

<b>Uitingsvormen</b>	Standaardopties	- Is er een keus die mensen kunnen/ moeten maken? - Is er een standaard optie als mensen niet kiezen? - Is deze standaardoptie de beste optie voor deelnemers?	Ja/Nee
	Fouten	- Wordt er rekening gehouden met het feit dat mensen fouten maken?	Ja/Nee
	Feedback	- Worden deelnemers op duidelijke manier de hoogte gehouden?	Ja/Nee
	Mapping	- Is op een duidelijke manier uitgelegd wat de resultaten zijn bij bepaalde keuzes? - Is er een mogelijkheid tot vergelijking?	Ja/Nee
	Complexe keuzes	- Is er een logische methode om deelnemers te helpen bij het komen tot een keuze bij complexe vragen?	Ja/Nee
	Incentives	- Zijn er incentives die zijn toegespitst op specifieke deelnemers? (wie gebruikt, wie kiest, wie betaalt en wie profiteert)	Ja/Nee

### 3.3 Toepassing

In 1.5 is beschreven dat voor dataverzameling gebruikgemaakt wordt van interviews. In deze interviews wordt de kennis en mogelijke toepassing van de zes beschreven inzichten uit 3.2. Naast deze zes inzichten is het ook relevant om te begrijpen waarom deze inzichten al dan niet worden toegepast en of de context van de organisaties hier een rol bij speelt. Om deze rede wordt ook gevraagd naar een aantal zaken die een context kunnen verschaffen bij elk van de organisaties:

- inrichting van de organisatie
- zienswijze van respondent ten aanzien van pensioencommunicatie
- een openvraag over kennis van gedragseconomie en mogelijke toepassing
- een openvraag over redenen voor het al dan niet toepassen van gedragseconomische inzichten.

Per pensioenuitvoerder zijn twee respondenten geïnterviewd. Bewust is gekozen voor individuen uit verschillende lagen van de organisatie. Bijvoorbeeld iemand van de afdeling marketing en iemand van de afdeling strategie. Door te kiezen voor twee invalshoeken is er een beter beeld van de situatie bij een specifieke uitvoerder. In bijlage 4 vindt u overzicht van de interviewvragen.

### 3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om te zorgen voor een geldige conclusie van het onderzoek is het van belang om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek na te gaan (van Thiel, 2010, p. 56). Als onderdeel van de betrouwbaarheid kan worden gezegd dat de meetinstrumenten nauwkeurig zijn gekozen. De gebruikte meetinstrumenten kunnen in de praktijk verschillende vormen aannemen. Om te zorgen dat een vorm van priming of framing niet onopgemerkt blijft in het onderzoek is er voor een gekozen ruime beschrijving. Deze komen wel of niet voor. Toelichting is hierbij mogelijk. De consistentie van dit onderzoek kan alleen worden veranderd door de tijd. Wanneer pensioenuitvoerder communicatie-uitingen veranderen zal de uitkomst niet het zelfde zijn. Verder is het uiteraard wel mogelijk om de checklist herhaaldelijk te toetsen. Wat betreft de validiteit spreken van interne en externe validiteit. Door middel van een proef (het eerste interview) is er gekeken of de gekozen operationalisering hoort bij wat gemeten dient te worden. Daarnaast is de externe validiteit hier minder van belang. Het gaat om een casestudie. Deze zijn vaak lastig generaliseerbaar. Tot slot is er gezorgd voor zo valide mogelijk data. Dit is gedaan door tijdens het interview aantekeningen te maken en een geluidsopname. Door middel van aantekeningen en de geluidsopnames zijn de interviews volledig uitgeschreven. Ook zijn de interviews teruggestuurd naar de respondenten voor akkoord en controle op mogelijke feitelijke onjuistheden.



## 4. Casusbeschrijving

Gezien dit onderzoek een casestudie betreft wordt in dit onderzoek uitgebreid aandacht besteed aan de vier gevallen die onderzocht worden. Al eerder is de verdeling van werkzaamheden tussen pensioenfondsen en pensioenuitvoerders besproken. In onderstaand figuur is kort dit onderscheid nogmaals uiteen gezet.


In dit hoofdstuk vindt u een uitwerking van de casus. De uitwerking is gedaan door van elk van de vier organisaties een beschrijving te geven. Dit betreft onder anderen de kerncijfers van de uitvoerder, de organisatiestructuur van de communicatieafdelingen en een introductie van de respondenten.

Achtereenvolgens zijn hier de casus van APG, MN, PGGM en Syntrus Achmea uitgewerkt.

## 4.1 APG

Tot 2 maart 2008 was APG onderdeel van Pensioenfonds ABP. Pensioenfonds ABP was een Zelf Administrerend Fonds (ZAF). Door de ``ontzaffing`` in 2008 werd de uitvoeringstak van ABP een commerciële uitvoeringsorganisatie: de APG group NV. De APG Groep, bestaat uit 4 dochterorganisaties: APG Algemene Pensioen Groep N.V. (APG), Loyalis N.V., Inadmin en Pensional. APG Groep opereert wereldwijd met kantoren in Nederland (Amsterdam en Heerlen) en dochterondernemingen in Hong Kong en New York. Loyalis is een pensioenverzekeraar, Inadmin ontwikkeld software voor administraties en Pensional is een pensioenverzekeraar uit een joint venture tussen APG NV en ABN AMRO. APG NV voert pensioenregelingen uit voor pensioenfondsen en op deze organisatie ligt daarom ook de focus.

### APG NV

Naam:	Algemene Pensioen Groep (APG)	
Rechtsvorm:	NV.	
Aandeelhouders:	- Stichting pensioenfonds ABP (92%) - Stichting Sociaalfonds bouwnijverheid (8%)	
Werknemers:	4.117	
Aantal klanten	8	
Klanten:	Pensioenfondsen uit sectoren: overheid, onderwijs, bouw, woningcorporaties, medisch specialisten, sociale werkvoorziening, baksteenindustrie en schoonmaak en glazenwassers.	
Activiteiten:	Pensioenbeheer, pensioencommunicatie, vermogensbeheer, bestuursadvisering en een aantal aanvullende producteninkomenszekerheid	
Vermogen in beheer:	€ 324 miljard	
Pensioendeelnemers	4,2 miljoen	

(APG Group NV., 2013)

APG realiseerde in 2012 een omzet van € 222 miljoen en een winst van € 33 miljoen. De grootste klant van APG is stichting pensioenfonds Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), dat tevens grootaandeelhouder is van APG. In bovenstaand schema vindt u nog elke andere kerncijfers.

#### *Stichting pensioenfonds ABP*

ABP voert de pensioenregeling uit voor overheidspersoneel, onderwijs en militairen met een vermogen van € 280 miljard. Dit zijn in totaal 2.810.537 slapers, actieve- en gepensioneerde pensioendeelnemers. Het ABP bestuur, dat bestaat uit 6 werkgevers 6 werknemers en een onafhankelijke voorzitter, wordt ondersteund door het bestuursbureau. Het bestuursbureau heeft een omvang van 26 man en ondersteund het bestuur op het door middel van beleidsvoorbereiding, monitoring van de uitvoer en interne beheersing binnen de kaders die het ABP bestuur heeft gesteld. Verder is medezeggenschap georganiseerd in een deelnemersraad, werkgeversraad en verantwoordingsorgaan. De deelnemers- en werkgeversraad adviseren het bestuur (on)gevraagd over beleidsstukken zoals het jaarverslag, premie- en indexatienota en het communicatieplan. Het verantwoordingsorgaan beoordeelt het handelen van het bestuur. Tot slot is er nog een intern toezichtsorgaan in de vorm van een audit commissie (ABP, 2013).

Pensioenfonds ABP draagt niet zelf zorg voor het versturen van brieven naar de deelnemer, investeren van het pensioenvermogen en het inrichten van de website. Dit wordt uitbesteed aan APG. Om dit goed te laten verlopen wordt er een uitvoeringsovereenkomst gesloten

tussen ABP en APG. Dit heet het Service Level Agreement (SLA). In het SLA worden afspraken tussen beide partijen door middel van Key Performance Indicators (KPI's) geoperationaliseerd. Een voorbeeld van zo'n afspraak is: de termijn waarin post aan pensioendeelnemers bezorgd moet worden of hoe snel de telefoon in het callcenter moet worden opgenomen.

Uit de afgenomen interviews is te herleiden dat er twee relevante organen zijn die te maken hebben met pensioencommunicatie. Dat is de stafafdeling marketing strategie en lijnorganisatie marketing en communicatie. Binnen de afdeling strategie en marketing worden ontwikkelingen in kaart gebracht en worden strategieën uitgedacht voor de lange termijn. Ook worden trends terugvertaald naar het hier en nu.

Op deze wijze probeert de afdeling te komen tot concrete beleidsvoorstellen. De afdeling werkt niet specifiek voor één fonds maar kijkt juist naar ontwikkeling van 'multi-client' producten (producten die door meerdere klanten zijn te gebruiken). Dhr. Jacobs is Marketing Development manager op deze afdeling en is bereid om mee te werken aan dit onderzoek. Voorheen werkte deze respondent in de private sector bij organisaties als Vodafone en Ziggo. De afdeling marketing en communicatie draagt zorg voor afstemming van het

communicatiebeleid met opdrachtgevers, waaronder ABP. Onderdeel hiervan is ook verstrekken van informatie over en analyseren van het communicatiebeleid. Aangezien ABP veruit de grootste klant is van APG is er voor dat fonds één marketingmanager, Dhr. Van Hengel. Voorheen was de heer van Hengel werkzaam bij de Rabobank. Andere marketingmanagers hebben meerdere fondsen onder hun hoede. De relatie tussen deze twee afdelingen is te beschrijven als voedend.



## 4.2 MN

MN is een van de grootste pensioenuitvoerders en vermogensbeheerders van Nederland. MN is sinds haar oprichting in 1948 altijd pensioenuitvoerder geweest van sector metaal en techniek. MN wil in toekomst graag verder groeien, om zo de opdrachtgevers meer schaalvoordelen te bieden.

### MN NV

Naam:	Metaal Nijverheid (MN)	
Rechtsvorm:	NV.	
Aandeelhouders:	- Stichting pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) - Stichting pensioenfonds Metalektro (PME) - Stichting pensioenfonds voor de koopvaardij	
Werknemers:	1023	
Aantal klanten	31	
Klanten:	Pensioenfondsen uit de sectoren: metaal, techniek, koopvaardij en de textiel.	
Activiteiten:	Pensioenbeheer, pensioencommunicatie, vermogensbeheer en bestuursadvisering.	
Vermogen in beheer:	€ 90 miljard	
Pensioendeelnemers	2 miljoen	

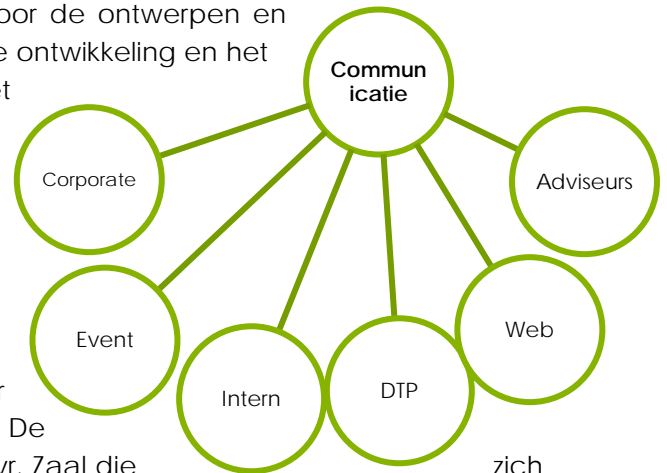
(MN, 2013)

MN realiseerde in 2012 een omzet van € 197,2 miljoen en een winst van € 4,6 miljoen. In bovenstaand schema vindt u nog elke andere kerncijfers. De grootste klant van MN is Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT).

#### *Stichting pensioenfonds PMT*

PMT voert de pensioenregeling uit voor bedrijven in de bedrijfstak metaal en techniek. Bedrijven in de metaal en techniek zijn: loodgieters, garages, rijwielhandelaren en metaalbewerkers. Het vermogen van PMT was in 2012 € 47 miljard dat toebehoort aan 1.248.275 slapers, actieve- en gepensioneerde pensioen deelnemers. Het bestuur van PMT bestaat uit 5 werkgevers en 5 werknemers. Bij jaarlijkse roulatie tussen werkgevers en werknemers bekleedt één van de bestuursleden de functie van voorzitter. Het bestuur wordt ondersteund door 14 werknemers in het bestuursbureau. Verder is medezeggenschap georganiseerd in een deelnemersraad en verantwoordingsorgaan. Tot slot is er nog een intern toezichtsorgaan in de vorm van een visitatie commissie.

Uit de afgenomen interviews is wat betreft de operaties ten aanzien van pensioencommunicatie het volgende duidelijk geworden. MN heeft één lijnafdeling dat zich richt op communicatie. Deze afdeling is opgedeeld in verschillende teams. Er is een team corporate communicatie dat zich richt op de positionering van MN. Er is een team interne communicatie dat zich richt op de communicatie binnen MN intern. Daarnaast is er een team Desktop Publishing (DTP) dat zorg draagt voor de ontwerpen en vulling van drukwerk. De webredactie zorgt voor de ontwikkeling en het onderhoud van websites van opdrachtgevers. Het eventteam organiseert bijeenkomsten voor medewerkers, klanten en andere stakeholders. Tot slot is er nog een groot team met klantenadviseurs. Dit team adviseert de pensioenfondsen over deelnemers- en gepensioneerdengedrag en voeren operationele taken op dit gebied uit. Verder is er nog wel een telefonisch klantcontactcenter. Maar dat team valt buiten de afdeling communicatie. De communicatieafdeling staat onder leiding van mevr. Zaal die zich bereid heeft gevonden om bij te dragen aan dit onderzoek door middel van een interview. Voorheen werkte mevr. Zaal op het pensioenfederatie en het ministerie van SZW. Daarnaast is dhr. de Goeij ook geïnterviewd die Corporate marketeer is in het team corporate communicatie. Dhr. De Goeij was voorheen werkzaam in marketing in de commerciële sector.

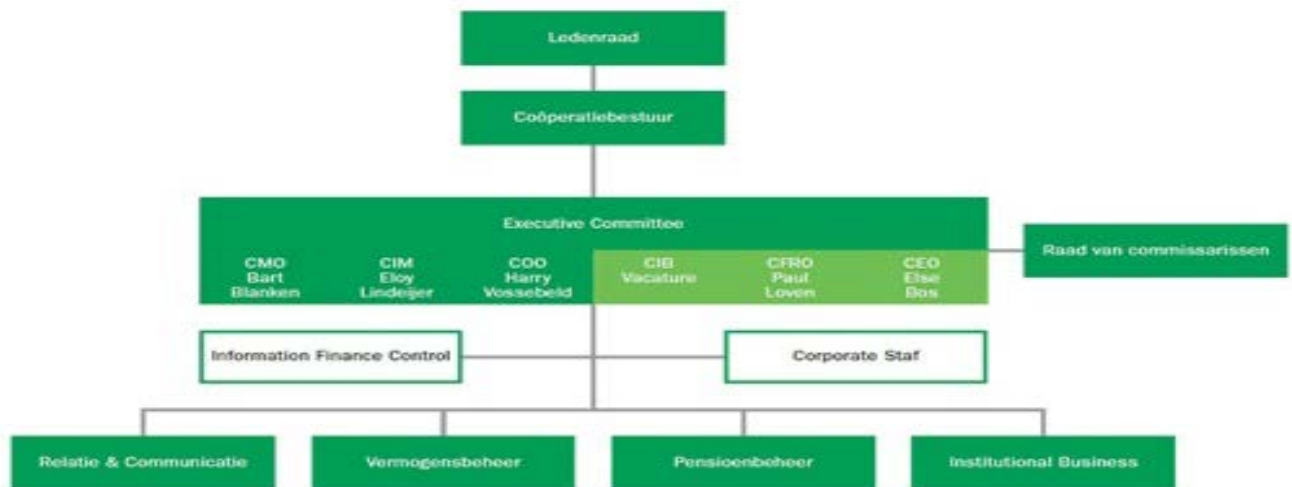


### 4.3 PGGM

Tot 2008 was PGGM onderdeel van pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Net als ABP was PFZW een ZAF. De naam van het gehele pensioenfonds was voor 2008 PGGM. Tijdens de ontzaffing werd de naam PGGM toegekend aan de uitvoeringsorganisatie en kreeg het pensioenfonds de naam PFZW. PGGM kent een coöperatief model. Naast de activiteiten die horen bij een pensioenuitvoerder ontwikkelt PGGM vanuit het coöperatie-denken andere diensten voor haar leden op het gebied van pensioen, woon, zorg en werken.


*'Door deze domeinen aan elkaar te verbinden, helpen we mensen bij het realiseren van een waardevolle toekomst.'*

De structuur van PGGM ziet er als volgt uit:



Het bestuur van PGGM Coöperatie U.A. zorgt voor de missie, visie identiteit en beleidskaders. Het bestuur legt verantwoording af aan de ledenraad dat het hoogste orgaan is in de coöperatie. De coöperatie is 100% aandeelhouder van PGGM NV. met haar 13 (in)direct dochterondernemingen. Hierbinnen worden bijvoorbeeld ook verzekeringsproducten verkocht. Het Executive comité heeft de dagelijkse leiding over PGGM NV en is opgedeeld in zes business units. In onderstaand figuur vindt u een aantal kerncijfers van PGGM NV.

#### PGGM NV

Naam:	PGGM (voorheen Pensioenfonds voor Gezondheidszorg, Geest Maatschappelijke belangen maar dit wordt niet meer gebruikt)	
Rechtsvorm:	NV.	
Aandeelhouders:	PGGM, Coöperatie (100%)	
Werknemers:	1233	
Aantal klanten:	6	
Klanten:	Pensioenfonds: PFZW, pensioenfonds voor huisartsen, pensioenfonds voor particuliere beveiliging en pensioenfonds voor de architecten.	
Activiteiten:	Pensioenbeheer, vermogensbeheer en bestuursadvisering.	
Vermogen in beheer:	€ 135 miljard	
Pensioendeelnemers:	2,5 miljoen	

(PGGM, 2013)

PGGM NV realiseerde in 2012 een omzet van € 254 miljoen met een winst van € 6,0 miljoen. De grootste klant van PGGM is PFZW.

## PFZW

PFZW voert de pensioenregeling uit voor werkgevers in de zorg. Het vermogen van PFZW was in 2012 € 129,6 miljard en is het eigendom van 2.487.800 pensioendeelnemers. Het bestuur bestaat uit 7 werknemersvertegenwoordigers en 7 werkgeversvertegenwoordigers en een onafhankelijk voorzitter. Evenals bij de andere grote klanten heeft PFZW een bestuursbureau dat bestaat uit 14 werknemers. Interessant is hier dat de directeur van het bestuursbureau, Peter Borgdorff, in de media het gezicht is van dit pensioenfonds. Bij pensioenfonds ABP is dit de voorzitter van het bestuur. De pensioenraad is een orgaan van verantwoording medezeggenschap. Als verantwoordingsorgaan zorgt het voor een oordeel over het handelen van het bestuur en heeft tevens de bevoegdheid om het bestuur te schorsen. Als medezeggenschapsorgaan wordt geadviseerd over beleidsstukken en -besluiten (PFZW, 2013).

Evenals de andere fondsen worden overeenkomsten tussen PFZW en PGGM bekrachtigd in het SLA. Helaas heeft PGGM geen SLA beschikbaar gesteld dat kan worden ingezien voor dit onderzoek.

Uit de afgenomen interviews is het volgende beeld van de inrichting van communicatie binnen PGGM NV ontstaan. Binnen PGGM zijn er drie bedrijfsonderdelen die zich bezig houden met communicatie. Het team corporate communicatie richt zich op het onderhouden van de communicatie van PGGM met de buitenwereld. Zo valt public affairs bijvoorbeeld onder deze afdeling. Daarnaast is er een lijnafdeling genaamd marketing en

communicatie dat zich richt op de deelnemerscommunicatie voor de klant van PGGM. Deze afdeling kent drie pijlers. De afdeling communicatiemanagement draagt zorg voor de beleidsstukken rondom communicatie. Jaarplannen, inrichting van verplichte en

van extra communicatie wordt hier uitgedacht. De afdeling media en product voert het communicatiebeleid uit. Webdesigners, tekstschrijvers en traffic coördinatoren werken op deze afdeling. De

derde pijler is de afdeling marketing en marketing intelligence. Deze afdeling coördineert marktonderzoeken, denkt na over een oplossing voor betere segmentatie en bedenkt hoe beter vanuit de klant gedacht kan worden.

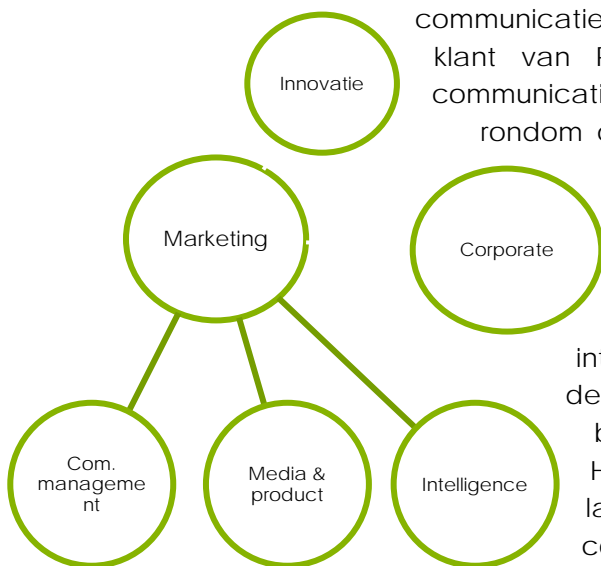
Het zorgt voor input aan de voorkant van de keten. Het laatste bedrijfs onderdeel dat zich bezig houdt met communicatie is de stafafdeling strategie en innovatie. De

activiteiten van deze afdeling zijn onder te verdelen in twee aandachtsgebieden. Het eerst gebied houdt zich bezig met de vraag hoe

pensioencommunicatie er morgen uit zou moeten zien, pensioencommunicatie 2.0.

Daarnaast is PGGM een ledenorganisatie en probeert deze afdeling producten te ontwikkelen die leden van PGGM kunnen ondersteunen in het ontwikkelen van een waardevolle toekomst. Hierbij wordt een waardevolle toekomst gezien als veel meer dan pensioen alleen. Het gaat ook over wonen, over zorg als je dat nodig hebt en over werken.

De domeinen pensioen, wonen, werk en zorg raken steeds meer in elkaar verweven. Er wordt gezocht naar manieren om de domeinen met elkaar te verbinden. De afdeling strategie en innovatie voedt veel bedrijfs onderdelen binnen PGGM. Het heeft een rol waarbij naar de lange termijn wordt gekeken. De afdeling Marketing en communicatie opereert bijvoorbeeld op de korte termijn. Binnen PGGM hebben twee mensen zich bereid gevonden om een




bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Van de afdeling Strategie en innovatie is dhr. Verbaal geïnterviewd. Dhr. Verbaal heeft de traineeship bij PGGM afgerond en is daarna gestart met zijn huidige functie. Daarnaast is dhr. Zweers geïnterviewd van de afdeling Marketing en marketing intelligence. Dhr. Zweers werkt al meer dan tien jaar voor PGGM.



## 4.4 Syntrus Achmea

In 2006 ontstaat Syntrus Achmea door een fusie van vijf merken: PVF Achmea, Interpolis Pensioenen, Achmea Vastgoed, Interpolis Vastgoed en Interpolis Pensioenen Vermogensbeheer. Deze grote uitvoerder ondersteunt pensioenfondsen van strategie tot en met dagelijkse uitvoering. Syntrus Achmea is een dochteronderneming van Verzekeraar Achmea. Achmea kent een coöperatieve grondgedachte. De vereniging Achmea is namelijk 65% aandeelhouder. Iedereen die een product afneemt bij één van de merken van Achmea is automatisch lid van de vereniging en heeft via die weg inspraak in de moederorganisatie Achmea.

### Syntrus Achmea NV

Naam:	Syntrus Achmea	
Rechtsvorm:	NV.	
Aandeelhouders:	Leden organisatie Achmea	
Werknemers:	1.429	
Aantal klanten	80	
Klanten:	Pensioenfondsen uit sectoren:	
Activiteiten:	Pensioenbeheer, vermogensbeheer, vastgoed, strategisch pensioen management en commercie.	
Vermogen in beheer:	€ 67 miljard	
Pensioendeelnemers	3 miljoen	

(Achmea, 2013)

Syntrus Achmea heeft een klantenbestand van 45 verschillende pensioenfondsen. De specifieke context hierbij is dat deze pensioenfondsen allen door Syntrus worden bediend en daarbij er allemaal ook andere wensen op na kunnen houden. Maatwerk is hier dus geboden door de uitvoeringsorganisatie.

Uit de afgenomen interviews is wat betreft de inrichting van communicatie binnen Syntrus Achmea het volgende duidelijk geworden. Er zijn twee afdelingen die zich bezig houden met communicatie: de stafafdeling corporate communicatie en de lijnafdeling pensioencommunicatie. De afdeling Pensioencommunicatie zorgt voor de communicatie met pensioenfondsen, werkgevers, pensioengerechtigden, de (gewezen) pensioendeelnemers die de dienst pensioencommunicatie van Syntrus Achmea afnemen.

Deze afdeling biedt zowel advies als uitvoering als copywriting en vertalingen. Het team is grofweg ingericht in twee specialismen. Er is een groep communicatieadviseurs die direct bij pensioenfondsbesturen aan tafel zit. Hierbij wordt in gesprek gegaan over de wens van de fondsbesturen en over hoe Syntrus Achmea de fondsen daarbij kan helpen. Samen wordt een communicatiebeleidsplan opgesteld waaruit concrete acties komen die dan worden opgepakt door de groep specialisten die voor de uitvoering zorgt. Dit zijn werknemers die teksten schrijven, vertalen, websites bouwen en verplichte communicatie-uitingen organiseren. Om aan te sluiten op de ontwikkelingen en hier proactief op in te springen is binnen het team een onderverdeling in vier groepen: efficiënte(re) werkenprocessen, profilering, klantbelang centraal en innovatie en creativiteit. De afdeling corporate communicatie draagt zorg voor de communicatie



van het bedrijf Syntrus Achmea.

## 5. Empirisch verslag

Voor dit onderzoek zijn acht interviews afgenomen. Vanwege de omvang van de interviewuitwerkingen is gekozen om deze in een los document op te nemen: *De pensioencommunicatie-puzzel, interviewuitwerkingen*. In dit hoofdstuk volgt een verslag van de verzamelde data per pensioenuitvoerder. Het verslag bestaat per uitvoerder uit vier delen. De eerste drie delen geven een beschrijving van de volgende punten: de houding ten aanzien van pensioencommunicatie, de al dan niet aanwezige gedragseconomische inzichten en toepassing daarvan en de resultaten uit de voorgelegde technieken uit de theorie. Er wordt afgesloten met een korte reflectie van de onderzoeker.

### 5.1 APG

#### *Houding ten aanzien van pensioencommunicatie*

De respondenten van APG die zijn geïnterviewd zijn beschreven in hoofdstuk vier. Het betreft de leidinggevende marketingmanager voor pensioenfondsen ABP en de marketing developer van de staf afdeling strategie en marketing. Wat betreft de respondenten van APG kan de pensioensector nog onvoldoende goed communiceren en weten zij daardoor deelnemers niet te raken. Dit vormt een probleem voor pensioencommunicatie. Wat ook zorgt voor problemen rondom communicatie heeft te maken met de lage betrokkenheid van pensioendeelnemers. Mensen zijn helemaal niet bezig met hun pensioen. Tot slot wordt er in de sector veel gepolderd wat zorgt voor belemmeringen in vooruitgang van pensioencommunicatie. Door polderen wordt er aan een goed idee zo veel gesleuteld dat het aan kracht verliest. De veranderingen die een oplossing bieden zijn volgens de respondenten: ontwikkelingen op het gebied van service aan de deelnemer, betere (mobiele) beschikbaarheid van informatie, betere PR van pensioenfondsen en meer actie van de werkgever. De ontwikkelingen die er op dit moment zijn betreffen vooral digitalisering, het ontstaan van dialoog en een toename van beschikbare informatie en transparantie. APG heeft zelf het idee dat de ontwikkelingen op communicatiegebied binnen APG de goede kant op gaan. Belangrijk hierbij is dat communicatie ook de prioriteit van het bestuur krijgt, uitvoerders werken immers altijd in opdracht van een pensioenfondsenbestuur.

#### *Gedragseconomische inzichten en toepassing*

Wat betreft de eventuele toepassing van gedragseconomie in het communicatiebeleid geven beide respondenten van APG aan dat zij rekening houden met gedragseconomische inzichten. Ook bieden beide respondenten een aantal voorbeelden van deze inzichten aan. Binnen APG worden dit de *blocking issues* benoemd. Zo is bij APG bekend dat pensioen psychologisch gezien niet wordt ervaren als urgent, men niet langer dan vijf jaar vooruit kan kijken, mensen elkaar beïnvloeden, men bij voorbaat al veronderstelt dat er een kennistekort is en de benaderingswijze van mensen positief moet zijn. In de praktijk wordt wel ingespeeld op dit soort inzichten bijvoorbeeld door framing, positief benaderen en segmentatie. Men is alleen nog wel op zoek naar de juiste vorm om dit toe te passen. De volgende quote weergeeft de kern van het probleem hierbij:

*“Alleen moeten deze inzichten wel worden gezien als middel in relatie met een financieel complex product, niet met een rol koekjes.” J. Jacobs.*

Ter ondersteuning van de ontwikkelingen op dit gebied heeft APG samenwerking gezocht met de Universiteit van Maastricht en wordt informatie ingewonnen bij de Universiteit van

Amsterdam. De respondenten geven verder aan dat dit een nieuw werkveld is en toepassing plaatsvindt door middel van trial and error. Testen is hierbij erg belangrijk. Het feit dat toepassing van dit soort inzichten nog niet specifiek in jaarplannen wordt opgenomen geeft ook aan dat dit terrein nieuw is en ook bij besturen nog niet helemaal op het netvlies staat. Dit biedt wel kansen want het uiteindelijke beleid is een co-creatie tussen het bestuur en de uitvoeringsorganisatie. Het lastige hierbij is dat inzichten als deze snel worden gezien als verkooptrucs of manipulatie. Hier loop je volgens de respondenten dan tegen de gevestigde denkwijze aan. Uiteindelijk bepaalt onder aan de streep het bestuur wat er moet gebeuren.

#### *Theoretische elementen*

De voorgelegde theoretische elementen waren allen bekend bij de respondenten. Het model voor gedragsverandering was bij de respondenten bekend hoewel zij gebruik maken van een drielaags-model. In de eerste laag wordt gedicteerd wat goed voor je is. Dit is de aanpak die van oudsher werd ingezet. De tweede laag is het idee om mensen te overtuigen door middel van argumenten. Dit uitte zich voorheen in het verhaal van: het zit wel goed, maakt u zich vooral geen zorgen. De laatste laag is het raken van mensen. En vooralsnog wordt getracht hier invulling aan te geven. Op dit moment wordt dus vooral de centrale route gebruikt. Framing is bij de respondenten bekend maar het is de kunst om het toepasbaar te maken op communicatie. De vraag is volgens de respondenten: hoe te framen en waarop te framen. Wel wordt door de ABP marketingmanager opgemerkt dat vooral wordt geframed op de context van een bericht. Er wordt dan geprobeerd een zo relevant mogelijke context te creëren voor de deelnemer. Priming wordt nog beperkt toegepast. Er wordt nagedacht over afbeeldingen die je kan gebruiken. Wel is deze techniek lastig uit te leggen aan het bestuur. Het wordt snel gelabeld als sluwe verkooptruc.

Sociale beïnvloeding wordt volgens beide respondenten gebruikt. Bijvoorbeeld door middel van testimonials op de website of nieuwsbrieven en door middel van social media. Het persoonlijk maken van communicatie wordt gedaan aan de hand van segmentatie op drie gebieden (demografie, gedrag en gedeelde waarden). Door deze segmentatie ontstaan communicatiedoelgroepen die informatie op een voor hen specifieke manier gepresenteerd krijgen. Op dit gebied kan nog veel meer gedaan worden volgens de respondenten. Tot slot kan over de toepassing van Keuze architectuur worden gezegd dat nog niet veel met deze techniek is gedaan. Volgens de respondenten is er nog weinig keuzevrijheid en de keuzes die er zijn, zijn vooral voor mensen die tegen het pensioen aanzitten. Die zijn dan al geïnteresseerd. Respondenten zien wel mogelijkheden met deze techniek in de toekomst.

Tot slot wordt door één van de respondenten een mooie zienswijze gegeven ten aanzien van pensioencommunicatie. Het lijkt op de motivatie theorie van Herzberg (1970). Hij geeft aan dat de pensioencommunicatie een hygiënefactor is die altijd up to date moet zijn. Over vijf jaar zullen deelnemers weer andere wensen hebben en is het aan ons om de communicatie naar de deelnemer toe weer zo te organiseren dat in die behoefte wordt voorzien. De mate waarin mensen iets willen weten van pensioencommunicatie, de intrinsieke motivatie, die moet worden veranderd. En dat is iets dat heel lastig is en waar de sector zich mee bezig houdt.

#### *Reflectie door onderzoeker*

Uit de verzamelde data is duidelijk geworden dat APG op het gebied van pensioencommunicatie in ontwikkeling is. Gedragseconomische inzichten zijn aanwezig en het feit dat er samenwerking gezocht wordt met Universiteiten duidt erop dat kennis en inzet van gedragseconomie zal toenemen. Wel is het van belang dat het bestuur van

pensioenfondsen inzien dat dit een relevante wetenschap is voor de ontwikkeling van pensioencommunicatie, zij geven de uitvoerder immers opdracht. Opvallend was dat er een grote lijst aan diverse inzichten beschikbaar is. Hier zaten elementen bij die ontbreken in het theoretisch kader van dit onderzoek. De inhoudelijke inbreng is per respondent wel verschillend. De respondent die actief is in de lijnorganisatie weet een aantal zaken maar is vooral bezig met het organiseren van de communicatie voor pensioenfonds ABP. De strategische stafafdeling is wel bezig met innovaties op dit gebied en deze respondent weet dan ook voorbeelden te noemen en antwoorden te geven waar dit uit blijkt.

## 5.2 MN

### *Houding ten aanzien van pensioencommunicatie*

Communicatieproblemen zijn volgens de respondenten op verschillende wijze te typeren. Aan de ene kant wordt aangegeven dat er in het verleden nooit is gecommuniceerd waardoor fondsen dat nu ook niet kunnen. Besturen zijn daarnaast van de oude stempel en dat draagt niet bij. Aan de andere kant wordt gezegd dat communicatie niet aankomt bij de deelnemers. Dat komt omdat pensioen te ver naar de toekomst is, te ingewikkeld is en negatieve associatie oproept. De oplossingsrichting is volgens de respondenten dat er een schifting gemaakt moet worden van zenden naar communiceren. Wat inhoudt dat men naar de deelnemer gaat luisteren en dat men gaat reageren op wat de deelnemer zegt. Daarbij moet dan gecommuniceerd gaan worden wat relevant is voor de deelnemer. Ook merkt een respondent op dat de werkgever ontzorgd moet worden. MN voert vooral uit voor marktfondsen die veel MKB-bedrijven als werkgever kennen. Deze werkgevers hebben vaak helemaal geen tijd en kennis om deelnemers in te lichten over het pensioen. De situatie bij MN gaat de goede kant op er zijn verbeteringslagen geweest de afgelopen jaren. Bijvoorbeeld duidelijker en helder leren schrijven. Een grote communicatievisie is in ontwikkeling.

### *Gedragseconomische inzichten en toepassing*

Bij MN zijn gedragseconomische inzichten wel bekend. Zo wordt de afkeer van verlies genoemd en het niet verder kunnen kijken dan vijf jaar. Echter blijft de toepassing hiervan op de achtergrond. Zo geeft een respondent aan dat rationele en irrationele aspecten wel worden meegenomen maar dat deze diepe psychologie achterwege blijft. Op het gebied van toepassingen van gedragseconomie schaaft een respondent MN in op een twee of drie op een tien-puntsschaal. In de commerciële sector worden er negens en tiens gescoord. Wat wel gebeurd is dat bij alle nieuwe uitingen de vraag gesteld wordt of dit de deelnemer nu echt helpt. Daarnaast zijn er nog drie concrete punten waarmee rekening wordt gehouden bij MN: kies relevante momenten (less is more), haal pensioen naar het heden en een groot deel van de populatie hoeft helemaal niet heel veel bijzondere dingen te doen (mensen willen geruststelling). Tot slot wordt er gezegd dat je een bericht moet vertalen naar concrete effecten. Het moet voor een deelnemer duidelijk zijn wat een ontwikkeling betekent voor zijn persoonlijke situatie. Tot slot wordt aangegeven dat er altijd een klassiek spanningsveld bestaat tussen de jurist en de marketeer. De jurist wil een uiting juridisch sluitend hebben. Daar tegenover staat een marketeer die zich afvraagt hoe hij kan zorgen dat de deelnemer een bericht goed binnen krijgt. De inzet van dit soort inzichten is voor een groot deel afhankelijk van budget. Zoals eerder aangegeven zijn veel opdrachtgevers van MN marktfondsen. Aangesloten werkgevers hebben de afgelopen jaren flink geleden onder de economische crisis. Daarnaast moeten de bedrijven de kosten laag houden om internationaal te kunnen concurreren. Extra kosten voor onderzoek zijn er om deze redenen niet bij. APG of PGGM hebben tien pilots waar één van lukt, wij hebben deze mogelijkheden

niet. Wij kopiëren liever een beproefd idee. Verder is de relatie met de achterban van belang. Bij een ondernemingspensioenfonds (Philips bijvoorbeeld) kun je gewoon naar de HR-afdeling lopen. Daar is ook een team dat het pensioenfonds managed. Het bereiken van de deelnemer is daar veel makkelijker. Tot slot heeft de samenstelling van het pensioenfonds bestuur veel invloed op het communicatiebeleid. Nieuwe wetgeving verplicht bij bepaalde bestuursmodellen zetels voor gepensioneerden. Dit zal van invloed zijn op het communicatiebeleid.

#### *Theoretische elementen*

Het model van gedragsverandering kent men. Er wordt direct aangegeven dat met de centrale route in de pensioensector natuurlijk helemaal niets kan. Framing wordt door de respondenten geïnterpreteerd als middel dat niet handig is voor deelnemerscommunicatie vanuit MN. Aan de ene kant wordt gezegd dat het een verkeerd middel is omdat je hiermee deelnemers voorliegt. Aan de andere kant wordt geopperd dat dit meer van toepassing is op stelsel niveau. MN zet deze techniek dus niet actief in. Priming is een techniek waarvan de ene respondent wel zegt dat deze wordt toegepast en de andere zegt van niet. Toepassing vindt plaats door middel van afbeeldingen. Hiermee wil je een bepaald sentiment oproepen. Vaak worden deze processen uitbesteed aan bureaus. Wel wordt aangegeven dat op dit gebied meer ontwikkeling mogelijk is. Op dit moment zijn er meer zorgen voor het rondkrijgen van het UPO. Sociale beïnvloeding wordt niet echt toegepast geven de respondenten aan. Wel zijn er twee voorbeelden die worden aangehaald. Er zijn pensioenconsulenten die door hun afspraken met pensioendeelnemers andere deelnemers triggeren om ook een afspraak te maken. En er is een keer een animatie gemaakt waarin werd getoond waar andere deelnemers voor hadden gekozen in een keuzesituatie. Informatie persoonlijk maken gebeurt ook. Dit wordt gedaan door goed na te denken over wat je de deelnemer allemaal wilt gaan vertellen. Tot slot wordt aangegeven dat dit ook sector breed wordt opgepakt. De laatste techniek is die van de keuze architectuur. Er wordt aangegeven dat vooral mensen die in de vooravond van hun pensioen staan een aantal keuzes kunnen maken. Deze techniek is dan ook op deze groep toegepast. Er is meer mogelijkheid tot mapping toegevoegd. Hierdoor zijn deelnemers beter in staat om te zien wat de gevolgen zijn bij specifieke keuzes.

#### *Reflectie door onderzoeker*

Het hoofd van de communicatieafdeling en een corporate marketeer waren binnen MN de respondenten voor dit onderzoek. In veel antwoorden komt terug dat het belangrijkste uitgangspunt voor MN is dat wordt uitgegaan van de vraag: wat moet de deelnemer met deze informatie en helpen we de deelnemer hiermee? Binnen dit kader krijgen de inzichten vanuit de gedragseconomie niet echt een plaats. Toepassingen die er zijn, zijn in lijn met de vraag: hoe helpen we de deelnemer hiermee? De toepassingen zijn geënt op relevante momenten en het benoemen van concrete effecten voor de deelnemer. Wat betreft de technieken waarnaar is gevraagd werd niet heel veel thuis gegeven. Het bewandelen van de centrale route wordt gezien als exercitie zonder veel kans. Een duidelijke keuze voor de perifere route is er echter ook niet. Framing wordt niet bewust ingezet, priming wordt deels maar niet breed ingezet, sociale beïnvloeding niet echt, personificatie wel en keuze architectuur ook. Echter wordt bij het persoonlijk maken van informatie vooral gekeken naar wat men denkt dat de deelnemer wel en niet wil weten en komt uit het interview niet naar voren dat er wordt gesegmenteerd. Daarnaast wordt keuzearchitectuur ingezet bij de groep mensen die al met het pensioen bezig is en niet bij de groep die geactiveerd moet worden. Reden voor de gang van zaken zit hem vooral in het budget dat beschikbaar is en men te maken heeft met marktfondsen die lage uitvoeringskosten willen. Verder wordt duidelijk dat

het opzetten van 'normale' communicatie prioriteit heeft. Wat verder opvalt, is dat de achtergronden van beide respondenten typerend is voor hun mening en standpunten. De twee respondenten hebben namelijk beiden een andere zienswijze van de problemen, oorzaken, oplossingen en toepassing van gedragseconomische inzichten. Opvallend voor mensen die binnen dezelfde organisatie met pensioencommunicatie bezig zijn. De corporate marketeer heeft jarenlang als marketeer in de private sector gewerkt. Zijn houding is vrij negatief ten opzichte van de kwaliteit van deelnemerscommunicatie in de sector. Dit komt terug in veel van zijn beantwoording en legitimeert ook zijn stelling: *we moeten eerst zorgen dat we als sector normaal kunnen communiceren voor we ons bezig gaan houden met psychologie*. Daarnaast staat de manager van de communicatieafdeling van MN die voorheen werkzaam was bij het ministerie van SZW. Haar perspectief is heel anders. Zij ziet voornamelijk mogelijkheden voor de sectorbrede interventies. *"Dit wordt sector breed opgepakt"* komt in haar beantwoording vaak terug. Waar binnen MN precies wordt gewerkt aan de innovaties op het gebied van gedragseconomie wordt niet duidelijk.

### 5.3 PGGM

#### *Houding ten aanzien van pensioencommunicatie*

De respondenten bij PGGM hebben de functies: manager productontwikkeling aan de stafafdeling strategie en innovatie en senior research manager aan de lijnafdeling marketing en communicatie. Wat de respondenten betreft is het centrale probleem van pensioencommunicatie dat mensen niet geraakt worden door de ingezette communicatiemiddelen. *"In de praktijk blijkt dat het niet uitmaakt welk instrument wordt ontwikkeld, het resultaat is telkens hetzelfde: mensen gaan niet of matig aan de slag met de eigen pensioensituatie."* Verder wordt aangegeven dat het communiceren überhaupt al een hele klus is in de pensioensector. Tot slot worden er diverse onderliggende problemen genoemd, zoals de complexiteit van het pensioenproduct, het feit dat deelnemers geen invloed kunnen uitoefenen, er geen keuzevrijheid is en mensen niet direct iets met pensioeninformatie kunnen doen. De grootste veranderingen op dit moment zijn wat betreft de respondenten de digitalisering, de meer commerciële instelling van uitvoerders en het denken vanuit relevantie voor de klant, bijvoorbeeld door middel van customer journeys. Een customer journey geeft de reis die de deelnemer maakt door het zijn leven weer. Wanneer dit helder is kan beter rekening worden gehouden met *wanneer* een deelnemer wat wil weten. Noodzakelijke veranderingen zijn wat betreft de respondenten vereenvoudiging van het pensioenproduct, de ontwikkelingen van tools die zich aanpassen aan de kennis en motivatie van de pensioendeelnemer en tot slot moeten er keuzes komen voor deelnemers. De stelling is dat wanneer deelnemers mogen kiezen, deelnemers gaan vergelijken en zich daardoor verdiepen. Een andere optie zou kunnen zijn om tegen de deelnemer te zeggen: beste deelnemer, het komt wel goed. Wanneer de deelnemers tegen pensioendatum zitten gaan zij zich vanzelf wel verdiepen.

#### *Gedragseconomische inzichten en toepassing*

Gedragseconomie is iets waarvan beide respondenten zeggen dat PGGM hier mee bezig is. De productmanager zit hier niet zo diep in en kan daarom ook niet echt voorbeelden noemen. Wel weet hij te vertellen dat de afdeling communicatie zich hier in verdiept evenals in andere invalshoeken die kunnen bijdragen aan pensioencommunicatie zoals neuromarketing. De andere respondent geeft aan dat er steeds meer wordt gecommuniceerd op basis van mentaliteit. Op deze wijze wordt omgegaan met gedragseconomische inzichten. Het is ook hier niet het geval dat er een concrete lijst met inzichten wordt genoemd. Een andere toepassing die wordt genoemd is het feit dat er moet

worden ingespeeld op de momenten dat deelnemers in beweging komen. Uit onderzoek blijkt dat mensen dan het best benaderbaar zijn. Het moment rondom de verspreiding van het UPO is hier een voorbeeld van. Wij spelen hier bijvoorbeeld op in door middel van filmpjes. Verder wordt opgemerkt dat met dit soort inzichten meer gedaan kan worden. Daarbij moet wel gewaakt worden voor framing van dit soort inzichten als reclame of manipulatie. De inzet van dit soort inzichten is uiteraard van een aantal zaken afhankelijk. Allereerst wordt opgemerkt dat de lijnorganisaties vaak erg druk zijn met het rondkrijgen van de normale communicatie-uitingen. Daarnaast ook nog naar buiten kijken voor nieuwe ontwikkelingen wordt dan lastig. Daar vindt de staforganisatie strategie en innovatie haar rol. Zij kijken naar buiten, ontwikkelen en leggen daarbij bijvoorbeeld ook contacten met de Universiteit van Tilburg en netwerkorganisatie Netspar. Verder wordt gezegd dat de ontwikkeling van communicatiebeleid geschied door middel van een co-creatie tussen het pensioenfonds en de uitvoeringsorganisatie. Zo heeft PFZW bijvoorbeeld een bestuursbureau waarmee wordt gespard in de ontwikkeling van beleid. Verder is het belangrijk te realiseren dat communicatie niet in de genen van pensioenfonds en pensioenuitvoerders zit. De rol van deze organisaties zijn van oudsher het administreren en uitvoeren van pensioen. Communicatie is hierin nieuw en dus een uitdaging.

Tot slot wordt een succesverhaal gedeeld met betrekking tot risicobereidheidsonderzoek bij pensioendeelnemers. Dit gebeurt al langer maar resultaten waren twijfelachtig. PGGM heeft een tool ontwikkeld voor het verrichten van beter risicobereidheidsonderzoek onder deelnemers. Belangrijke punten zijn hierbij vooral dat de vragen werden gesteld op het niveau van de deelnemers. Er werden dan bijvoorbeeld nettobedragen en scenario's gebruikt.

#### *Theoretische elementen*

Het model van gedragsverandering is bekend bij PGGM. Er wordt gezegd dat de praktijk zich voornamelijk bevindt op de centrale route. Getracht wordt om de perifere route in te richten maar al snel loop je tegen rationele zaken aan zoals een dekkingsgraad of rendementen. Dan spring je direct weer terug naar de centrale route. Verder wordt opgemerkt dat het aan de andere kant niet moeilijk is om een boodschap perifeer te maken. Het is alleen de kunst om de vorm te vinden die werkt. Tot nu toe hebben we nog geen significante verbeteringen kunnen ontdekken in onze experimenten. Soms werkt het juist negatief; mensen geloven de perifere boodschap dan niet. Men gelooft niet dat twee dubbeltjes aan premie-inleg door een pensioenfonds wordt omgezet naar een euro. De techniek framing lijkt bij PGGM in ontwikkeling. Door middel van experimenten wordt getest wat werkt en niet. Zo zijn zij benieuwd of het gunstig is om te framen op de voordelen van harde of van zachte aspecten. Wat in ieder geval niet werkt volgens deze respondenten is framen op angst. Evenals framing wordt priming nog uitvoerig getest en wordt dus nog niet breed ingezet. De basis van deze techniek is helder: afbeeldingen versterken informatiedragers. En dat een afbeelding van een persoon beter werkt dan een afbeelding van een spaarvarkentje is ook duidelijk. Verdere ontwikkeling is hier nog wel nodig. Van sociale beïnvloeding wordt volgens de respondenten geen gebruik gemaakt, er is nog niet zoveel te kiezen dus waarom moeten mensen dan gestuurd worden. Verder probeert PGGM om door middel van persona's in te spelen op het persoonlijk maken van informatie. Er wordt aangegeven dat dit waarschijnlijk de belangrijkste techniek is. Dit zou de sleutel moeten zijn tot de oplossing van het communicatie probleem, aldus de respondenten. Tot slot wordt opgemerkt dat keuzearchitectuur kan worden ingezet wanneer er keuzes te maken zijn. Deze zijn er nog niet dus deze techniek is dan ook niet van toepassing. Wel wordt opgemerkt dat de

ontwikkelingen die er zijn zich richten op meer betrokkenheid, invloed en actie van de deelnemer. Informatie moet dan dus beschikbaar en begrijpelijk zijn en helpen bij keuzes die gemaakt moeten worden. Er moet door middel van een standaardoptie ook rekening gehouden worden met mensen die zelf niet kunnen kiezen of geen motivatie hebben om dit te doen.

#### *Reflectie door onderzoeker*

Over PGGM kan worden gezegd dat zij absoluut bezig zijn met gedragseconomische inzichten. Hoewel er niet direct een matrix met psychologische inzichten kan worden voorgelegd is het "denken" wel aanwezig. Verder wordt onderzoek gedaan naar gevraagde technieken, maar deze technieken worden nog niet breed ingezet. Het lijkt erop dat het antwoord waarnaar zij op zoek zijn nog niet is gevonden. Ik zie dat de houding ten aanzien van de technieken de juiste is en dat zij op een goede manier proberen de technieken uit te pluizen. Als deel van hun onderzoek zoeken zij samenwerking met de universiteit van Tilburg en Netspar. Dit zal absoluut zorgen voor een verdere ontwikkeling op dit gebied. Wat opvalt is dat de interpretatie van de techniek sociale beïnvloeding en keuzearchitectuur maakt dat de respondenten aangeven dat zij hier niets mee doen. Als onderzoeker heb ik de indruk dat deze technieken wel degelijk worden toegepast. Waarvan deze eventuele toepassingen afhankelijk zijn binnen PGGM wordt niet helemaal duidelijk. Wel wordt duidelijk dat het een co-creatie is tussen pensioenuitvoerder en pensioenfonds waarbij niet moet worden vergeten dat administreren de corebusiness is van pensioenfondsen. Communicatie is dus iets dat daar bij komt. Maatwerk, vereenvoudiging en keuzevrijheid bieden de oplossingsrichting. Uit de interviews blijkt dat de verdere ontwikkeling van specifieke communicatie plaatsvindt binnen de stafafdeling marketing intelligence. Communicatieontwikkeling op een hoger abstractieniveau is ook te vinden in de staforganisatie strategie en innovatie.

## 5.4 Syntrus Achmea

### *Houding ten aanzien van pensioencommunicatie*

De geïnterviewde respondenten komen beiden uit de lijnorganisatie pensioencommunicatie. Een van de respondenten is communicatieadviseur, de ander is het hoofd van de gehele pensioencommunicatieafdeling. De problemen die respondenten benoemen hebben aan de ene kant te maken met het fundamentele punt dat deelnemers gewoon niet geïnteresseerd zijn in pensioen. Aan de andere kant heeft het te maken met het feit dat de communicatieadviseurs niet direct in contact staan met de deelnemers maar met het pensioenfondsbestuur. Er bestaat een discrepantie tussen wat de deelnemer wil en de wens van fondsbesturen. Verder heb je ook de uitdaging om pensioen te vertalen naar een bericht dat zorgt voor een bepaalde mate van pensioenbewustzijn / handelingsperspectief. Hier helpt het spanningsveld tussen wat juist is vanuit marketingperspectief en wat juist is vanuit juridisch perspectief niet bij.

Volgens respondenten moet de oplossingsrichting gezocht worden bij het meer centraal stellen van de deelnemer. Er moet worden gedacht vanuit relevantie voor de deelnemer. Iets wat hiervoor moet veranderen is de mind-set van pensioenfondsbesturen- niet informeren maar communiceren. Het nut en de noodzaak van communicatie moet worden ingezien. Tot slot moet de werkgever ook meer betrokken worden bij pensioencommunicatie. De werkgever is immers het eerste aanspreekpunt voor een werknemer met een pensioenvraag. De grootste veranderingen op dit moment zijn vooral de digitalisering en de verschuiving van het denken van pensioenfondsbestuurders over pensioencommunicatie.



### *Gedragseconomische inzichten en toepassing*

Wat betreft de kennis en toepassing van gedragseconomische inzichten houden de respondenten er een verschillende mening op na. Aan de ene kant wordt aangegeven dat Syntrus Achmea niet op een dermate wetenschappelijke manier met deze materie bezig is. Aan de andere kant wordt er gezegd dat dit wel wordt gebruikt. Hoewel er niet direct een volledige matrix met inzichten beschikbaar is, worden vragen op dit gebied weldegelijk gesteld. Door middel van onderzoeken onder deelnemers wordt getracht hier meer inzicht in te krijgen. Voorbeelden van dit soort onderzoeken zijn klantenpanels of klantonderzoeken. Verder probeert de afdeling zichzelf te scholen door middel van workshops en seminars. De mate waarin gedragseconomische inzichten worden toegepast is afhankelijk van budget dat beschikbaar wordt gesteld door pensioenfondsen maar ook door tijd. Er wordt aangegeven dat ontwikkeling op dit gebied iets is dat "er naast" gebeurt. Dit houdt in dat de afdeling pensioencommunicatie dit zelf moet oppakken naast de reguliere werkzaamheden. Verder spelen er nog twee andere factoren een rol. Besturen moeten dit soort inzichten willen toepassen, hier krijg je te maken met de gevestigde denkwijze. Tot slot is de afdeling pensioencommunicatie de afgelopen jaren meerdere malen uit elkaar gehaald en weer samengevoegd.

### *Theoretische elementen*

De gevraagde technieken uit de theorie zijn bekend bij de uitvoerders. Het model voor gedragsverandering is iets waar de respondenten mee bekend zijn. Zij geven aan de perifere route te willen bewandelen. Hierbij wordt vanuit de klant gedacht: waarom zou iemand onze pensioenplanner willen gebruiken? Ook wordt benadrukt dat als iemand via de perifere route bereikt wordt, er een mogelijkheid bestaat om de overstap te maken naar de duurzamere centrale route. Syntrus Achmea is dus op zoek naar de manier waarop de deelnemer geprikkeld kan worden. Wat framing en priming betreft is er niet een eenduidig antwoord. Aan de ene kant worden deze beide technieken toegepast. Echter is deze toepassing niet consequent omdat de wens per pensioenfonds verschilt. Er wordt dus bijvoorbeeld geframed op een positief gevoel of urgentiebesef in poststukken. Echter kan de invulling per fonds verschillen. Bij priming worden afbeeldingen gebruikt om een bepaald gevoel te creëren bij de deelnemer. Bijvoorbeeld herkenbaarheid met de sector. Maar welk gevoel er opgeroepen wordt verschilt per fonds. Sociale beïnvloeding wordt toegepast door middel van testimonials in de nieuwsbrief. Het persoonlijk maken van communicatie is ook iets dat wordt toegepast. Er wordt getracht de deelnemer het idee te geven dat een brief geen systeembrief is. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door middel van segmentatie. Syntrus Achmea gaat uit van een segmentatie in twee groepen van 40- en 40+. Pensioenfondsen vragen soms ook wel eens om diepere segmentatie. De respondenten geven hierover aan dat dit nog vrij lastig is omdat er dan meer onderzoek onder de deelnemerspopulatie nodig is. Met sociale beïnvloeding en het persoonlijk maken van pensioeninformatie is meer mogelijk, alleen is dit lastig omdat er geen e-mailadressen van deelnemers beschikbaar zijn. Dit belemmert de verdere, online inzet van deze technieken. Tot slot is er de techniek keuzearchitectuur. De interpretatie van deze techniek door de respondenten is er vooral één van operationele toepassingen. Zo worden er incentives gebruikt bij het inwinnen van e-mail adressen of bij het UPO en wordt het gebruik van de negatieve optie genoemd. Wel wordt opgemerkt dat in het huidige stelsel nog niet heel veel keuzes te maken zijn.

### *Reflectie door onderzoeker*

Over Syntrus Achmea kan worden gezegd dat zij deels bezig zijn met inzichten uit de gedragseconomie. Het betreft vooral de basismogelijkheden van de toepassing van inzichten als framing, priming en personificering. Het toepassen van plaatjes om een bepaald

gevoel bij de lezer op te roepen gebeurt immers overal. Wel wordt er onderzoek gedaan naar het bereiken van de deelnemer en wat de deelnemer nou eigenlijk wil. Ik heb het idee dat dit echter niet per se gebeurt door het onderzoeken van de beste toepassing van een specifieke techniek. Eerder worden gaande communicatiebeleid ontwikkeld. Verder valt op dat er veel gedetailleerde voorbeelden genoemd kunnen worden van kleine verschillende interventies. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat Syntrus Achmea veel verschillende fondsen bedient en daardoor veel verschillende toepassingen ontwikkelt. Ten aanzien van de respondenten valt op dat zij met het beantwoorden van de vragen redelijk op één lijn zitten. Wellicht heeft dit ook te maken met de inrichting van de afdeling waarbij binnen de communicatie afdeling met verschillende teams wordt nagedacht over communicatieontwikkeling.

## 6. Analyse

In hoofdstuk 5 is per uitvoeringsorganisatie een empirisch verslag uitgewerkt om een beeld te geven van de resultaten uit de interviews. Wanneer je met ruwe data aan de slag gaat kun je al spreken van analyse. In dit onderzoek vindt de feitelijke analyse van de data plaats in dit hoofdstuk. De analyse van de ruwe data geschiedt aan de hand van het programma Atlas IT voor kwalitatieve data-analyse. Dit programma biedt de mogelijkheid om de interviewuitwerkingen te coderen, te groeperen en verbanden te leggen tussen de onderzoeksbevindingen. Zoals gezegd is het mogelijk om de ruwe data te coderen. Feitelijk is dit al de eerste stap van het analyseproces. Bij het coderen breng je een tekstfragment van een gehele alinea terug tot een aantal woorden of zinsneden die corresponderen met de inhoud van het tekstfragment. Hier volgt een voorbeeld uit het onderzoek.

Het volgende tekstfragment:

1) *Wat is volgens u in één zin het probleem rond pensioencommunicatie?*

*De pensioencommunicatie komt niet aan. Oorzaken daarvan zijn: het is te ver in de toekomst voor de ontvanger daarnaast is het te ingewikkeld. Ook associeert ons denken pensioen met ouderdom ziekte en dood. Hierdoor staan mensen niet open voor pensioencommunicatie.*

Krijgt de volgende codering:



Alle gegenereerde codes kunnen met elkaar in verband gebracht worden. In het bovenstaande voorbeeld kan bijvoorbeeld een oorzaak- gevolg relatie gelegd worden. De codes en relaties tussen de codes worden weergegeven in een netwerk waar alle codes die bij een specifiek thema horen weergegeven worden. Vanuit deze netwerken is het mogelijk om data te analyseren. In de netwerken worden cijfers getoond achter de codes. Het eerste cijfer achter een code geeft aan hoe vaak de code (deze situatie) zich heeft voorgedaan. Het tweede cijfer geeft aan hoe vaak er een relatie is gelegd tussen deze code en een andere code.

Alle interviewverslagen zijn in Atlas TI gecodeerd. Deze beschikbare data zijn gebruikt in de eerste analyse (6.1), waarbij is gekeken naar een algemeen beeld van de sector ten aanzien van de onderzoeksvragen in dit onderzoek. Met deze analyse kunnen de tweede en derde deelvraag uit dit onderzoek worden beantwoord.

2. *Zijn pensioenuitvoerders bekend met inzichten uit de gedragseconomie?*

3. *Passen pensioenuitvoerders inzichten uit de gedragseconomie toe in het communicatiebeleid?*

In 6.2 vindt een vergelijking plaats tussen data uit de verschillende casussen uit hoofdstuk vier, de empirische verslagen uit hoofdstuk 5 en de analyse uit 6.1. Deze laatste analyse beantwoordt de vierde deelvraag.

4. *Waarvan is de inzet van gedragseconomische inzichten in het communicatiebeleid van pensioenuitvoerders afhankelijk?*

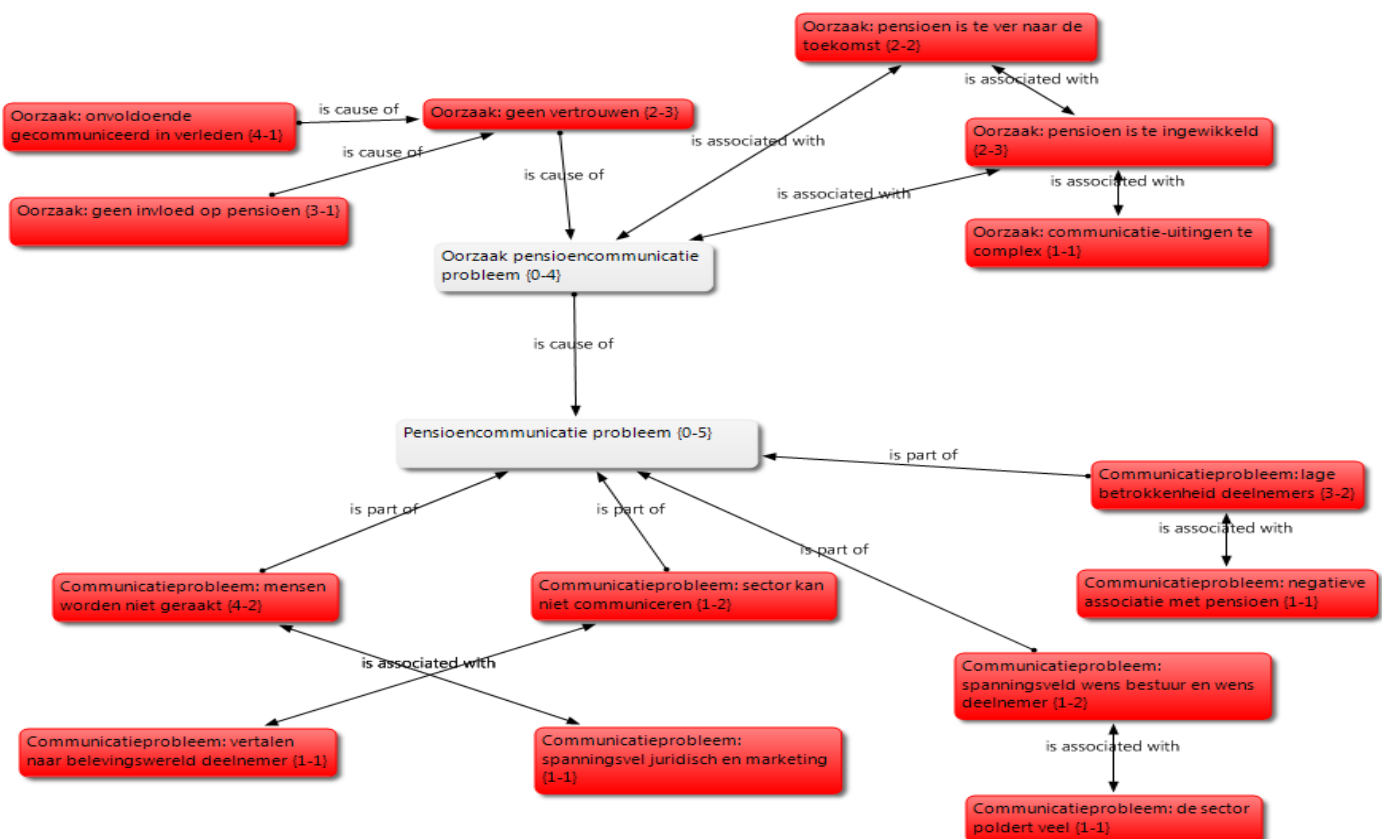
## 6.1 Analyse

In deze analyse zijn de resultaten opgedeeld in acht verschillende subthema's, namelijk de problemen en oplossingen rondom pensioencommunicatie, de toepassing van gedragseconomie en waarvan dit afhankelijk is en de zes onderzochte technieken uit de gedragseconomie. Door middel van figuren gegenereerd uit Atlas TI zijn de resultaten gevisualiseerd waarna deze zijn toegelicht. In deze analyse wordt alleen gekeken naar de resultaten, op dit punt wordt nog geen vergelijking gemaakt tussen uitvoerders. Wel is getracht om de resultaten te groeperen, bepaalde lijnen te ontdekken en bepaalde samenhang te vinden.

### 6.1.1 De problemen rondom pensioencommunicatie

Dit eerste onderdeel van de analyse betreft de vragen rondom het probleem met pensioencommunicatie. In figuur 6.1 maak ik inzichtelijk wat er volgens de respondenten op dit moment het probleem is en wat de oorzaken daarvan zijn. Daarnaast laat ik zien wat respondenten denken over de situatie van de uitvoerder waarbij zij werkzaam zijn, welke ontwikkelingen er gaande zijn en welke ontwikkelingen noodzakelijk zijn. Dit alles geeft een goed beeld van de overtuigingen en belevingswereld van de respondenten. Verder staan in de tekstbalken ook cijfers, bijvoorbeeld: 4-2. Het eerste cijfer geeft aan hoeveel respondenten deze mening of overtuiging hebben. Het tweede cijfer is in dit onderzoek niet relevant maar geeft aan hoeveel relaties die specifieke tekstbalk heeft met andere tekstbalken.

Figuur 6.1, problemen en oorzaken pensioencommunicatie



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel

Uit dit eerste netwerk valt direct op dat de respondenten meer eensgezind zijn over de oorzaken dan over wat de problemen op dit moment nu precies zijn. Het probleem rondom pensioencommunicatie kan wat deze respondenten betreft verdeeld worden in drie centrale problemen. Het eerste probleem weerspiegelt de falende communicatie interventies: *mensen worden niet geraakt*. Het tweede probleempunt betreft het bestuur van de pensioenfondsen. Het bestuur en de deelnemer blijken een ander beeld te hebben van wat er moet gebeuren. Tot slot is de lage betrokkenheid van de deelnemer een probleem. Deze problemen worden volgens de respondenten veroorzaakt door de aard van het huidige pensioenproduct. Het pensioen (product) is te ingewikkeld en we hebben er ook geen invloed op. Daarnaast gaan we er pas (ver) in de toekomst gebruik van maken dus hebben we er nu niet zoveel aan. Tot slot worden er vijf verschillende oorzaken genoemd voor de problemen met pensioencommunicatie. In het verleden is er niet gecommuniceerd. Hierdoor kan de sector het nu niet en is er een informatieachterstand bij de deelnemer. Daarnaast staat pensioen te ver weg voor deelnemers. Ook kan de deelnemer geen invloed uitoefenen in de huidige vorm van het stelsel. Vertrouwen in het stelsel is er ook niet en tot slot is het pensioen product te ingewikkeld.

Ten aanzien van de huidige situatie bij de uitvoerders en de oplossingsrichting wordt het volgende opgemerkt. Ten eerste blijken de respondenten gematigd positief te zijn over de eigen situatie ten aanzien van pensioencommunicatie. Wel wordt aangegeven dat er ruimte voor verbetering is maar dat dit ook erg afhangt van de keuzes van het bestuur van een pensioenfonds en het beschikbaar budget. Verder zijn huidige communicatie-ontwikkelingen gericht op de meer commerciële instelling van de pensioenuitvoerders en op het ontwikkelen van uitingen die meer aansluiten bij de belevingswereld van pensioendeelnemers. Tot slot zijn er drie ontwikkelingsrichtingen die van belang zijn. Er moet worden vereenvoudigd. Hiervoor moeten besturen het nut van communicatie gaan inzien en moet er op zoek gegaan worden naar de relevantie van pensioeninformatie voor de deelnemer. Bij de tweede richting is het van belang dat service van de dienstverlening van de pensioenuitvoerder omhoog gaat. Zo moet pensioeninformatie altijd en waar dan ook op een adequate manier beschikbaar zijn. Tot slot zijn er twee ideeën voor de rol van de werkgever in dit verhaal. Aan de ene kant moet de werkgever meer betrokken worden. Als een werknemer namelijk een pensioenvraag heeft zal altijd de werkgever als eerst worden benaderd. Om deze reden zal de werkgever als eerste aanspreekpunt op een adequate manier pensioeninformatie moet kunnen geven. Aan de andere kant is het zo dat in het MKB werkgevers hier niet op zitten te wachten. Zij werken al 60 uur per week en zouden dan ook nog op de hoogte moeten zijn van de meest recente ontwikkelingen wat betreft pensioenen.

### 6.1.2 De toepassing van gedragseconomische inzichten

Na analyseren van de stukken is duidelijk geworden dat de pensioensector haar eerste stappen heeft gezet in het werkveld van de gedragseconomie. 75% van de respondenten geeft aan rekening te houden met inzichten uit de gedragseconomie. Hoewel de beschikbaar gestelde inzichten tijdens de interviews verschillen is kennis van deze inzichten in meer of mindere mate bij de uitvoerders beschikbaar. De mate waarin uitvoerders, naar aanleiding van dit onderzoek, met dit soort inzichten bekend zijn is aangegeven in de analyse in 6.2. Inzichten die in het onderzoek worden genoemd zijn hier weergegeven:

*- pensioen wordt door ons brein niet als urgent gelabeld – mensen kunnen niet langer dan 5 á 6 jaar vooruit kijken – pensioen kent een ingebakken negatieve associatie in ons denken – mensen zijn sociaal beïnvloedbaar – er is een verondersteld (pensioen)kennis tekort – er is geen vertrouwen – mensen willen gehoord worden -*

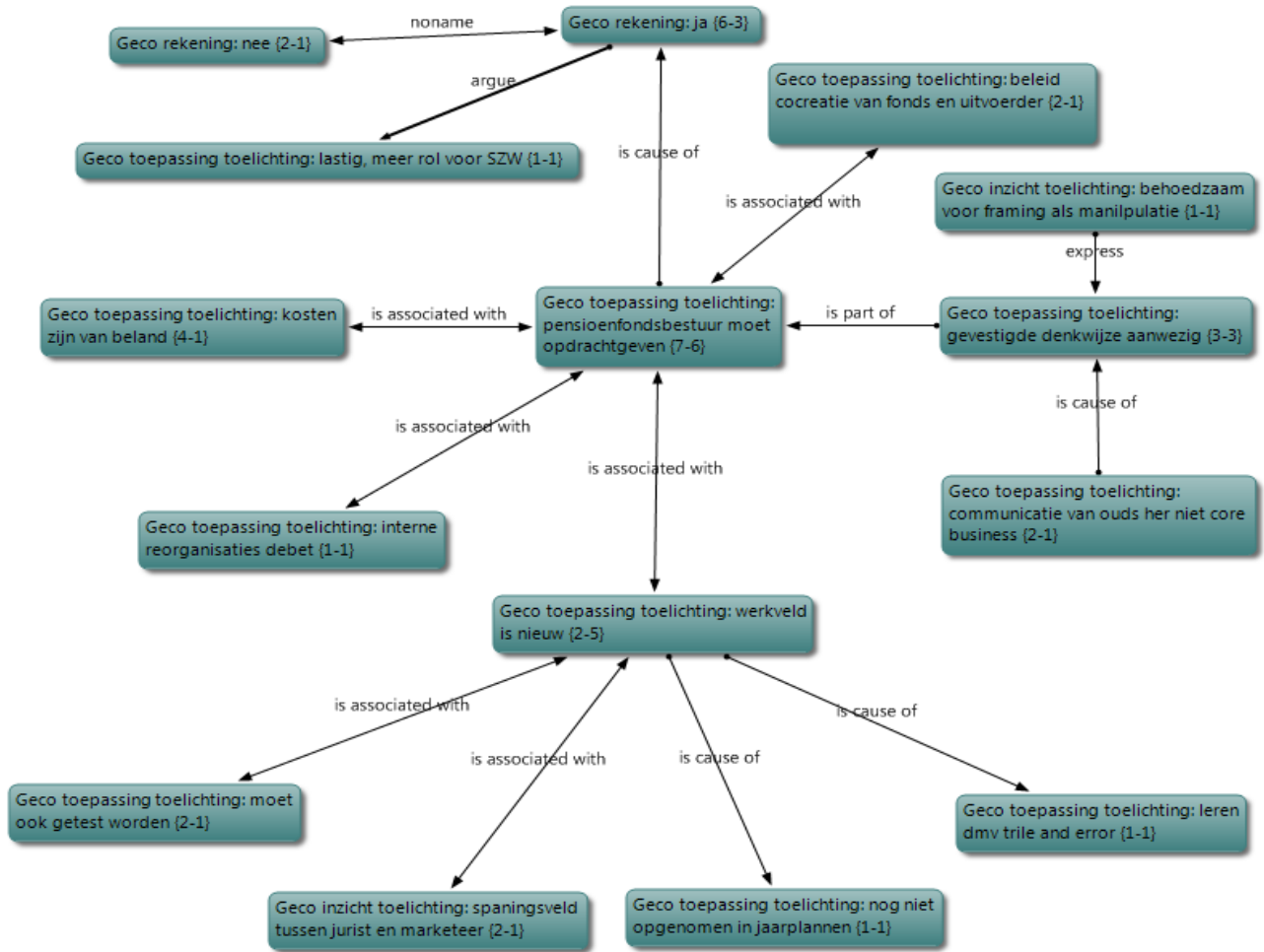
Op basis van de zienswijze van de respondenten zelf is vast te stellen dat de helft van de uitvoerders het idee heeft dat zij aan het experimenteren zijn met dit soort inzichten. Aan de andere kant wordt aangegeven dat deze diepere psychologie zoals beschreven in de theorie niet zodanig wordt toegepast. De exacte definitie van gedragseconomie en wat daar onder wordt verstaan blijkt in dit onderzoek diffuus te zijn geworden. Want er wordt wel aangegeven dat er activiteiten worden ontplooid onder de noemer gedragseconomie. Uit de interviews blijkt dat segmentatie en het inspelen op relevantie de belangrijkste toepassingen zijn op dit moment. Segmentatie komt terug in het ontwikkelen van persona's, segmenteren naar mentaliteiten of het ontwikkelen van customer journeys. Inspelen op relevantie komt terug door het bedenken van wat een deelnemer nou eigenlijk wil, door na te denken over momenten wanneer een deelnemer benaderd kan worden en met welke informatie een deelnemer nou eigenlijk geholpen is. Een belangrijke opmerking hierbij is dat elk pensioenfonds een andere populatie met unieke eigenschappen kent. De toepassing van de genoemde activiteiten zullen in de kern per pensioenfonds anders vorm gegeven moeten worden. Een aantal concrete voorbeelden van toepassingen zijn:

*- speel in op momenten dat de deelnemer actief wordt – haal pensioen naar het heden – positief benaderen werkt -*

Verder geven respondenten aan dat er ruimte is voor verbetering en er mogelijkheden zijn voor verdere ontwikkeling. Figuur 6.2 geeft weer welke invloeden er zijn die te maken hebben met het al dan niet toepassen van dit soort inzichten. Wat vrij snel duidelijk wordt is dat het pensioenfondsbestuur beslist of een weg als deze wordt ingeslagen of niet. Invloeden waar een bestuur vervolgens mee te maken heeft zijn verschillend. Zo spelen kosten een rol voor een bestuur. Ook moet de interne organisatie van de uitvoerder toestaan dat ontwikkelingen kunnen plaatsvinden op dit gebied. Verder is de ontwikkeling van beleid een samenwerking tussen pensioenfonds en pensioenuitvoerder. Dit biedt mogelijkheden voor overleg en beïnvloeding. Het bestuur zelf is ook van invloed op zichzelf. Bestaande denkwijzen en vooroordelen over nieuwe (onbekende) invalshoeken kunnen zorgen voor terughoudendheid. Tot slot zorgt het feit dat gedragseconomie een nieuwe invalshoek is voor diverse praktische bezwaren. Zo moet er veel getest worden, zijn acties en interventies rond deze toepassingen nog vaag en worden dan ook nog niet opgenomen in jaarplannen. Ook ontstaan er nieuwe spanningsvelden in de interne organisatie. Zo heeft een marketingmanager zichzelf tot doel gesteld om te bedenken hoe een bericht de deelnemer kan bereiken. Daar tegenover staat een jurist die communicatie-uitingen conform de wet

ingericht wil zien.

Figuur 6.2, toepassing van gedragseconomische inzichten



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel

APG

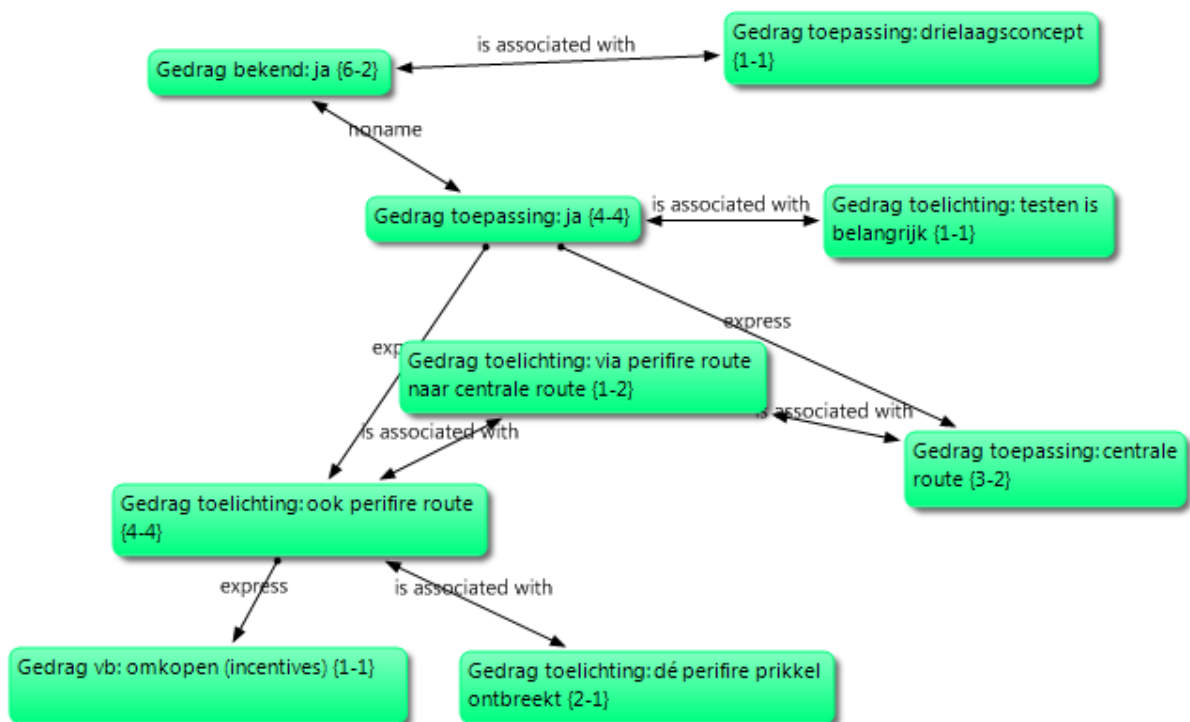
Stuurt deelnemers een felicitatiekaart bij toetreden tot het fonds.

### 6.1.3 Veranderen van gedrag

Volgens het 'elaboration likelihood model' zijn er twee routes voor gedragsverandering. De centrale route waar argumenten en motivatie een rol spelen bij het veranderen van gedrag en de perifere route waarbij de ontvanger wordt benaderd door middel van prikkels. Dit model is niet zo zeer een toe te passen techniek maar is meer een zienswijze die ten grondslag ligt aan pensioencommunicatie.

Deze zienswijze is bij alle ondervraagde respondenten bekend. Voor alle respondenten is het duidelijk dat de centrale route een lastig te bewandelen route is. Motivatie ontbreekt vaak bij pensioendeelnemers. De respondenten geven te kennen dat de perifere route bewandeld kan worden. Ook geven een aantal respondenten aan dat door mensen te raken op de perifere route, een overstap naar de centrale route gemaakt kan worden. De theorie onderschrijft deze mogelijkheid ook. Idealiter worden deelnemers via de centrale route overtuigd. Dit is immers het meest duurzaam. Voor de huidige pensioensituatie in Nederland is dit een onsuccesvolle manier gebleken. In de aanleiding van dit onderzoek is dit uitgebreid besproken. Communiceren op basis van argumenten (centrale route) is dus de manier van communiceren die pensioenuitvoerders in het verleden hebben toegepast. Gesteld kan worden dat als pensioenuitvoerders niet de perifere route gebruiken, men automatisch de centrale route gebruikt. De centrale route is in deze dan de status-quo. De mate waarin de perifere route wordt toegepast zegt iets over de mate waarin pensioenuitvoerders bezig zijn met de ontwikkeling van nieuwe communicatieuitingen die gericht zijn op het prikkelen van mensen. Inzichten vanuit de gedragseconomie bieden hier veel mogelijkheden.

Figuur 6.3, toepassing van het 'elaboration likelihood model'



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel



Over de mate van onderzoek en beweging richting de perifere route zijn er twee kampen te noemen, namelijk een groep die dit terrein verkent en een groep die dit terrein actief verkent. De verkenner vragen zich af wat een deelnemer nou prikkelt en hoe mensen geraakt kunnen worden. De actieve verkenner zijn door middel van experimenten actief bezig met het zoeken naar mogelijkheden om de deelnemer te beïnvloeden via de perifere route. Wat duidelijk wordt is dat dé prikkel nog niet gevonden is. Een respondent geeft aan dat het niet heel lastig is om een pensioen te vertalen naar een perifere boodschap. Het is alleen lastig om dit succesvol te doen. Daarmee wordt bedoeld, op een wijze waardoor een deelnemer echt wordt geraakt. Verder geven respondenten aan dat testen van dit soort zaken erg van belang is.

#### **APG**

*APG hanteert intern bij de ontwikkeling van communicatiebeleid een drielaags-concept. Dit bestaat uit drie fasen. De eerste fase zegt: wij dicteren wat goed voor je is. In de tweede fase is het verhaal: het zit wel goed, geen zorgen. In de derde fase is het doel om mensen te raken. De laatste component mist de sector op dit moment nog. Argumenten zijn hier hygiëne factoren, intrinsieke motivatie kan alleen geraakt worden door emotie.*

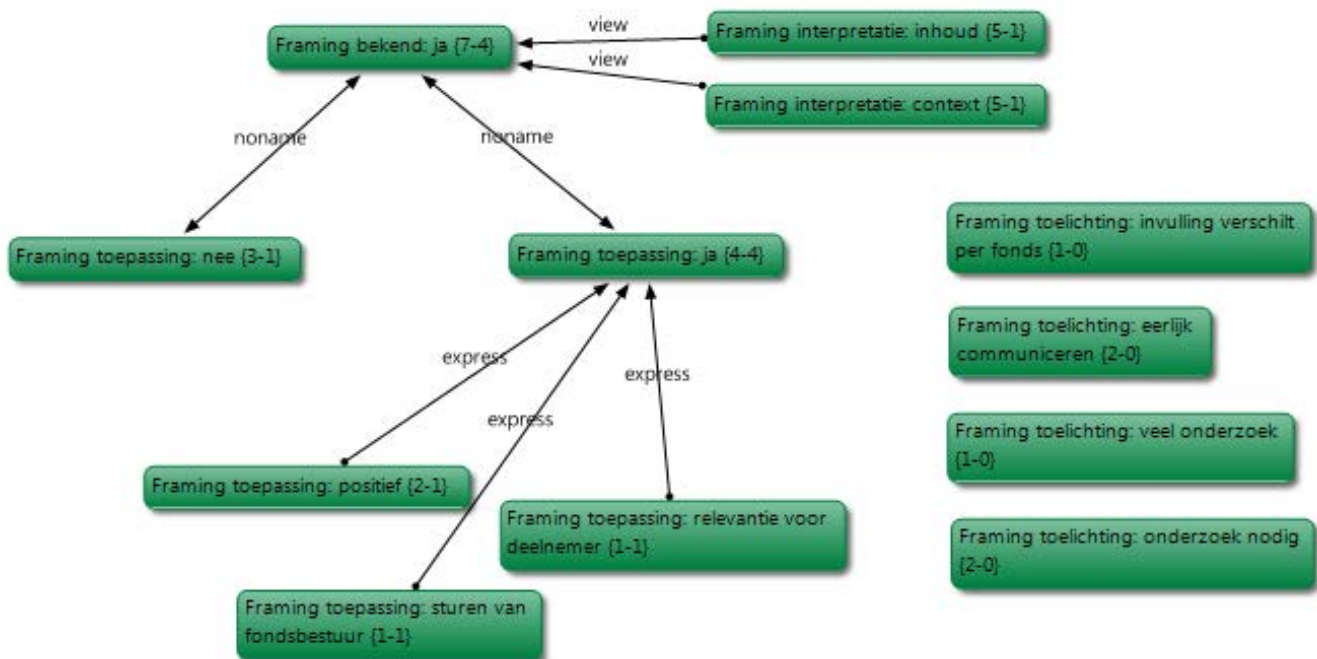
#### **MN**

*Een perifere prikkel die door een respondent van MN wordt genoemd is het plat omkopen. Mensen dingen laten doen doordat daar tegenover staat dat ze kans maken op een iPad. Dit is dus een duidelijke incentive.*

### 6.1.4 Framing

De manier waarop een informatiebericht wordt gepresenteerd noemen we framing. Uit dit onderzoek is gebleken dat alle respondenten bekend zijn met de techniek framing. Echter passen niet alle uitvoerders dit op dezelfde wijze toe. Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende interpretaties bestaan van wat framing precies behelst. De eerste variant betreft de inhoud van een communicatie-uiting. Gebruiken we wel of niet getallen? Of presenteren we de inhoud op een specifieke manier. Het andere perspectief is meer gericht op de framing van de context van de uiting. Gebruiken we afbeeldingen of niet. Wat voor kleuren gebruiken we. En in welke volgorde brengen we de informatie. Opgevallen was dat de respondenten soms een van de twee zienswijzen gebruikten bij hun uitleg en soms beide zienswijzen. Naast de mate waarin de respondenten bekend zijn met deze techniek werd ook gevraagd naar de eventuele toepassing ervan. De meeste respondenten pretendeerden deze techniek te gebruiken. Voor de toepassing van deze techniek zijn drie smaken te onderscheiden. Op onderzoek uit naar wat werkt: een aantal respondenten gaf aan dat deze techniek onderzocht wordt of nog verder onderzoek behoeft om tot een goede toepassing te komen. Dit is niet een juist middel: er werd opgemerkt dat deze techniek wringt met het al dan niet eerlijk communiceren, 'niet om de hete brei heen draaien' En wat wil een pensioenfondsbestuur: er werd aangegeven dat de toepassing hiervan per fonds kan verschillen, niet elk bestuur wil hier aan.

Figuur 6.4, toepassing van het framing



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel

Enkele concrete toepassingen van deze techniek werden ook genoemd. Zo is het goed om positief te framen, zo te framen dat het relevant is voor de deelnemer en kan framen ook als techniek worden ingezet om pensioenfondsbesturen zélf te overtuigen. Tot slot werd door de respondenten die deze techniek niet menen toe te passen gezegd dat het een verkeerd middel zou zijn om te gebruiken in pensioencommunicatie en dat dit meer iets is dat op stelselniveau opgepakt zou moeten worden.

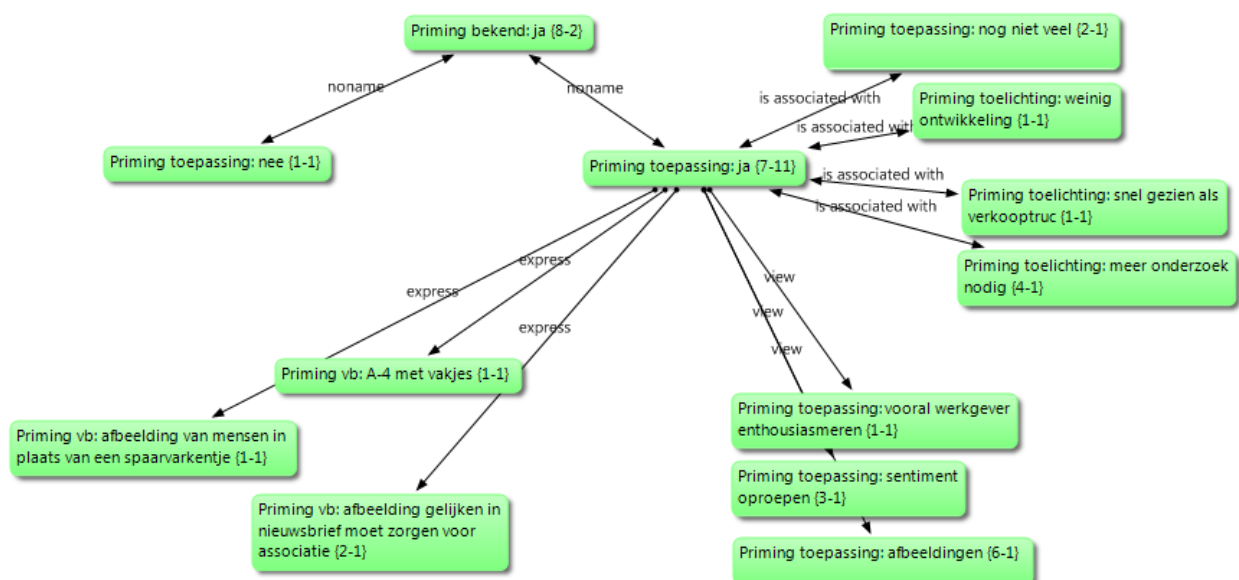
### MN

Noemde een voorbeeld van een onderzoek door PNO waarbij de term 'korten' door deelnemers zelf als iets positiefs werd geframed. Het had namelijk iets te maken met korting en korting is goed. Na dit onderzoek is de sector overgestapt naar de term verlagen.

### 6.1.5 Priming

Priming is de techniek waarbij iemand wordt gestuurd in gedrag en meningsvorming door subtiele onbewuste prikkels. Alle respondenten die de vraag naar priming kregen waren bekend met de techniek. Daarnaast hadden bijna alle deelnemers het idee dat deze techniek wordt toegepast. Na bestudering van de data blijkt dat het gebruik van afbeeldingen om een bepaald sentiment op te roepen bij een bericht bijna altijd wordt gebruikt. Het doel is dan vooral het bericht versterken en een bepaald sentiment oproepen. Zoals een respondent verwoordt: *dit zit al lang ingesleten in de patronen van communicatie*. Waarschijnlijk is het zelfs al zo erg ingesleten dat één van de respondenten dit niet eens herkent als priming en aangeeft deze techniek niet toe te passen. In de kern past heel de sector deze 'basisvorm' van priming dus toe. Zoals in de theorie is beschreven is er nog veel meer mogelijk met deze techniek dan wordt toegepast door deze uitvoerders. Een aantal respondenten geven ook te kennen dat er meer mogelijk is met deze techniek en dat er, evenals de voorgaande techniek, meer onderzoek nodig is om dit effectiever in te zetten. Bij andere respondenten is er weinig ontwikkeling op dit gebied te bespeuren.

Figuur 6.5, toepassing van priming



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel

Iets waar volgens respondenten wel op gelet moet worden is het risico dat deze techniek, door fondsbesturen, als verkooptruc wordt aangemerkt. Verder kan deze techniek buiten de

communicatie naar deelnemers toe ook intern worden ingezet, bijvoorbeeld om de werkgever meer te enthousiasmeren voor pensioenen.

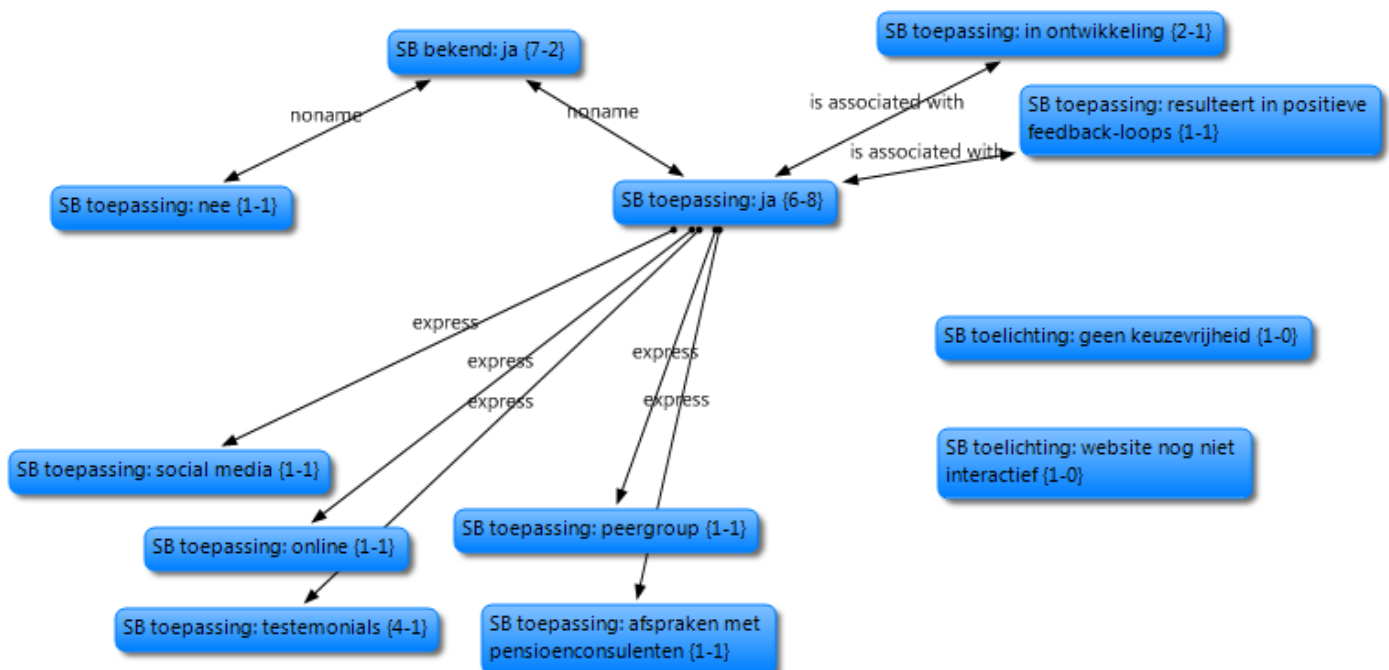
### APG

Een ander voorbeeld is het leveren van een blanco A-4tje met uitgeknipte vakken erin bij het UPO. Wanneer de blanco A-4 over het UPO wordt gelegd is alleen nog de relevante informatie te zien. Hoewel dit naar mijn mening als onderzoeker feitelijk geen voorbeeld is van priming is het wel een leuk voorbeeld.

### 6.1.6 Sociale beïnvloeding

Onder sociale beïnvloeding wordt verstaan dat een deelnemer wordt beïnvloed door het gedrag van andere deelnemers als voorbeeld te gebruiken. Alle respondenten die werden bevroegd over hun bekendheid met sociale beïnvloeding antwoorden positief. Na analyse van de data zijn ook hier een aantal smaken te benoemen van de mate waarin dit wordt toegepast. Een aantal respondenten geven aan deze techniek niet toe te passen. Daarnaast zijn er een aantal respondenten die deze techniek op een basisniveau toepast door middel van testimonials. Dit zijn bijvoorbeeld denkwolkjes in afbeeldingen waarin een persoon zijn mening deelt. Een verdieping hierin wordt gedaan door deze testimonials in te zetten op specifieke segmenten binnen de deelnemerspopulatie (peer-benchmarking). Op chronologische volgorde zijn dit de drie smaken die pensioensector nu te bieden heeft. Hierbij moet worden op gemerkt dat een incidentele of structurele inzet van deze techniek nog een extra dementie toevoegt. Uitvoerders die hier actief mee bezig zijn geven aan dat verder onderzoek noodzakelijk is. Ten opzichte van de theorie is dit een goede stap maar hier is uiteraard nog meer mogelijk.

Figuur 6.6, toepassing van het sociale beïnvloeding



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel

Zaken die op dit moment de toepassing van de techniek nog belemmeren zijn volgens respondenten de volgende twee. Ten eerste zijn veel websites nog niet op interactieve wijze ingericht. Online gedrag van deelnemers kan nog niet direct worden opgevangen en

ingezet om andere deelnemers te beïnvloeden. Daarnaast wordt opgemerkt dat er eigenlijk nog niets te kiezen is in ons pensioenstelsel dus waarom zou je mensen dan een kant op willen duwen. Verder wordt er opgemerkt dat sociale beïnvloeding raakt aan social media. Hierbij moet worden opgelet. Op social media kunnen namelijk gemakkelijk positieve feedback-loops ontstaan. Dit houdt in dat berichten op social media elkaar of een opkomend sentiment kunnen versterken. Dit kan voor pensioenfondsen positief maar ook negatief uitpakken.

#### **MN**

*Hier wordt gebruik gemaakt van pensioenconsulenten. Dit wordt ook gezien als sociale beïnvloeding. Want als mijn buurman een afspraak heeft over zijn pensioen moet ik dat toch zeker ook hebben.*

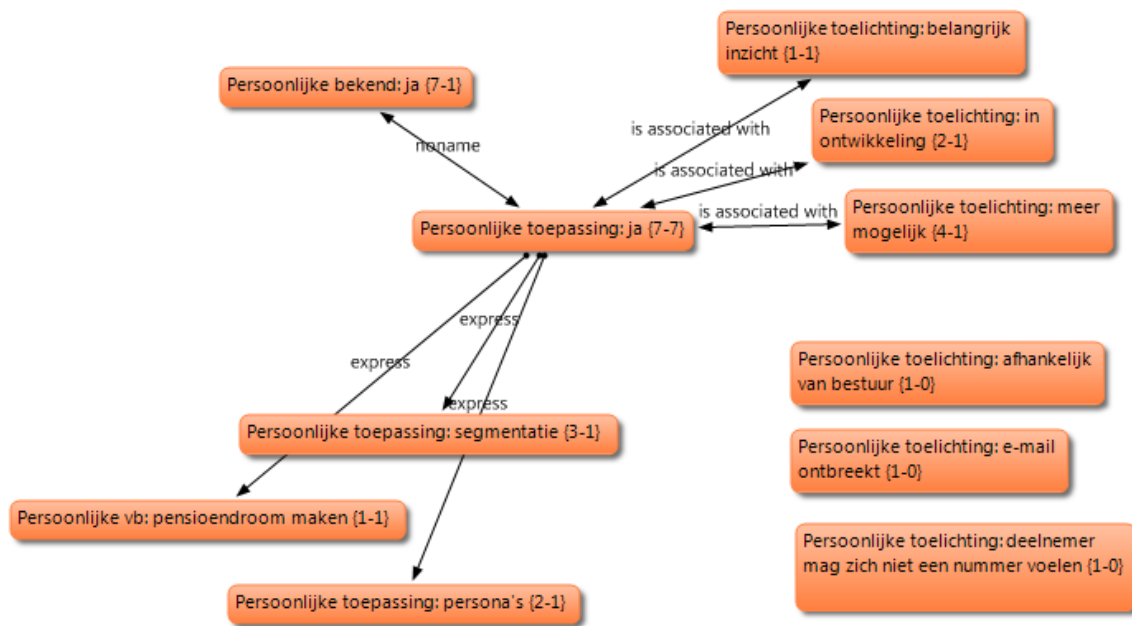
#### **6.1.7 Personificeren**

Wanneer informatie persoonlijk wordt gemaakt zijn mensen meer geïnteresseerd en is er meer motivatie om informatie te consumeren dan wanneer informatie algemeen blijft. Bij alle respondenten aan wie dit is gevraagd was deze techniek ook bekend. Alle respondenten gaven ook te kennen hiermee bezig te zijn in de praktijk. Er werd zelfs aangegeven dat dit de belangrijkste techniek zou zijn om mensen meer betrokken te krijgen bij hun pensioen. Na analyse van de data zijn ook hier een aantal smaken te noemen.

Op eerste niveau sorteert de uitvoerder de informatie die naar de deelnemer verzonden zou kunnen worden (het is onduidelijk op welke wijze dit gebeurt). Het tweede niveau wordt er gesegmenteerd op basis van demografie. Dit niveau kent veel mogelijkheden. Segmentatie in twee groepen is mogelijk: 40- en 40+. Maar het is natuurlijk ook mogelijk om te segmenteren naar meer leeftijdscohorten. Het derde niveau is een verdere segmentatie die op basis van meerdere criteria geschiedt. Er kan hier gedacht worden aan segmentatie op basis van: mentaliteit, gedrag en op basis van gedeelde waarden.

De concrete toepassing van deze techniek komt nog in vele varianten. Zo kan een nieuwsbrief worden ingedeeld met een deel voor senioren en een deel voor de jeugd. Ook zou gekozen kunnen worden voor twee losse nieuwsbrieven waarbij elke doelgroep zijn eigen brief krijgt. De wens van het bestuur en beschikbaar gesteld budget is hierin leidend.

Figuur 6.7, toepassing van het personificering



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel

Wederom is de toepassing van deze techniek in ontwikkeling en is er volgens de respondenten meer mogelijk met deze techniek. Er wordt verder aangegeven dat afweging voor het toepassen van een techniek als deze afhankelijk is van de keuze van het pensioenfondsbestuur. Een belemmering voor het toepassen van deze techniek is het feit dat e-mail adressen van deelnemers vaak niet bekend zijn bij de pensioenuitvoerder of het pensioenfonds. Adequaat in kaart brengen wie de deelnemer nou is, wat de deelnemer wil en hoe deze dan volgens het best benaderd kan worden is daardoor lastig. Hier is dus ruimte voor verbetering.

#### APG

Bij APG wordt gewerkt met segmentatie op drie criteria: demografie, demografie en gedeelde waarden. Zo ontstaan communicatiedoelgroepen die elk de zelfde informatie krijgen maar op een andere wijze gepresenteerd.

#### Syntrus Achmea

Voor stichting pensioenfonds Achmea werd een tool ontwikkeld waarbij deelnemers een eigen pensioendroom mochten ontwikkelen. Zo werd pensioen heel persoonlijk. Route 67 van pensioenfonds ABP is een andere toepassing van dit idee op Facebook.

#### PGGM

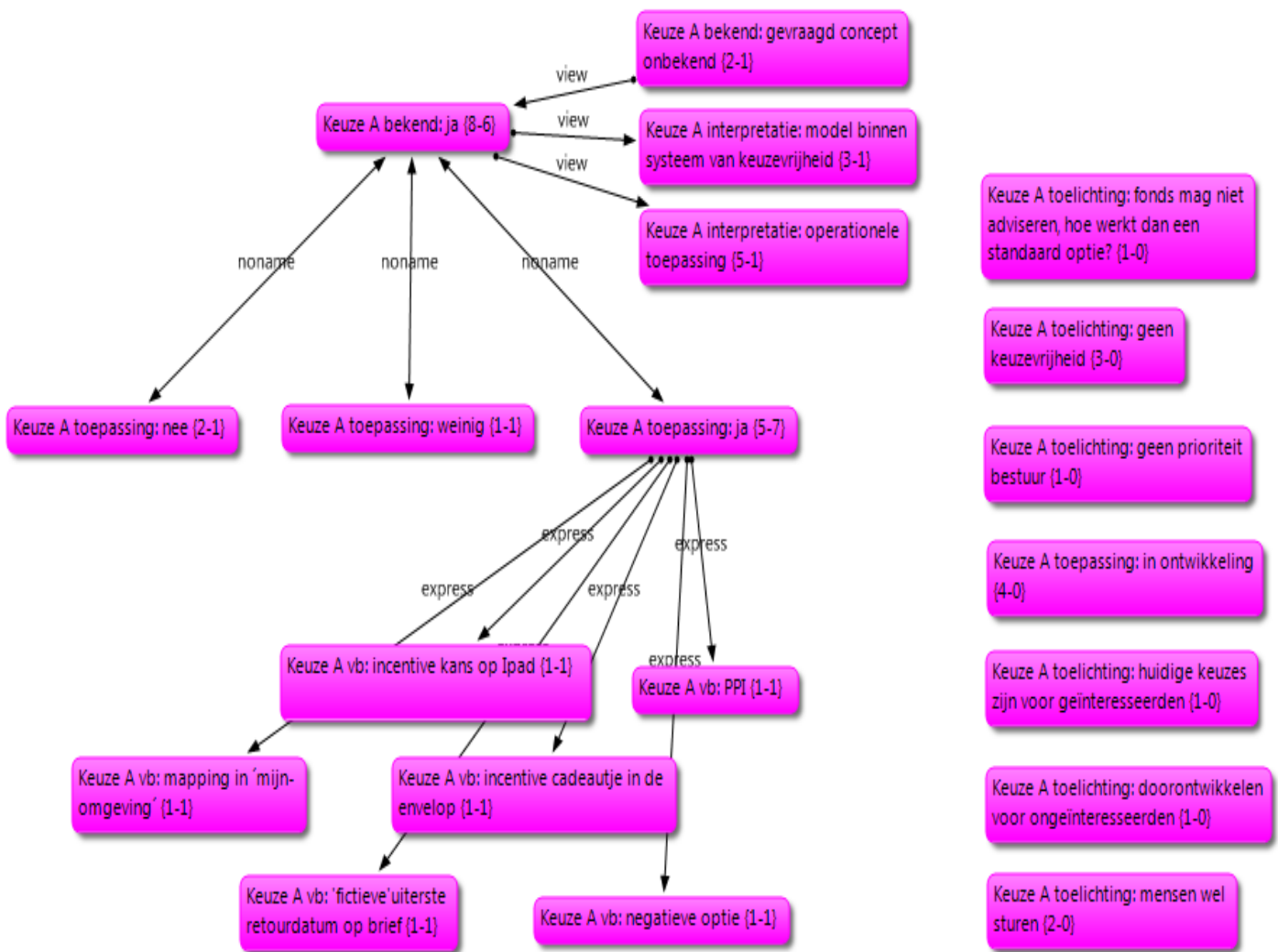
PGGM werkt met genereerd persona's door na te kijken naar de verschillende mentaliteiten van de deelnemers. Op deze wijze krijgen deelnemers informatie die echt bij hen past.

#### 6.1.8 Keuze architectuur

Alle respondenten zijn bekend met dit denken van keuzearchitectuur. Niet allen kennen het model als zodanig. Bij deze techniek is het interessant dat er twee verschillende interpretaties bestaan van wat dit model precies behelst. Aan de ene kant wordt dit model vanuit een hoog abstractieniveau gezien als een middel dat kan worden ingezet in een systeem waarbinnen keuzevrijheid bestaat. Een aantal respondenten geeft aan dat daar in het

huidige pensioensysteem geen sprake van is waardoor het model weinig relevant is op dit moment. Daar tegenover staan een aantal respondenten die onderkennen dat er op een lager abstractieniveau wel keuzes te maken zijn. Bijvoorbeeld het moment waarop je je pensioen laat ingaan is voor iedereen vrij om te kiezen. Als deze twee interpretaties worden meegenomen in een analyse van de data blijkt dat er drie toepassingsniveaus te noemen zijn. Op het eerste niveau spreken we van geen toepassing omdat er geen keuzevrijheid is. Het tweede niveau spreekt ook van geen toepassing maar ziet wel een aantal operationele toepassingsmogelijkheden vanuit keuzearchitectuur, hier kan onderzoek naar worden gedaan. Tot slot gaat het derde niveau uit van diverse operationele toepassing van dit model.

Figuur 6.8, toepassing van keuze architectuur



Bron: Atlas TI, de pensioencommunicatie-puzzel

Verder bestaat wel het idee dat mensen gestuurd kunnen en soms moeten worden. Mensen zijn soms lui of hebben geen motivatie om goed na te denken over keuzes. Een belangrijke opmerking hierbij is dat pensioenfondsen geen adviesrol mogen aannemen. Wanneer je

bijvoorbeeld een standaard optie voor een deelnemer arrangeert begeef je je in een grijs gebied. Verder geven respondenten aan dat de toepassing van een techniek als deze afhankelijk is van pensioenfondsbesturen.

Het is mooi dat de organisaties die dit model vanuit het derde niveau toepassen dit op diverse mooie wijzen doen die direct aansluiting vinden bij de literatuur. Wel moet worden opgemerkt dat waar op dit moment keuzes mogelijk zijn, deze vooral voor de groep senioren is die al bezig zijn mijn het pensioen. Hieronder enkele voorbeelden van diverse operationele toepassingen.

#### **MN**

*Mensen in de vooravond van hun pensioen mogen kiezen wanneer zij met pensioen gaan. De online dienstverlening bij deze keuzes werd onlangs aangevuld met mogelijkheden om te zien wat de effecten op de persoonlijke situatie zijn bij verschillende keuzes (mapping).*

#### **Syntrus Achmea**

*Omdat mensen vaak aan andere zaken prioriteit stellen dan aan pensioen resulteert dit in niet teruggestuurde brieven aan het pensioenfonds. Bijvoorbeeld bij een scheiding. Wij zetten op onze brieven dan een fictieve vervaldatum waarop de brief uiterlijk terug moet zijn (oplossing voor optimisme bias).*

#### **Syntrus Achmea**

*Om te zorgen dat deelnemers de envelop waar het UPO in zit openen wordt in de envelop een klein cadeautje toegevoegd. Dit kleinigheidje maakt de deelnemer nieuwsgierig (incentive). Daarnaast is een deelnemer sneller bereid om iets te doen als hem op voorhand iets wordt gegeven (reciprociteit)*



## 6.2 Vergelijking

In deze paragraaf is een vergelijking gemaakt tussen een selectie uit de data die zijn gebruikt in dit onderzoek. In vier figuren vergelijk ik achtergrondinformatie, een verdere toelichting op de organisatie en zienswijze, gedragseconomie en de theoretische elementen.

Figuur 6.9, vergelijking achtergrondinformatie

	APG	MN	PGGM	Syntrus Achmea
<b>Aantal deelnemers (mln.)</b>	4.2	2	2.5	3
<b>Aantal opdrachtgevers</b>	8	31	6	80
<b>Werknemers</b>	4.117	1.023	1.233	1.429
<b>Beheerd vermogen (mld.)</b>	324	90	135	67

Figuur 6.9 geeft de gegevens weer die eerder zijn beschreven in de casusbeschrijving. Wat het meest opvalt is dat APG erg groot is in termen van deelnemers, beheerd vermogen en werknemers. Wat verder opvallend is, is dat de relatief kleinere MN en Syntrus Achmea in termen van vermogen de meeste klanten bedienen.

Figuur 6.10, vergelijking organisatie toelichting

	APG	MN	PGGM	Syntrus Achmea
<b>Probleem</b>	Communicatie werkt niet	Communicatie werkt niet	Communicatie werkt niet	Communicatie werkt niet
	Fondsbesturen	Fondsbesturen	Fondsbesturen	Fondsbesturen
	Deelnemer	Deelnemer	Deelnemer	Deelnemer
<i>Overig</i>				
<b>Oorzaken</b>	Verleden niet	Verleden niet Te ver weg	Geen invloed Te ver weg Complex product Geen vertrouwen	Geen invloed Te ver weg
<b>Situatie</b>	Goede kant op	Afhankelijk van budget	Proactief	Maatwerk
<b>Huidige ontwikkelingen</b>				
Samenwerking Universiteiten	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Noodzakelijke ontwikkelingen</b>	- Betere beschikbaarheid van adequate informatie - Betere service door uitvoerder	- Van zenden naar relevant communiceren	- Van zenden naar relevant communiceren - vereenvoudiging van product - geef mensen keuzes	- Van zenden naar relevant communiceren - verandering in mindset van besturen
<i>Rol van werkgever</i>	Actief	Passief	Actief	Actief/ passief

In het probleem rondom de pensioencommunicatie lijkt een gemene deler gevonden te zijn tussen de verschillende uitvoeders. In grote lijnen geven alle uitvoeders aan dat huidige

pensioencommunicatie niet volstaat en daarom niet aankomt bij de deelnemer, veel afhangt van de keuzes en denkwijze van pensioenfondsbesturen en er problemen zijn bij de beeldvorming en houding van de deelnemer ten aanzien van pensioen. Wat betreft de oorzaak van de problemen zijn er een aantal verschillen tussen de zienswijze van uitvoerders af te lezen in de tabel. Als op basis van de data en de visie van de onderzoeker de situatie bij de verschillende uitvoerders zou worden samengevat zou dat er als volgt uitzien. APG gaat de goede kant op. APG is zich er van bewust dat er veranderingen in communicatie nodig zijn. Door middel van diverse initiatieven is deze uitvoerder bezig met het zoeken naar nieuwe communicatieoplossingen. Het webinar, onderzoeken en samenwerking met universiteiten tonen dit aan. MN is een uitvoerder die te maken heeft met fondsen die pensioenen uitvoeren voor commerciële bedrijven. Het type bedrijven is hier ook van belang dit resulteert namelijk in de opinie van de uitvoerder om de werkgever wel of juist niet te laten participeren aan pensioencommunicatie. Een MKB-bedrijf met vijf man in dienst is hier veel minder goed toe in staat dan een zorginstelling met hoogopgeleide HR-medewerkers. Omdat deze bedrijven (internationaal) moeten concurreren dienen kosten zo laag mogelijk te blijven. PGGM is een proactieve organisatie die evenals ABP druk bezig is met de ontwikkeling van nieuwe communicatieoplossingen. Hierbij wordt bijvoorbeeld ook samenwerking gezocht met universiteiten. Maar daarnaast wordt ook verder nagedacht over pensioen en de communicatie daarvan zoals het nu is. Er wordt gezocht naar verbindingen tussen wonen, werken, zorg en pensioen. Dit heeft PGGM zich als coöperatie tot doel gesteld voor al haar leden. Syntrus Achmea kan worden getypeerd door haar maatwerk. Zij bedient 80 opdrachtgevers met in totaal 3 miljoen deelnemers. Dit zijn een stuk meer klanten dan de andere uitvoerders. In dit geval zegt het beheer vermogen of het aantal deelnemers niet zo veel. Het gaat hier om het aantal opdrachtgevers waarvoor gewerkt wordt deze kunnen allen verschillende wensen hebben. Maatwerk is hier dus geboden, ook in de communicatie.

Figuur 6.11, vergelijking gedragseconomie

	APG	MN	PGGM	Syntrus Achmea
Mate van beschikbare inzichten	++	+	++	+
Mate van wetenschappelijke toepassing	Voorzichtig	Niet	Voorzichtig	Niet
Inspelen op/toepassing van	Mondjes maat proberen	Relevantie	Relevantie Segmentatie	Relevantie Segmentatie
Welke afdeling faciliteert innovatie	Staf, strategie en marketing	Geen	Lijn, marketing intelligence	Lijn, verweven in afdeling pensioen communicatie
Samenwerking universiteit	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Wat kan, ten aanzien van de toepassing van gedragseconomische inzichten, gezegd worden over de invloed van:</b>				
Fondsbestuur	Zeer groot	Zeer groot	Zeer groot	Zeer groot
Kosten	-	Zeer groot	-	Groot
Bekendheid werkveld bij bestuur	Groot	-	-	Van invloed
Gevestigde denkwijze	Groot	-	Groot	-
Volwassenheid werkveld	Groot	-	-	-
Overig		Wetgeving		Volwassenheid organisatie

In tabel 6.11 staat met plustekens aangegeven wat mijn oordeel is over de mate waarin er kennis van gedragseconomische inzichten beschikbaar is bij de onderzochte uitvoeringsorganisaties. Dit oordeel is tot stand gekomen door analyse van de data uit de interviewvragen over de kennis en toepassing van gedragseconomie. Wat opvalt is dat bij APG en PGGM diepere gedragseconomische inzichten worden benoemd of blijkt is van de aanwezigheid van deze inzichten uit het verhaal dat wordt verteld. Daarnaast wordt door MN en Syntrus Achmea veel meer vanuit praktisch oogpunt naar de communicatiekwesie gekeken dan bij APG en PGGM. Er wordt vooral gedacht vanuit de vraag: wat wil de deelnemer nou? Nou ben ik er van overtuigd dat elke uitvoerder zichzelf die vraag stelt maar ik zie vooral bij APG en PGGM een meer wetenschappelijke benadering van de vragen rondom de pensioencommunicatie. Uiteraard draagt een samenwerking met een universiteit hieraan bij maar gegeven antwoorden geven hier ook blijk van. Het inzicht bij PGGM dat personificering van communicatie dé oplossing zal bieden is een heel andere oplossingsrichting dan weten wat de deelnemer wil. Bij APG wordt communicatie bijvoorbeeld getypeerd als hygiënefactor waarbij intrinsieke motivatie wordt getriggerd door mensen emotioneel te raken. En juist op het gebied van het emotioneel raken biedt de gedragseconomie aanknopingspunten. Waar deze ontwikkelingen plaatsvinden in de organisatie verschilt nogal. APG heeft een strategische stafafdeling die bezig is met innovaties op dit gebied. MN heeft geen afdeling die strikt op het gebied van visie en innovatie bezig is. PGGM heeft de ontwikkeling dat dit onderzoek ondergebracht in een specifieke afdeling in de lijnorganisatie.

Verder is onderzocht waarvan de aanwezigheid of inzet van dit soort inzichten van afhankelijk is. Wat absoluut duidelijk is, en typerend is voor de huidige werkwijze, is het feit dat het pensioenfondsbestuur het meest van invloed is op deze situatie. Pensioenfondsbesturen spreken met de uitvoeringsorganisaties af wat er precies moet gebeuren rondom communicatie. Uiteraard is er voor experts binnen de uitvoeringsorganisatie wel de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het pensioenfondsbestuur. Hoewel kosten bij alle uitvoeringsorganisaties een rol spelen werden deze bij APG en PGGM niet genoemd. Om eerder besproken redenen zijn de kosten bij MN van zeer grote invloed. Ook bij Syntrus Achmea spelen de kosten een rol. Deze uitvoerder heeft te maken met de meeste pensioenfondsen als opdrachtgever en beheert ten opzichte van de andere uitvoerders het minste vermogen. Dit wekt de indruk dat de opdrachtgevers van Syntrus Achmea veelal kleine pensioenfondsen zijn. Bij kleine pensioenfondsen zijn kosten van groot belang, deze zijn namelijk niet weg te zetten in een groot collectief. Verder zijn er bij de vier uitvoerders nog een aantal zaken genoemd zoals de gevestigde denkwijze van het pensioenfondsbestuur. Een bestuur kan om diverse redenen besluiten om gedragseconomie niet in te zetten. Respondenten geven aan dat de gevestigde denkwijze hierbij een belangrijke invloed is. De mate waarin deze invloeden aanwezig zouden zijn was lastig te duiden in dit onderzoek. Bij APG werd de opmerking nog gemaakt dat de wetenschap gedragseconomie nog vrij jong is. Best practices zijn er dan nog niet in overvloed aanwezig en is er wellicht nog niet zo veel vertrouwen in deze oplossingsrichting. Tot slot werd bij Syntrus Achmea een belangrijke opmerking gemaakt ten aanzien van de organisatie. Wanneer de organisatiestructuur door fusies, overnames of reorganisaties veel in beweging is, is focus soms lastig (terug) te vinden.

Figuur 6.12, vergelijking technieken uit theorie

	APG	MN	PGGM	Syntrus Achmea
<b>Gedagsverandering</b>	Actieve verkenning	Verkenning	Actieve verkenning	Verkenning
<b>Framing</b>				Inhoud/ Context
<i>Abstractieniveau</i>	Context	Inhoud	Inhoud	
<i>Toepassingsniveau</i>	Experimenteren	Geen toepassing	Experimenteren	Wens bestuur
<b>Priming</b>	Basis + ontwikkeling	Basis	Basis + ontwikkeling	Basis
<b>Sociale beïnvloeding</b>	Testimonials + peerbenchmarking	Testimonials + peerbenchmarking	Geen toepassing	Testimonials
<b>Personificering</b>	Segmentatie uitgebreid	Sortering	segmentatie uitgebreid	Segmentatie basis
<b>Keuze architectuur</b>				
<i>Abstractieniveau</i>	Hoog	Laag	Hoog	Laag
<i>Toepassingsniveau</i>	Geen toepassing wel mogelijkheden	Operationele toepassing	Geen toepassing	Operationele toepassing

Deze laatste tabel gaat in op specifieke technieken die toegepast kunnen worden door een uitvoerder. De toelichting over de mate van gedragseconomisch inzicht en de toepassing daarvan bij de vorige tabel zal, logischerwijs, terug komen in de toelichting op deze tabel. Zo is bij het model van gedragsverandering te zien dat APG en PGGM hier actiever mee bezig zijn dan MN en Syntrus Achmea. In de beantwoording bij PGGM werden duidelijke voorbeelden van experimenten genoemd die specifiek gemoeid gaan met dit model. Zoals

in 6.1.4 is beschreven blijken er meerdere interpretaties te zijn van wat framing precies is. Hier is verder niet veel op af te dingen. Bij MN wordt beoordeeld dat dit niet een juiste techniek is om toe te passen in deelnemerscommunicatie. De voorkeur gaat uit naar "eerlijkheid". Bij Syntrus Achmea is de basistoepassing aanwezig. Maar is de uiteindelijke invulling afhankelijk van het fonds. Verder geldt bij framing als bij priming dat APG en PGGM hier druk mee bezig zijn. De vraag die veel terug komt is: wat is de juiste vorm van toepassing van deze techniek. Bij PGGM wordt gezegd dat sociale beïnvloeding niet voorkomt. Dit heeft waarschijnlijk met de interpretatie van het begrip te maken. Het gebruik van testimonials komt immers bij alle andere fondsen wel voor. APG en MN (eenmalig) passen een verdiepende variant toe door middel segmentatie. Naar mate dieper wordt gesegmenteerd is het mogelijk om informatie persoonlijker te maken. Bij MN kwam uit de interviews niet duidelijk naar voren dat er gesegmenteerd werd. Eerder het sorteren van belangrijke informatie voor de lezer. Basis segmentatie naar leeftijd vindt plaats bij Syntrus Achmea, ook wordt hier gebruikt gemaakt van customer journeys. APG en PGGM passen segmentatie toe op basis van leeftijd, gedrag, gedeelde waarden en attitude van de deelnemers. Een duidelijke belemmering in deze is het ontbreken van emailadressen. Tot slot wordt keuze architectuur door de uitvoerders met de wetenschappelijke bril gezien als niet relevant omdat deelnemers niet kunnen kiezen. Het interessante is dat de uitvoerders met een meer praktische blik deze techniek wel toe passen en dat illustreren aan de hand van diverse voorbeelden. Zo heeft elke zienswijze zijn voordelen.

### 6.3 Reflectie op interviews

Om een inzicht te geven van het verloop van en de resultaten uit het dataverzamelingsproces schrijf ik hier een korte reflectie. De dataverzameling ging naar mijns inziens prima maar werd wel door een aantal factoren beperkt. Veel van de respondenten hadden het erg druk en hadden maar minimale tijd beschikbaar. Dit heeft geresulteerd in onbehandelde vragen. Dit is jammer omdat bij een casestudie weinig gevallen worden onderzocht. Verder bleek ook meer tijd nodig te zijn voor de interviews dan het half uur dat vooraf was vastgesteld. Dit resulteerde eveneens in een aantal onbeantwoorde vragen.

In mijn rol als onderzoeker merkte ik in een aantal persoonlijke verbeterpunten op wat betreft het interviewen van de respondenten. Omdat het onderwerp pensioen mij mateloos boeit werden er veel uitstapjes naar recente ontwikkelingen of andere interessant aanverwante onderwerpen gemaakt tijdens de interviews. Deze uitstapjes betreffen niet de kern van het onderzoek en de te beantwoorde onderzoeksvraag. Scherper sturen op wat nou daadwerkelijk uit het interview moet komen is hierbij dus een verbeterpunt voor mij als onderzoeker.

Wat betreft de interviewvragen zelf heb ik één vraag gemist die absoluut opgenomen had moeten worden. Het gaat hier om de vraag wat de definitie van gedragseconomie is volgens de respondenten. Bij het afnemen van het interview werd duidelijk dat veel respondenten een eigen idee hadden over wat gedragseconomie precies inhoudt.

Tot slot was het opvallend dat sommige respondenten die diepgaande onderzoeken uitvoeren naar de toepassing van gedragseconomie aangeven een vrij simpele techniek als sociale beïnvloeding niet toe te passen. De neiging als onderzoeker is dan om dit aan te passen in de data. Uiteraard is dit niet de bedoeling, hoewel dit soort antwoorden wel veel invloed op hebben op uiteindelijke resultaten.

## 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk beantwoord ik in 7.1 de hoofd- en deelvragen uit dit onderzoek. Daarna volgen er in 7.2 een aantal aanbevelingen.

### 7.1 Conclusies

Achtereen volgens zal ik eerst de deelvragen en hoofdvraag beantwoorden. Tot slot zal ik dan de hypothesen bespreken.

- 1. Hoe ziet menselijk gedrag eruit en met welke technieken kun je inspelen op dit gedrag?*

Mensen gedragen zich niet zoals in economische modellen wordt verondersteld. Mensen kiezen bijna altijd op gevoel en gebruiken simpele basisregels om dit te doen. "er staat een rij voor het restaurant, dat is dus een goed restaurant". Wanneer deze basisregels in kaart worden gebracht is het mogelijk om door middel van keuzearchitectuur keuzes te beïnvloeden, door middel van priming sentiment en gedrag uit te lokken en door middel van persoonlijke informatie een ontvanger eerder gemotiveerd te krijgen om een communicatie-boodschap te nuttigen.
- 2. Zijn pensioenuitvoerders bekend met inzichten uit de gedragseconomie?*

Pensioenuitvoerders hebben allen een kennisbasis ten aanzien van gedragseconomie. APG en PGGM zijn echter wel iets verder en hebben diepere inzichten in huis dan MN en Syntrus Achmea. Samenwerking met universiteiten zal dit in de toekomst alleen maar doen toenemen.
- 3. Passen pensioenuitvoerders inzichten uit de gedragseconomie toe in het communicatiebeleid?*

Hoewel de definitie van gedragseconomie in de operationalisering redelijk scherp is gedefinieerd blijkt de definitie van gedragseconomie in de praktijk diffuus. Als er wordt gekozen voor een brede definitie passen alle uitvoerders meerdere van de getoetste technieken toe in het communicatiebeleid. Bij een nauwere scope wordt dit iets minder. Dit heeft te maken met het feit dat een techniek als priming toepassing vindt door een afbeelding te gebruiken die een bepaald sentiment of gedrag uitlokt. Nu bevatten alle websites afbeeldingen en uiteraard wordt er nagedacht over deze afbeeldingen. De vraag is dan in welke mate dit priming genoemd kan worden. Het antwoord op deze vraag blijf ik u verschuldigd maar kan een volgende onderzoeker u ongetwijfeld doen toekomen. Los van deze discussie kan gezegd worden dat pensioenuitvoerders gedragseconomie toepassen en wel op verschillende niveaus. Van segmentatie op basis van leeftijd om informatie persoonlijk te maken tot segmentatie op basis van leeftijd, gedrag en gedeelde waarden om informatie nog persoonlijker te maken. Zelfbeheersingsproblemen worden verholpen door fictieve vervaldata op retourbrieven. Door middel van incentives worden deelnemers bewogen om email adressen achter te laten of om poststukken te openen. Wat mooi in dit onderzoek naar voren komt is dat uitvoerders met wetenschappelijke bril veel onderzoek doen naar de perfecte toepassing waar de praktisch ingestelde uitvoerders verschillende dingen testen. Wellicht heeft er ook mee te maken dat APG en PGGM maar een beperkt aantal klanten hebben waarbij alles in één keer perfect moet zijn.

4. *Waarvan is de inzet van gedragseconomische inzichten in het communicatiebeleid van pensioenuitvoerders afhankelijk?*

Het pensioenfondsbestuur beslist over de taken voor de uitvoeringsorganisatie. De grootste afhankelijkheid ligt dus bij het bestuur. Een tweede afhankelijkheid is de aard van de pensioenuitvoerder zelf. Bedient de uitvoerder veel kleine pensioenfondsen of een aantal grote. Daarnaast is dan de vraag welke pensioenfondsen dat dan zijn en uit welke sector deze komen. We hebben gezien dat kostenmotieven kunnen voortvloeien uit het type werkgever dat is aangesloten bij een pensioenfonds. Een uitvoerder met veel kleine pensioenfondsen is genoodzaakt structureel veel verschillend maatwerk te leveren. Een uitvoeringsorganisatie met één of twee (grote) klanten heeft meer ruimte voor onderzoek en ontwikkeling. Een andere afhankelijkheid is de scope ten aanzien van diverse beschikbare technieken. Blijkbaar bestaat er onduidelijkheid over definities. Zo dacht PGGM niet te doen aan sociale beïnvloeding, MN niet aan framing, APG niet aan keuze architectuur waar Syntrus Achmea weer wel doet aan keuze architectuur. Zo werd keuze architectuur, bij een zelfde uitleg in het interview, door uitvoerders anders gezien. Dit biedt kansen omdat Syntrus Achmea bijvoorbeeld koos voor een creatieve praktische invulling. PGGM zag geen mogelijkheid tot toepassing aangezien er geen keuzes te maken zouden zijn. Een ander belangrijk punt is de interne scholing ten aanzien van pensioencommunicatie en de brede discussie er omheen. Bij het afnemen bleek dat de kennis van de verdiepende gedragseconomische inzichten niet bij iedereen beschikbaar zijn maar slechts bij één of een aantal individu(en) binnen de organisatie. In lijn hiermee is het ook erg afhankelijk van de inrichting van de organisatie. Bij APG is de ontwikkeling vooral terug te vinden in de strategische stafafdeling. PGGM en Syntrus Achmea hebben op verschillende wijze de ontwikkeling van nieuwe communicatie onder gebracht in de lijnorganisatie en bij MN lijkt er niet een specifieke afdeling voor innovaties voor deelnemerscommunicatie te zijn.

5. *Hoe zou pensioencommunicatie eruit moeten zien op basis van alle besproken theorie en de onderzoeksresultaten uit dit onderzoek?*

Pensioencommunicatie kent naar mijn mening twee lijnen. De lijn ten aanzien van persoonlijke situatie(deelnemers communicatie) en lijn betreffende sectorbreede informatie over hoe pensioenen in Nederland zijn geregeld.

*Sectorbreede communicatie*

- De sector (inclusief de overheid) moet de Nederlandse pensioenvoorziening aan de bevolking "verkopen".
- Wat hier in ieder geval geldt is: onbekend maakt onbemind. Zorg dat de bevolking meer bekend raakt met de inrichting van het Nederlands pensioensysteem. Naar mijn mening start dit al in het onderwijs. In het middelbaar onderwijs zou pensioen een betere plaats moeten krijgen in vakken als economie of maatschappijleer. Het zou met trots gedeeld moeten worden omdat Nederland in de kern een goed systeem kent. Daarnaast moet pensioen een betere plaats krijgen in HR- georiënteerde vervolgoopleidingen. Mensen die deze opleidingen volgen zullen in het werkende leven de pensioenvragen van werknemers moeten beantwoorden. En tot slot kan in het beroeps- of hoger onderwijs gebruik gemaakt worden van casussen uit de pensioensector op diverse onderwijsgebieden (marketing, economie, econometrie, sociologie, IT en bestuurskunde). Op deze wijze krijgen studenten eerder te maken met pensioenen vanuit hun specifieke studierichting zonder dat er een pensioenvoorlichting bezocht dient te worden.
- Daarnaast moet de sector als geheel optrekken om het Nederlands pensioenverhaal aan



deelnemers te verkopen. Een besproken belemmering is het polderen van bestuurders die invloed willen hebben op de communicatie. Mijn voorstel zou zijn om uitvoerders samen te laten werken om communicatie naar de Nederlandse bevolking te verzorgen.

### *Deelnemerscommunicatie*

- Waar absoluut mee moet worden gestart is het zorgen voor een beter digitale benadering van de deelnemer via de email en persoonlijke accounts. Dit biedt mogelijkheden voor enorm veel nieuwe en betere vormen van communicatie. Het verkrijgen van deze emailadressen kan door middel van persoonlijke benadering van het pensioenfonds aan de deelnemer of door vooraf bij het aanmelden van nieuwe deelnemers dit voortaan mee te nemen.
- Communicatiemiddelen zijn hygiëne factoren en moeten altijd blijven door ontwikkelen. Nu is snelheid, beschikbaarheid en helderheid van informatie gewenst. Over vijf jaar kan dit anders liggen. Structurele ontwikkeling is dus noodzakelijk. Binnen dit domein kunnen veel inzichten uit de gedragseconomie worden ingezet. Juist hier werkt priming, framing en nudging. Wanneer deze technieken zo worden ingezet dat mensen ander gedrag gaan vertonen (zie de gedragsladder uit het conceptueelmodel in 2.5) komt intrinsieke motivatie ook langzaam opgang.
- Intrinsieke motivatie om met pensioenen bezig te zijn kan op twee manieren worden opgewekt.
  - 1) maak pensioen iets van een groter geheel. Op deze wijze kan pensioen gekoppeld worden aan een onderwerp dat minder slecht ligt. PGGM ziet één online omgeving waar je alles wat met jou geld te maken heeft kan regelen. (toeslagen, belasting, inkomsten, zorg en pensioen).
  - 2) inspelen op de momenten dat mensen wel met pensioen bezig zijn. Wanneer mensen iets gaan doen is het heel belangrijk om er dán goed te staan. Hiervoor kunnen perifere prikkels worden ingezet om de deelnemer te boeien. Het is de kunst om de deelnemer dan te raken en eigenlijk (vervolg)vragen uit te lokken bij de deelnemer.

### **Vraagstelling**

*In hoeverre maken pensioenuitvoerders gebruik van inzichten over communicatie uit de gedragseconomische om het pensioenbewustzijn te optimaliseren?*

Pensioenfondsen communiceren met hun deelnemers om hen meer bewust te maken van hun pensioensituatie. De mate waarin gedragseconomie bij die communicatie wordt gebruikt is aanwezig maar nog minimaal. Op een tienpuntsschaal zou het cijfer rond de 4 zijn voor de sector als geheel. In vergelijking tot de commerciële sector, dat de benchmark is voor pensioendeelnemers, is er nog veel terrein te winnen. De mate waarin gedragseconomie een basis vormt voor pensioencommunicatie verschilt per uitvoerder. In dit onderzoek is gezien dat de twee grote uitvoerders (op basis van vermogen) het verst zijn. Verder hebben zij ook de gelijkenis één grote klant te hebben en daarnaast nog een klein aantal additionele klanten. De kleinere uitvoerders in termen van beheerd vermogen zijn minder ver.

### **Hypothesen**

Uit het theoretisch kader volgden twee hypothesen:

- *Als gedragseconomie wordt toegepast in pensioencommunicatie zal het pensioenbewustzijn groeien*
- *Als pensioenfondsen gedragseconomische inzichten meenemen in hun*

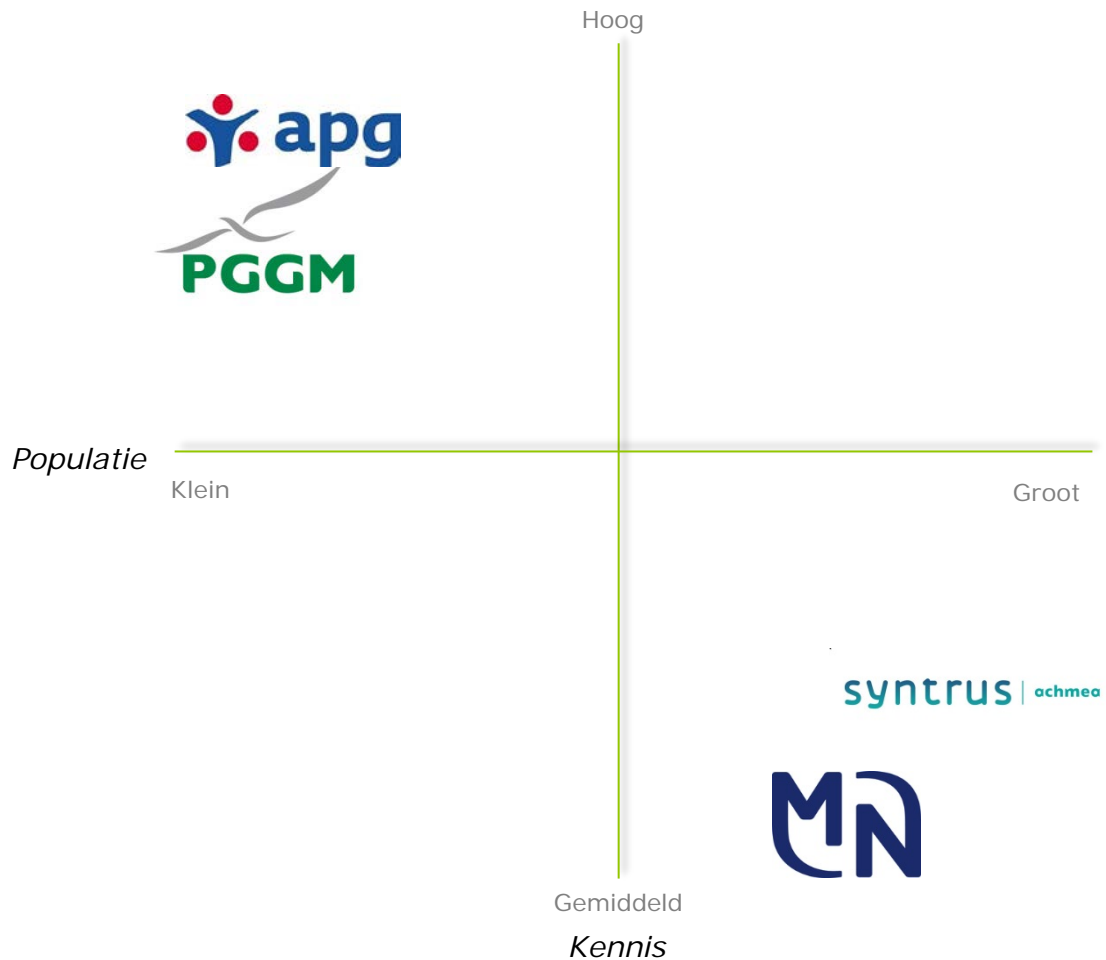
*pensioencommunicatie dan is dit te zien in de vorm van een hoger pensioenbewustzijn ten opzichte van pensioenfondsen die geen gedragseconomische inzichten meenemen in hun pensioencommunicatie.*

Het onderzoek en de resultaten daaruit hebben ertoe geleid dat beide hypothesen niet bevestigd of verworpen kunnen worden. Dit heeft twee redenen. In de eerste plaats bleek dat niet alle pensioenfondsen en pensioenuitvoerders pensioenbewustzijn meten. Zo kan er bijvoorbeeld ook sentiment gemeten worden. Verder blijkt de toepassing en definitie onder de pensioenuitvoerders vrij diffuus. Daardoor kan goede pensioencommunicatie, in dit onderzoek, niet direct worden gelinkt aan pensioencommunicatie op basis van gedragseconomische inzichten.

## 7.2 Aanbevelingen

Tot slot volgen hier een aantal aanbevelingen.

- **Organiseer interne actieve scholing**  
Uit dit onderzoek blijkt dat informatie over gedragseconomische inzichten niet door de gehele organisatie aanwezig is. Soms wordt er wel gedeeld maar wordt hier uiteindelijk niets meer mee gedaan. Organiseer daarom teams met mensen uit de verschillende (relevante) afdelingen die samen tot concrete voorstellen kunnen komen en er dus echt iets gebeurt met de gedeelde informatie.
- **Deel onderzoeksbevindingen**  
Er kan enorm veel worden gewonnen door initiatieven, kennis, onderzoeksresultaten, en best practises te delen. De wetenschap gedragseconomie wordt zo beter bekend in de sector en specifiek bij besturen die het laatste woord hebben.
- **Ontwikkel een duurzame joint-venture: *het pensioencommunicatie expert- netwerk***  
Dit onderzoek toont aan dat uitvoeringsorganisaties complementair aan elkaar zijn. APG en PGGM bieden kwalitatief wetenschappelijke inzichten in de pensioencommunicatie. MN en Syntrus Achmea bieden de kwantiteit en creativiteit door het aantal verschillende klanten die zij bedienen en waarvoor communicatie wordt ontwikkeld. Dit biedt een kans in de vorm van een joint-venture waar het doel is om te komen tot de pensioencommunicatie die werkt. Uitvoerders als APG en PGGM brengen kennis en expertise en uitvoerders als MN en Syntrus Achmea brengen creativiteit en een grote onderzoekspopulatie waarbij diverse ideeën getest kunnen worden. Op deze wijze wordt er samen gewerkt en sneller gewerkt aan het vinden van het laatste stukje van de pensioencommunicatie-puzzel. Op de volgende pagina heb ik door middel van een visualisatie de variabelen kennis (kennis van pensioencommunicatie en nieuwe technieken daarin) en populatie (aantal opdrachtgevers waar communicatie voor wordt uitgevoerd) tegen elkaar afgezet. Essentieel bij deze joint-venture is dat niet alleen eigen onderzoeken met elkaar worden gedeeld. Juist het samen doorlopen van een proces van het creëren van een communicatieoplossing is de kracht van dit idee.



Uiteraard roept een idee als dit direct een aantal vragen op waar ik nog kort op in wil gaan. *De genoemde uitvoerders zijn concurrenten van elkaar, hoe moet dit dan?* Dit is absoluut waar. Echter is het feit dat nog geen enkele partij in staat is om de deelnemer goed te bereiken. Daarnaast bestaat elk pensioenfonds en elke pensioenuitvoerder voor de pensioendeelnemer en heeft tot doel een zo goed mogelijk pensioen te realiseren voor de deelnemer. Communicatie is hier een essentieel deel waar deze partijen elkaar bij kunnen helpen. Uiteraard komt dit ten goede van de pensioendeelnemer. Een andere vraag zou kunnen zijn: *maar de besturen van pensioenfondsen beslissen toch?* Dat klopt. Het bestuur van een pensioenfonds besluit of een communicatie-uiting wordt gebruikt of niet. Maar als er één partij is waar de ontwikkeling van nieuw communicatiebeleid vandaan zou kunnen komen is dat de pensioenuitvoerder. Pensioenuitvoerders zijn dagelijks met communicatie bezig en lopen allen tegen dezelfde problemen aan in hun rol om de deelnemer zo goed mogelijk te bereiken. Waarom dan niet gewoon samenwerken op dit gebied?

- **Een aantal ideeën om te proberen**

Hier volgen een aantal ideeën die in de loop van het schrijven van deze scriptie zijn ontstaan:

- 1) Maak een website persoonlijk door aan het begin van het bezoek aan de website een bezoeker de mogelijkheid te bieden zijn of haar naam in te vullen. Zorg vervolgens dat de website zo is geschreven dat het direct aan de bezoeker wordt geadresseerd. *“hallo Ron, hier vind je informatie over jouw pensioenregeling”* en *“Ron, weet je dat je door een jaar langer werken na 67 jaar X meer pensioen ontvangt”*?
- 2) Probeer mensen te sturen door middel van afbeeldingen op poststukken die deelnemers dienen te openen. In een onderzoek bij pensioenconsultant Mastermind werd dit getest. Hier gaven deelnemers in een enquête aan of zij de envelop van het pensioenfonds zouden openen om het poststuk direct te lezen. Bij de envelop met een afbeelding van een koppel dat aandachtig een brief las gaf 50% aan de brief direct te openen. De envelop zonder afbeelding zou door 25% van de respondenten direct worden geopend. Probeer dus gebruik te maken van priming door middel van afbeeldingen.
- 3) Mijn vriendin is totaal niet geïnteresseerd in pensioen. Alle poststukken van het pensioenfonds gaan direct de afvalbak in. Afgelopen week bewaarde zij het magazine van haar fonds, zij zei: *“kijk deze heb ik nog niet weggegooid, we kunnen namelijk een etentje winnen”*. De kracht van *gratis* en het *mogelijkheids-effect* is enorm. Deze twee krachten weten mensen te triggeren. Als je mensen specifiek gedrag wil laten vertonen is dit een effectieve manier.

## Bibliografie

- Aarts, N., & Woerkum, C. (2010). *Strategische communicatie: principes en toepassing*. Assen: Van Gorcum.
- ABP. (2012). *Veel gestelde vragen over financiële situatie*. Opgeroepen op mei 17, 2013, van ABP pensioenfonds voor overheid en onderwijs: <http://www.abp.nl/over-abp/financiele-positie/veel-gestelde-vragen.asp>
- ABP. (2013, april 23). "In gesprek met onze bestuurders". (X. den Uyl, & J. van Lunteren, Uitvoerende artiesten) De Doelen, Rotterdam, Zuid-Holland.
- ABP. (2013). *Jaartverslag 2012*. Heerlen: ABP.
- Achmea. (2013). *Organisatie*. Opgeroepen op december 28, 2013, van [www.syntrusAchmea.nl](http://www.syntrusAchmea.nl): [http://www.syntrusAchmea.nl/over\\_ons/Organisatie/Default.aspx](http://www.syntrusAchmea.nl/over_ons/Organisatie/Default.aspx)
- AFM. (2010). *Geef Nederlanders pensioeninzicht*. Amsterdam: AFM.
- AFM/ GfK. (2010). *AFM UPO onderzoek*. Den Haag.
- Ajzen, I., & Madden, J. (1986). Prediction of goal-directed behavior. *Journal of experimental Psychology*, 453- 474.
- APG. (2013). *De polarisatie voorbij. APG seminar: De polarisatie voorbij*. Den Haag: APG.
- APG Group NV. (2013). *Jaarverslag*. Heerlen: APG.
- Ariely, D. (2012). *Volkomen onlogisch. Waarom je vaak handelt in strijd met je eigenbelang*. Amsterdam: Business contact.
- Arley, D., & Mazar, N. (2013, januari 25). Six ways our brains make bad financial decisions. *Globe and Mail*. Opgehaald van <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-magazine/six-ways-our-brains-make-bad-financial-decisions/article7859455/>
- Azadi, N. (2013). *Pension Information And Communication, A cost benefit Analysis*. Tilburg: Tilburg University\.
- Beshears, J., Choi, D., Laibson, D., & Madrain, B. (2008). How are preferences revealed. In *Journal of public economics* 92 (pp. 1787- 1794).
- CBS. (2013). *Jaarraport 2012*. Den Haag.
- Centraal Planbureau. (2010). *Vergrijzing verdeeld*. Den Haag: CPB.
- Combée, B. (2010, november 8). Overpeinzing "Pensioen scenario". *Het Financieel Dagblad*.
- De Nederlandsche Bank. (2007, februari 15). *Defined benefit-pensioenregeling*. Opgeroepen op mei 20, 2013, van De Nederlandsche bank: <http://www.toezicht.dnb.nl/2/50-201998.jsp>
- De Nederlandsche bank. (2007, januari 1). *Defined contribution-pensioenregeling*. Opgeroepen op mei 20, 2013, van De Nederlandsche bank:

<http://www.toezicht.dnb.nl/2/50-202000.jsp>

De Nederlandsche Bank. (2012, september 9). *Typen pensioenovereenkomsten*. Opgeroepen op mei 20, 2013, van De Nederlandsche Bank:

<http://www.statistics.dnb.nl/financieele-instellingen/pensioenfondsen/pensioenregelingen/index.jsp>

De Telegraaf. (2010, augustus 24). Lage rente, duur pensioen.

Dellavigna, S. (2009). Psychology and Economics: Evidence from the field, *Journal of Economic Literature*. In S. Dellavigna, *Journal of Economic Literature* (pp. 315- 372). California: Berkeley.

Dijksterhuis, A. (2009). *Het slimme onbewuste*. Amsterdam: Uitgever Bert Bakker.

DNB. (2012). *DNB workingpaper. Is Information Overrated?* Amsterdam: DNB.

DNB. (2012, juni). *DNBulletin*. Opgeroepen op mei 29, 2013, van DNB.nl:  
<http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2012/dnb274509.jsp>

DNB. (2013). *DNB household survey*. Den Haag.

Edmond Halley BV. (2012). *Pensioenen en het regeerakkoord*.

Eigenraam, A. (2012, oktober). *Nederlands pensioenstelsel niet langer de beste*. Opgeroepen op mei 13, 2013, van NRC: <http://www.nrc.nl/carriere/2012/10/15/nederlands-pensioenstelsel-niet-langer-beste/>

EIOPA. (2013). *Good practice on information provision for DC schemes*. Frankfurt: EIOPA.

Erlauer, L. (2003). *The Brain-Compatible Classroom: Using What We Know About Learning to Improve Teaching*. Virginia, USA.

FD. (2013, maart 20). Fondsbestuurders onder druk door eisen aan hun deskundigheid.

FD. (2013, april 15). Raad van State verwacht lager pensioen.

FD. (2013, mei 14). Verplicht bedrijfstakpensioenfonds (Bpf) rijp voor pensioenmuseum.

Frijns, J. (2013). *Kijken in de spiegel*. Transparency International Nederland.

Goudswaard, K. (2010). *Een sterke tweede pijler*.

Hershfield, H. E., Garton, M., Ballard, K., Samanez-Larkin, G., & Knutson, B. (2009). *Don't stop thinking about tomorrow: Individual differences in future self-continuity account for saving, Judgement and decision making*.

Hershfield, H. E., Goldstein, D., Sharpe, W., Fox, J., Yeykelis, L., Carstensen, L., & Bailenson, J. (2011). Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings of the Future Self. In *Journal of Marketing research* 48 (pp. 23- 37).

Hoek, G. (2012, april 20). *'Cocktail-party-effect' in het brein gespot*. Opgeroepen op augustus 5, 2013, van Ne Scientist: <http://www.newscientist.nl/nieuws/cocktail-party-effect-in->

het-brein-gespot/

- InSites Consulting. (2012). *MTV-LIMRA Workshop*. Rotterdam: InSites Consulting.
- Kahneman, D. (2013). *Ons feilbare denken. Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 263-291.
- Klijnsma, J. (Uitvoerend artiest). (2013, oktober 31). *Seminar APG*. De witte, Den Haag, Zuid-Holland.
- Koninklijk actuaireel genootschap. (2013, juni 7). Uitzending eevandaag.
- KWPS Corporate Pension Solutions. (2012). *Onderzoeksnotitie Solidair DC*. Amsterdam.
- Marketresponse. (2013). *Herstel van vertrouwen; koerwijziging is nodig*. Leusden: Marketresponse.
- Mercer. (2011). *Melbourne Mercer Global Pension Index*. Melbourne.
- Mercer. (2012). *Melbourne Mercer Global Pension Index*. Melbourne.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012). *Pensioen in duidelijke taal*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- MN. (2013). *Jaarverslag 2012*. Den Haag: MN.
- Motivaction. (2011). *Zin en Onzin van pensioen*. Amsterdam: Motivaction.
- Netspar. (2013). *Op naar actieve pensioenconsumenten*. Tilburg: Netspar.
- Ombudsman Pensioenen. (2013). *Jaarverslag 2011-2012*. Den Haag: Ombudsman.
- Pensioenfederatie. (2010). *Het Nederlands pensioensysteem*. Den Haag.
- Pensioenfederatie. (2012). *Voor elkaar*. Den Haag.
- Petty, R., & Capacioppo, J. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*.
- PFZW. (2013). *Over ons*. Opgeroepen op december 2012, van [www.pfzw.nl](http://www.pfzw.nl): <https://www.pfzw.nl/over-ons/over-ons/commissies/pensioenraad/paginas/pensioenraad.aspx>
- PGGM. (2013). *Jaarverslag 2012*. Zeist: PGGM.
- Pikaart, M. (2013). Lusten en lasten van de generaties in het pensioenstelsel. *Professie & praktijk*, 40- 41.
- Prast, H. (2013). *Rationeel beleid voor irrationele mensen*. Tilburg: Netspar.
- Prast, H., & Teppa, F. (2013). Gedragseconomische pensioenoplossing. *ESB*, 312- 315.

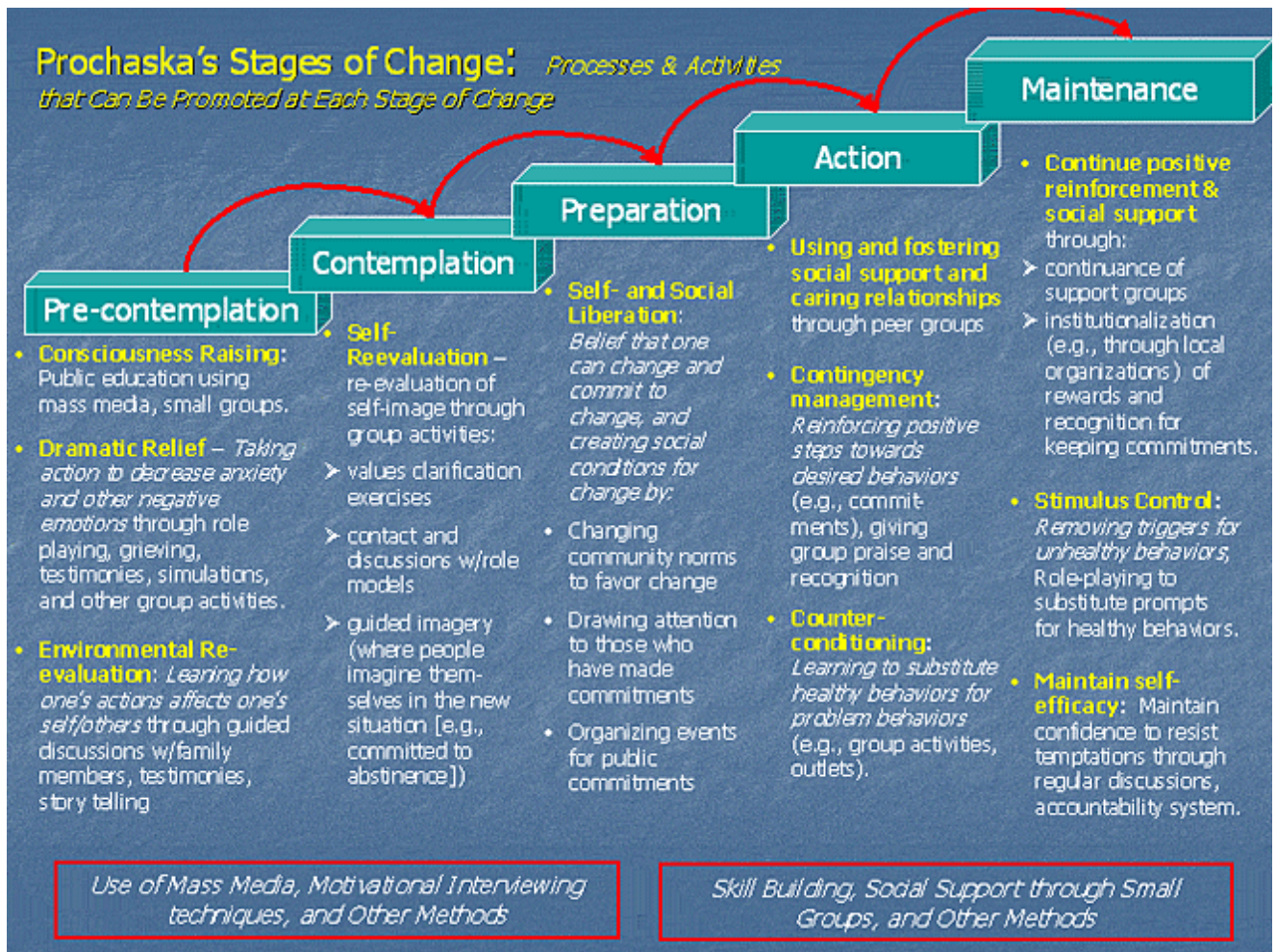
- Prochaska, J. (1992). In search of how people change. the American Psychological association.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemma's in a general theory of planning. *Policy Sciences magazine*, 155- 169.
- Shefrin, H., & Thaler, R. (1988). The behavioral life-cycle hypothesis. *Economic Inquiry* 26, 609-643.
- Stichting pensioenregister. (2013). *Jaarverslag 2012*. Utrecht: Stichting pensioenregister.
- Strahan, E., Zanna, M., & Spencer, S. (2002). Subliminal priming and persuasion: Striking while the iron is hot. *Journal of Experimental Social Psychology*, 556–568.
- SVB. (2013). *AOW-pensioen*. Opgeroepen op mei 16, 2013, van Sociale verzekeringsbank: [http://www.svb.nl/int/nl/aow/hogte\\_aow/bedragen/](http://www.svb.nl/int/nl/aow/hogte_aow/bedragen/)
- Telegraaf. (2013, maart 25). *Hier staan alle pensioenfondsen die moeten korten*. Opgeroepen op mei 17, 2013, van De telegraaf over geld: [http://www.telegraaf.nl/overgeld/pensioen/werknemerspensioen/21206747/\\_Hier\\_staan\\_alle\\_pensioenfondsen\\_die\\_moeten\\_korten.\\_Staat\\_uw\\_pensioenfonds\\_erbij\\_.html](http://www.telegraaf.nl/overgeld/pensioen/werknemerspensioen/21206747/_Hier_staan_alle_pensioenfondsen_die_moeten_korten._Staat_uw_pensioenfonds_erbij_.html)
- Thaler, R., & Benartzi, S. (2004). *Save more tomorrow. using behavioral economics to increase employee saving*. Chicago: Journal of political economie.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge*. Business Contact: Amsterdam.
- van der Leek, F. (2011). *Publicaties pensioenbewustzijn*. Tilburg: Wijzer in geldzaken. Opgehaald van Wijzer in geldzaken.
- van Rooij, M. (2011). Gedragsreacties van deelnemers op nieuwe contracten. *ESB*, 60- 65.
- van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Volkskrant. (2012, december 8). Half zo veel pensioen als zijn opa.
- Volkskrant. (2013, februari 5). Ook ABP-bestuur moet het veld ruimen.
- Volkskrant. (2013, februari 19). Pensioenkorting treft 5,6 miljoen mensen .
- Wijzer in geldzaken. (2009). *Nieuw Pensioenbewustzijn-meter*. Amsterdam: AFM. Opgehaald van <http://www.afm.nl/~media/Files/pensioen/presentaties-congres2010/congres2010-pensioenbewustzijnmeter.ashx>
- Wijzer in geldzaken. (2012). *Evaluatie Pensioen3daagse 2011*. Den Haag: Wijzer in geldzaken.
- Wijzer in geldzaken. (2012). *Onderzoek 'Meer grip op pensioen'*. Den Haag: Wijzer in geldzaken.
- Wijzer in geldzaken. (2012). *Pensioenbewustzijn*. Den Haag: Wijzer in geldzaken.
- Zajonc, R. (2001). Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal. *Current Directions in*





## Bijlage 1 Transtheoretical changemodel

### Transtheoretical changemodel



## Bijlage 2 De zes aandachtspunten voor een goede keuzearchitectuur.

### Standaard opties

Zoals eerder is besproken zijn er verschillende redenen waarom mensen liever kiezen voor een standaardoptie. Let op, hierbij is niet kiezen automatisch een keuze voor de standaardoptie. We kunnen er vanuit gaan dat heel veel mensen deze optie krijgen, of dit nu goed voor hen is of niet. In de private- en overheidssector is de kracht van de standaardoptie al enige tijd ontdekt. Abonnementen die niet vanzelf stoppen, software instelling die al voor u zijn ingevuld en toeslagen die je niet automatisch krijgt. Het interessante is de vraag waar kiest een organisatie voor bij het aanwijzen van de standaard optie? Kiezen voor mensen helpen of eigen belang dienen. Zo is in de branche van mobiele technologie een onderdeel van de standaard optie dat locaties en andere gebruikersdata beschikbaar worden voor het bedrijf. Bij een software pakket worden vaak de opties gegeven: normale installatie (standaard optie) en aangepaste installatie. Vaak staat er al een vinkje bij normale installatie. Maar wat als we dat vinkje weg halen? Er ontstaat een situatie waarin men zelf móét kiezen, de gedwongen keus. Een gedwongen keus vinden mensen echter vaak vervelend. Zeker wanneer de keuzes moeilijk zijn of over complexe materie gaat (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, p. 102).

### Verwacht fouten

Mensen maken fouten. Wanneer je een systeem ontwerpt moet dit hiermee rekening houden. Het systeem moet zo vergevingsgezind mogelijk zijn. De kans dat je zelf zo'n fout weleens hebt gemaakt is aanzienlijk. Denk bijvoorbeeld aan het invoeren van je parkeerkaart in een autogarage. Hoewel staat aangegeven hoe de kaart er in moet gaan dat soms toch wel eens fout. Een automaat die de kaart accepteert in elk mogelijke manier van insteken zou hier een oplossing bieden. Ook zijn er *post-voltvoeringsfouten*. Dit zijn fouten als het vergeten van je pinpas of je tankdop bij het tanken. Je primaire taak is voltooid waardoor randzaken worden vergeten. De oplossing door het toepassen van een *dwingende functie* werkt daartegen prima. Voordat de automaat je geld betaald moet je eerst je pas uitnemen, zo vergeet je je pas niet (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, p. 104). Hier nog een aantal andere voorbeelden:

- Als je een E-mail schrijft met het woord bijlage erin wordt je bij het versturen gevraagd of je de bijlage niet bent vergeten als deze er niet bij zit. Gaat het versturen van mail zonder bijlage tegen.
- Het anticonceptiemiddel 'de pil' komt in een strip met 28 pillen. Pil 22 tot en met 28 zijn placebo's. Dit helpt vrouwen de pil niet te vergeten
- Het mondstuk van een dieselslang in een pompstation is groter dan dat van een benzineslag. Op deze manier kun je nooit diesel in een benzineauto tanken.

### Feedback

Mensen leren het meest door het ontvangen van feedback. Laat mensen weten wanneer zij iets goed of fout doen. Om te laten weten dat je een foto hebt genomen met je digitale fotocamera hoor je op moderne fotocamera's een namaak sluitergeluid. Dit laat je weten dat je de foto heb genomen. Ook vraagt onze computer ons of de computer ons bestand echt willen afsluiten zonder op te slaan. Geef een gebruiker dus een indicatie hoe hij het

doet (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, p. 106).

### Mapping

Het kiezen van een ijsje is makkelijker dan het kiezen van een medische behandeling. Wanneer je bij de ijssalon staat heb je keuzen uit de verschillende bekende smaken. Wanneer je kiest voor de smaak aardbeien zal je ook weten wat het resultaat is. Dit is een ander verhaal bij het kiezen uit drie verschillende behandelplannen wanneer kanker wordt vastgesteld. Elk plan heeft verschillende gevolgen die je wellicht nog nooit hebt ervaren en dus ook moeilijk kan inschatten. Deze twee voorbeelden illustreren een concept van mapping: de relatie tussen de keuze en het resultaat. Wat betreft mapping is er nog veel terrein te winnen. Bedenk bijvoorbeeld eens hoe duur het zou zijn om gedurende drie maanden elke dag een Mars te eten en gebruik te maken van een nieuwe mobiele telefoon. De eerste is niet zo lastig één euro per dag maal ongeveer 90 dagen. Maar bij de tweede is het lastiger. Hoeveel data ga ik precies verbruiken, bel ik buiten mijn bundel, kost mijn voicemail af luisteren geld en hoeveel opstartkosten moet ik betalen. Het wordt nog ingewikkelder wanneer de mobiele telefoon vervangen met een creditcard. Wanneer en hoeveel rente betaal ik, wat zijn de overige kosten etc. Om het inzicht in mapping te bevorderen stellen Thaler en Sunstein een overheidsinterventie genaamd RECAP voor. Record, Evaluate, Compare Alternative Prices. Dit houdt feitelijk in dat gebruikers kunnen vergelijken op basis van een vooraf vastgesteld vergelijkingschema. Het doel is om de klant te informeren over alle kosten die er zijn. In de branche van mobiele telefonie zou de provider eens per jaar de klant een overzicht sturen van alle vormen van verbruik door de klant en welke kosten daaraan zijn verbonden. Dit is een overzichtelijk schema dat per post en digitaal wordt toegestuurd. Wanneer het gebruik duidelijk is kan de klant bij andere providers zijn of haar gebruik vergelijken. Op deze wijze wordt veel duidelijker wat de verschillende kosten zijn bij de huidige maar ook bij andere providers. Dit zou een klant veel beter in staat stellen om op basis van prijs te kiezen voor een provider. Uiteraard zou dit nog niets zeggen over de kwaliteit van de diensten (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, pp. 107- 110).

### Structureer complexe keuzes

Afhankelijk van het aantal en complexiteit van mogelijkheden hanteren mensen verschillende strategieën om te komen tot een keus. Als het aantal keuzen begrijpelijk en gering zijn zal een beslisser de verschillende opties uitpluizen en zo nodig eigenschappen tegen elkaar afwegen. Maar naar mate het aantal keuzen groter wordt zullen er andere strategieën worden ingezet om tot een keuze te komen.

- *Compensatoire strategie:* Hier kies je een aantal criteria waaraan je keuze moet voldoen. Deze rangschik je op belang. In deze strategie neem je een aantal beslissingen over het belang van een aantal kenmerken. Het is hierbij mogelijk dat verschillende kenmerken elkaar kunnen compenseren. Een grote werkplek compenseert de drukke buurman.
- *Eliminatie op aspecten:* In deze strategie dun je de mogelijke opties stapsgewijs uit op basis van eigenschappen. 1) alle woningen met een reistijd tot het werk van langer dan 30 minuten vallen af. 2) binnen de nieuwe selectie vallen alle woningen af die meer dan € 1.500,- aan maandelijkse huur bedragen etc. Bij de overgebleven woningen kan dan de compensatoire strategie worden toegepast om tot een winnaar te komen.
- *Collaborative filtering:* het gebruik van het oordeel van andere mensen die ongeveer dezelfde smaak hebben als jij om het enorm aantal films, boeken of dvd's te filteren. Deze strategie is een poging om keuzearchitectuur problemen op te lossen. Als je

weet waar mensen zoals jij van houden zal je eerder een product kiezen dat je niet kent.

Verschillende strategieën zorgen ervoor dat mensen beter in staat zijn om keuzen te maken. En feitelijk is dit proces overall om ons heen van toepassing. Van de verfwinkel waar alle verf op kleur staat in plaats van op alfabet tot aan dvd-verhuurbedrijven waarbij je gemakkelijk kunt zoeken op auteur, genre of titel (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, pp. 111- 113).

### Incentives

Incentives zijn in het vooruitzicht gestelde beloningen die gebruikers kunnen prikkelen en motiveren om dingen te doen. Een bonus bij x-aantal verkochte producten, lage benzinekosten door aanschaf van een hybride auto en voedingswaarden op verpakkingen van producten om voeding in kaart te brengen. Er zijn veel verschillende incentives te bedenken. Zo zit er in marktwerking de incentive dat mensen over kunnen stappen naar de concurrent wanneer je slechte producten levert. Helaas is de wereld niet perfect en treden er vaak ook *incentiveconflicten* op. Een voorbeeld hiervan is te zien in ketens waarin verschillende actoren verschillende incentives hebben. Dit zorgt ervoor dat het uiteindelijke product niet altijd optimaal is. Denk hierbij aan het zorgsysteem in de VS. Naast incentiveconflict is het ook goed om te realiseren dat wij humans zijn. Soms zien we niet alle incentives die er zijn of houden we vast aan verkeerde incentives. Uit een gedragsanalyse blijkt dat mensen de additionele kosten van het hebben van een auto onderschatten en de kosten voor het gebruiken van een taxi overschatten. Hieruit blijkt dat wij niet in staat zijn om alle incentives die er zijn te zien. Onderzoek wijst uit dat de incentives die zien vaak degene zijn bij de minst belangrijke beslissingen (Thaler & Sunstein, Nudge, 2008, pp. 114- 115).. Om bij het ontwerpen van systemen tot goede incentives te komen zijn er vier vragen die een keuzearchitect kan stellen:

1. Wie gebruikt het?
2. Wie kiest?
3. Wie betaalt?
4. Wie profiteert?

## Bijlage 3 Samenvatting van besproken begrippen

Een samenvatting van begrippen uit het theoretisch kader.

### Vuistregels 2.2.2

Begrip	Uitleg
<i>Referentie</i>	Een niet gerelateerde suggestie die je onbewust meeneemt in je oordeel. <i>Maximaal 12 blikken per klant. Als ik er dan 10 koop zit in ieder geval wel goed.</i>
<i>Beschikbaarheid</i>	De beschikbaarheid van direct op te diepen informatie bepaalt dus je inschatting.
<i>Mere exposure effect</i>	Een positieve associatie door herhaling
<i>Affect- heuristiek</i>	Van "wat vind ik hier van" naar "wat voel ik hierbij". We vervangen een moeilijke vraag met een makkelijkere vraag
<i>Beschikbaarheidscascade</i>	Een zelfversterkende opwaartse spiraal die ontstaat door de beschikbaarheids-heuristiek
<i>Halo-effect</i>	Iemand de hemel in prijzen of volledig afschrijven op basis van enkele kenmerken
<i>Evaluaties</i>	Wanneer men kan vergelijken (between subject-situations) oordeelt men op basis van logica, systeem 2. Wanneer men enkelvoudige evaluatie (within subject-situations) doet oordeelt men op intuïtie, systeem 1.
<i>Representativiteit</i>	De mate waarin iemand zich richt op overeenkomsten met een stereotype. Op basis van een aantal beschrijvingen iemand direct toekend aan een stereotype.
<i>A-priori kans</i>	Bij een pot met knikkers is die bestaat uit 50 rode en 50 groene knikkers is de a-priori kans 50/ 50. Het gaat hier om de verdeling.
<i>Optimistische bias</i>	Wij zien de wereld een stuk aardiger dan hij werkelijk is, onze eigen persoonskenmerken gunstiger dan ze in werkelijkheid zijn en de doelen waar we op richten bereikbaarder dan ze in werkelijkheid blijken te zijn.
<i>De bias van achterafkennis</i>	Bij het maken van inschattingen vergeten we wat onze oorspronkelijke inschattingen waren als de nieuwe resultaten beschikbaar zijn.
<i>Planningsfout</i>	We spreken van een planningsfout wanneer plannen en voorspellingen te dicht bij ideale scenario's liggen
<i>Uitkomst bias</i>	We zijn geneigd beslissers de schuld te geven van goede beslissingen die verkeer uitpakken

### Prospect theorie en vuistregels 2.2.2 en 2.2.3

Begrip	Uitleg
<i>Verwachte waarde</i>	De verwachte waarde van 20 procent kans op €1.000,- en 75 procent kans op €100,- is €275,-.
<i>Prospect theorie</i>	Een model dat beschrijft hoe keuzen worden gemaakt bij onzekerheid. In situaties met alleen maar slechte opties kiezen we voor risico (met grote kans op een nog groter verlies). In goede situaties kiezen we voor zekerheid en zijn bereid om hiervoor mee dan de verwachte waarde voor te betalen.
<i>Verminderende gevoeligheid</i>	Context geeft waarde aan een bedrag. 100 ten opzichte van 10 is veel, 100 ten opzicht van 10.000 niet.

<i>Afkeer van verlies</i>	10 euro verliezen doet meer pijn dan geluk dat we ervaren als we 10 euro winnen. Omdat verliezen meer pijn doet dan winnen vermijden we verlies.
<i>Bezitseffect</i>	Waardering is afhankelijk van de vraag of wij een fles wijn bezitten of niet. De waarde neemt toe wanneer wij de fles bezitten. Dit komt voornamelijk omdat we verlies ervaren als we de fles verkopen.
<i>Doelen zijn referentiepunten</i>	Het bereiken van een doel is het referentie punt. Als we onze doelen niet bereiken ervaren we verlies.
<i>Status-quo</i>	Afwijken van de status-quo kan of brengt zeker verlies met zich mee.
<i>Mogelijkheidseffect</i>	Neiging om kleine risico's veel meer gewicht te geven dan dat de kans is dat het zal gebeuren
<i>Zekerheidseffect</i>	Wij zijn bereid om een veel hoger bedrag dan de verwachte waarde te betalen om deze risico's uit te sluiten.
<i>Mentale rekeningen</i>	Wij bewaren ons geld op verschillende rekeningen mentale rekeningen in ons hoofd. We trachten op alle rekeningen een positief saldo te krijgen. Tussen de rekeningen is geen samenhang.
<i>The behavioral life-cycle</i>	Welvaart wordt onderverdeeld in drie mentale rekeningen: huidig inkomen, huidige bezittingen en toekomstig inkomen. We zijn het meest geneigd om ons huidig inkomen uit te geven
<i>Spijt</i>	De angst voor spijt speelt een belangrijke rol in onze beslissingen
<i>Herding</i>	Treedt op wanneer we aannemen dat iets goed (of slecht) is op basis van (eerder) gedrag van andere mensen en hier ook naar handelen.

### Beïnvloeding 2.3

<b>Begrip</b>	<b>Uitleg</b>
<i>Priming</i>	Het vergroten van het gemak waarmee bepaalde informatie door ons associatieve brein wordt opgehaald
<i>Framing</i>	De manier waarop een vraag wordt gesteld of keuzen worden gepresenteerd heeft een enorm effect op onze overtuigingen en voorkeuren
<i>Nudging</i>	Een nudge laat zich vertalen als een zetje in de juiste richting. De gedragseconomie geeft ons veel inzichten over systematische fouten en andere onlogische gedragingen binnen het menselijk denken die zorgen voor veel slechte beslissingen. Bij nudging speel je in op deze systeemfouten
<i>Keuze architectuur</i>	Het ontwerpen van de context waarbinnen mensen beslissingen nemen.

## Bijlage 4 Interviewvragen

**Interviewvragen met betrekking tot gedragseconomische toepassingen in pensioencommunicatie.**

### **Vertrouwelijkheid, instructies en duidelijkheid (5 minuten).**

De informatie die in dit onderzoek wordt vrijgegeven zal volledig vertrouwelijk worden behandeld. Deze vertrouwelijkheid wordt als volgt gewaarborgd:

- Het onderzoek zal alleen beoordeeld worden door twee beoordelaars vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De onderzoeksbevindingen worden openbaar gemaakt door middel van verschaffing aan de Erasmus Universiteit en andere geïnteresseerden.
- Als de respondent bezwaar heeft tegen de publicatie met vernoeming van de naam van de respondent kan deze achterwege worden gelaten. Er zal in ieder geval een functietitel worden genoemd.
- Documentatie door middel van geluidsopname zal worden toegepast om het gesprek volledig te kunnen rapporteren. Na rapportage zal de geluidsopname worden vernietigd.

**(!) Heeft de respondent vragen of verzoeken voorafgaand aan het interview?**

### **Inhoud interview**

Het eerste deel van het interview gaat over de inrichting van het communicatiebeleid van de organisatie. Het tweede deel gaat over de mogelijke toepassing van een aantal specifieke technieken.

### **Interview met:**

Naam:

Organisatie:

Functie:

Uitleg:

Locatie:

Datum:



**Fase 1. (20-25 minuten). Open en semigestructureerd vragen met betrekking tot het communicatiebeleid van het pensioenfonds.**

Dit onderdeel dient om een beeld te krijgen van het communicatiebeleid van de pensioenuitvoerder en in welke mate er wordt ingespeeld op inzichten van menselijk gedrag.

- 1) *Wat is volgens u in één zin het probleem rond pensioencommunicatie?*
  
- 2) *Er mag worden aangenomen dat pensioencommunicatie onderhevig is aan veel verandering. Welke verandering in het communicatiebeleid valt u het meest op in positieve en negatieve zin?*
  
- 3) *Hoe zou u de communicatie van uw organisatie naar deelnemers toe omschrijven?*
  
- 4) *Welke veranderingen binnen uw communicatiebeleid zijn noodzakelijk volgens u?*
  
- 5) *Houdt u in het communicatiebeleid rekening met inzichten uit de gedragseconomie over menselijk gedrag?(aversie van verlies, optimisme, voorkeuren)*
  
- 6) *Met welke elementen houdt u rekening?*
  
- 7) *Hoe wordt dit vertaald naar de praktijk? Kunt u voorbeelden noemen?*
  
- 8) *Is de inzet van deze of andere technieken verschillend per pensioenfonds? Waarvan is de inzet van deze inzichten afhankelijk?*

**Fase 2. (20-25 minuten). Open en semigestructureerd vragen met betrekking tot de inzet van instrumenten die de gedragseconomie biedt.**

In de voorgaande vragen hebben we het gehad over de inrichting van pensioencommunicatie en het rekening houden met menselijk gedrag. In deze fase zullen een aantal vragen worden gesteld over specifieke toepassingen van gedragseconomie.

- 9) **Framing.** *De manier waarop informatie wordt gepresenteerd is van groot belang voor de uiteindelijke meningsvorming van mensen. Dit noemen we framing. Kent u het begrip framing? Zo, ja past u dit toe? Hoe doet u dit?*

10) **Priming**. Het gedrag en de gedachte van mensen is te beïnvloeden door middel van subtiele prikkels. Deze prikkels pikken wij onbewust op door middel onze zintuigen. Dit wordt priming genoemd. Maakt u bewust gebruik van deze techniek bij uw pensioencommunicatie? (Zelf voorbeelden noemen: effect van louter meten en ideomotor-effect)

11) Mensen zijn erg gevoelig voor wat andere mensen doen. "Als het druk is bij een restaurant zal het wel een goed restaurant zijn". Dit noemen we **sociale beïnvloeding** of herding. Maakt u gebruik van sociale beïnvloeding?

12) Wanneer communicatie over mensen zelf gaat zijn mensen eerder geneigd om hier iets mee te doen. Maakt u de communicatie **persoonlijk**?  
(Wat moet IK met deze brief?)

13) Het **veranderen van gedrag** kan door het overtuigen van mensen met argumenten. Dit is een lastige maar wel vruchtbare weg. Men moet namelijk gemotiveerd zijn om na te denken over de argumentatie. Als deze weg niet lukt, is het mogelijk om een andere weg in te slaan die meer inspeelt op simpele beslissingsregels, de perifere route. Van welke weg wordt over het algemeen gebruik gemaakt in uw organisatie?

14) Mensen kiezen niet in een vacuüm maar in een specifieke context. De inrichting van die context wordt **de keuzearchitectuur** genoemd. De literatuur biedt zes aandachtspunten voor een goede keuzearchitectuur. 1. Geef een goede standaard optie bij het uitblijven van een keuze. 2. Verwacht dat mensen fouten maken 3. Geef mensen feedback 4. Zorg voor mapping (relatie keuze en resultaat, vergelijken) 5. Structureer complex keuzes 6. Zorg voor incentives.  
Bent u met deze aanpak bekend? Maakt u er gebruik van in uw communicatiebeleid?

