

# perspectief



**Shaktie Rambaran Mishre**  
Het pensioenverhaal  
in de keet

**Reputatiemanagement**  
Wat voor pensioen-  
fonds wil je zijn?

**azl**

Magazine voor relaties van AZL  
nummer 1 – mei 2019

## De toekomst voor elkaar

Pensioenfondsen, werkgevers én hun medewerkers streven naar een optimaal en toekomstbestendig collectief pensioen. AZL maakt dit gedeelde streven mogelijk. In het snel veranderend pensioenlandschap is *samen* hierbij de sleutel. Want samen kun je meer, leer je van elkaar en deel je kosten en risico's. Daar wordt iedereen beter van.

Dankzij onze diepgewortelde kennis van pensioenmaterie, een schat aan ervaring en de wil om hard en nauwkeurig te werken, voeren wij tientallen unieke pensioenregelingen vlekkeloos uit. Door intensief samen te werken met uiteenlopende opdrachtgevers en zo een antwoord te vinden op hun specifieke vragen, zijn wij dé experts in het omgaan met veranderingen.

## Contact

AZL N.V.  
Postbus 4471, 6401 CZ Heerlen  
communicatie@azl.eu  
+31 (0)88 116 2000  
www.azl.eu

Verschijnt vier keer per jaar.

**Redactie** Marjolein Rozendaal (hoofd-redacteur, eindredacteur), Pastoor bv  
**Ontwerp** Vechtlust  
**Tekst** AZL Marketing & Communicatie, Pastoor bv  
**Fotografie** Jonathan Vos, Christiaan Krouwels

**Disclaimer** Hoewel deze editie van AZL Perspectief uiterst zorgvuldig is samengesteld, kunnen aan de inhoud ervan geen rechten worden ontleend.  
**Auteursrecht** Overname van artikelen is toegestaan met bronvermelding.

## Inhoud



### Wat voor fonds wil je zijn?

Wat is de beste manier om aan je reputatie te bouwen? In elk geval meer dan een publiciteitscampagne, stellen experts Ralph van Disseldorp en Marijke Baumann.

Pagina 4



### Het pensioenverhaal in de keet

Nieuwe voorzitter Pensioenfederatie Shaktie Rambaran Mishre is overtuigd van het nut van het gesprek met deelnemers.

Pagina 10



### 'Laat je zien!'

Nu is de tijd aangebroken om te laten zien wat AZL in huis heeft: verander-experts met een persoonlijke aanpak.

Pagina 14



### 'Kwaliteit gaat voor tijd'

Bestuurder Gert-Jan Seffinga en Bart Onkenhout, directeur van het bestuursbureau van BPFL over de transitie naar AZL: 'Een goede voorbereiding is het halve werk.'

Pagina 16

## Verder in deze uitgave

### Het vertrouwen van de consument

pagina 8

### Column Henriëtte Prast

pagina 9

### Informatie uitwisselen met UWV

Pagina 19

### Mensen van AZL: Dennis van Dinter

Pagina 20



### Voorpagina:

Nieuwe voorzitter Pensioenfederatie Shaktie Rambaran Mishre



## Directieteam versterkt met Rob Dingemans

Onze groeiambitie en onze visie op de toekomst vragen om een sterkere focus op het verder ontwikkelen en uitbreiden van onze klantrelaties en onze dienstverlening. Per 15 februari is het directieteam daarom uitgebreid met Rob Dingemans. Rob Dingemans heeft in verschillende functies bij onder andere Interpolis en Achmea langdurige ervaring opgedaan in de pensioenwereld. Verder blijft de directie bestaan uit Maarten van der Tuin, directievoorzitter, Edward Heijkers voor pensioenen en IT en Marcel Verheul voor klantrelaties en adviesdiensten.



## Evenementenkalender

24/27/29 mei	Ronde Tafel Samen koers zetten
20 juni	Ronde Tafel AVG en privacy
19 september	Themasessie Doorkijk 2020
31 oktober	Ronde Tafel Innovatie

Kijk ook op [azl.eu](https://www.azl.eu)

## Kort nieuws



## Werk in uitvoering: drie pensioenscenario's

Pensioenuitvoerders zijn vanaf dit jaar verplicht om in hun communicatie over het te bereiken pensioen de Uniforme Rekenmethodiek (URM) toe te passen. Deze rekenmethode verschaft deelnemers inzicht in de koopkracht en risico's die samenhangen met hun pensioenopbouw. Dit gebeurt door pensioenbedragen in drie scenario's te presenteren. De invoering van deze verplichting vindt gefaseerd plaats.

Om op korte termijn aan de wettelijke verplichtingen te kunnen voldoen en om de kosten binnen de perken te houden heeft AZL ervoor gekozen om voor uitkeringsovereenkomsten de URM-methode aan te bieden. Voor de beschikbare premieregelingen moet een exacte doorrekening plaatsvinden middels de generieke methode.

## Leuker kunnen we het niet maken... wel makkelijker!



Dat geldt in elk geval voor het aanmeldproces van Mijn Pensioencijfers, de beveiligde omgeving waar deelnemers van uw pensioenfondsen hun persoonlijke pensioenzaken kunnen regelen. Logde de deelnemer vroeger voor het eerst in met zijn DigiD, dan moest hij nog de nodige stappen doorlopen voordat hij bij zijn persoonlijke pagina kwam. Die stappen zijn vereenvoudigd en ingekort.

Zo hoeft hij na het inloggen nog maar één keer zijn e-mailadres in te tikken en krijgt hij in de eerste schermen geen cookie-melding meer. Die komt op een later moment. We blijven op deze manier stappen zetten om onze processen zo eenvoudig en duidelijk mogelijk te maken voor onze deelnemers.





Reputatiemanagement kan het vertrouwen in de pensioensector terugbrengen. Maar wat is de beste manier om aan je reputatie te bouwen? In elk geval meer dan een publiciteitscampagne, stellen experts **Ralph van Disseldorp** en **Marijke Baumann**. Het begint met die ene vraag: wat voor pensioenfonds wil je zijn?

Bouwen aan een nieuwe reputatie

# Wat voor fonds wil je zijn?

Zij doet al ruim tien jaar onderzoek hoe organisaties hun reputatiemanagement op orde kunnen krijgen. Hij is met twintig jaar ervaring in corporate communicatie de man van de praktijk. Samen schetsen Marijke Baumann en Ralph van Disseldorp wat er komt kijken bij goed reputatiemanagement en wat het kan betekenen voor de pensioensector. Over één ding zijn ze het alvast eens: het is niet louter een speeltje van de afdeling communicatie.

Reputatiemanagement is een term van de laatste vijftien jaar. Stakeholders, belanghebbenden, veel en veel belangrijker geworden, signaleert Baumann. 'Hierdoor moet iedereen in een organisatie veel meer van buiten naar binnen denken over het doen en laten van je organisatie. Het is de sociale trend. In de samenleving is veel meer kennis voorhanden. Door alle nieuwe media. Mensen willen ook meer weten en baseren hun beslissingen op die kennis.' Luister je niet naar de samenleving? Grote kans dat je dienstverlening, product of beleid vroeg of laat uit de gratie raakt. Baumann: 'Kijk naar Facebook. Een platform dat lange tijd de wind mee had, maar al een tijd in opspraak is. Investerders zetten druk en het bedrijf begint bij te draaien.'

'Je hebt eigenlijk twee ingrediënten nodig voor je strategie', aldus Van Disseldorp. 'Je moet inderdaad weten hoe klanten of andere stakeholders over je denken. De andere component: je moet weten wat je als organisatie ambieert.'

**Ralph van Disseldorp** is sinds kort partner bij de Reputatiegroep. Hiervoor was hij directeur marketing & communicatie bij UMC Utrecht en marketingmanager bij Máxima Medisch Centrum en Organon.



**Marijke Baumann** is sinds 2017 directeur bij Corporate Communication Centre (Erasmus Universiteit). Hiervoor was ze senior communicatie- en onderzoeksmanger bij dit instituut.





## Meer dan reclame

Een goede reputatie opbouwen is dus veel meer dan een mooi reclamespotje of publiekscampagne, zeggen beide deskundigen. ‘In het slechtste geval werkt platte marketing zelfs tegen je’, zegt Van Disseldorp. ‘De verzekeraar die in reclames belooft transparant te zijn, terwijl een klant in werkelijkheid van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Dat is natuurlijk een ramp, alleen al omdat het via mond-tot-mondreclame tegen je werkt. Koester liever geen torenhoge ambities maar bewijs met je dagelijkse dienstverlening dat je de beste bent. Pensioenfondsen hebben de pech dat ze hun product, het pensioen, met een enorme vertraging leveren. Daar doe je weinig aan. Des te belangrijker om degelijk en klantvriendelijk je werk te doen. Dat is de eerste stap. En dat is een opdracht voor de hele organisatie. Investeer hierin. De allereerste die in een organisatie een telefoontje van buiten aanneemt is superbelangrijk.’

Van Disseldorp noemt als positief voorbeeld supermarktketen Jumbo. ‘Die onderneming heeft het fantastisch voor elkaar. Het klantbelang is leidend in alles, daar is goed over nagedacht. Het maakt niet uit in welk filiaal je werkt. Bij Jumbo krijgt nieuw personeel scholing, over hoe je in jouw functie de belofte kunt waarmaken. Zo gaan klanten heel positief over je praten.’ Degene die als vijfde in de rij stond en de volle boodschappenkar gratis mee naar huis kreeg, vertelt dat waarschijnlijk aan iedereen. ‘Dat is reclamezendtijd die onbetaalbaar is.’

## Plussen en minnen

Je reputatie is een optelsom van alle plussen en minnen die het publiek in de loop der tijd over je verzamelt, stelt Baumann. Daar moet je continue een beeld van hebben. ‘Een mooie publiciteitscampagne zorgt misschien voor een plusje, maar zodra dat effect weer is weggezaakt telt de lange reeks van ervaringen. Aan de andere kant blijkt uit onderzoek wel dat de laatste ervaring veel invloed heeft op je reputatie.’

Wat je als organisatie kan helpen om een zuiver zelfbeeld te krijgen: het instellen van een reputatieboard. Baumann: ‘Daarin zit een dwarsdoorsnede van mensen uit je organisatie die gevoel hebben bij wat er buiten de organisatie gebeurt en hoe beelden zich ontwikkelen. Zo’n orgaan komt bijvoorbeeld een keer per maand bij elkaar. Doel: een dialoog met het management over de mogelijke effecten van activiteiten en acties van de organisatie. Een andere praktische uitwerking, die goed werkte bij de politie: ontbijtsessies over de eigen reputatie, gecombineerd met trainingen voor al het personeel.’

## Wereld te winnen

Voor de pensioensector lonkt een gunstig perspectief, denkt Van Disseldorp. ‘Er is een wereld te winnen. De reputatie van de sector is nu niet heel positief. Mede omdat het voor het grote publiek ondoorzichtig is wat er gebeurt in een fonds. Ikzelf heb het ook: raar dat ik niet weet wat ik feitelijk ga krijgen na mijn pensioen.’

Van Disseldorp trekt een vergelijking met de zorg. Wat er achter de schermen gebeurt in een ziekenhuis is voor patiënten onduidelijk. ‘Het is net zo’n “black box” als een pensioenfonds. Mensen rekenen de prestaties af op het parkeergemak bij het gebouw, op het eten dat de patiënt krijgt, of de dokter aardig was. Je gaat er bij voorbaat van uit dat de operatie goed gaat. Toch is er ook in de zorg steeds meer transparantie, bijvoorbeeld omdat de percentages succesvolle operaties openbaar zijn gemaakt. Die kant moet de pensioensector ook veel meer op. Fondsen kunnen veel beter uitleggen wat ze bijdragen aan jouw toekomst. Ook in groter verband, bijvoorbeeld door te vertellen over duurzaam te beleggen. Wees veel transparanter.’

**‘Je reputatie is een optelsom van alle plussen en minnen die het publiek in de loop der tijd over je verzamelt.’**



## Reputatie: harde en zachte factoren

Reputatiemanagement omvat alles wat een organisatie kan doen om het eigen imago gunstig te houden. Dat is de korte definitie, maar wat is dan precies het verschil tussen imago en reputatie? ‘In mijn beleving is dat een academische discussie’, zegt Van Disseldorp. ‘Alles draait om de breinpositie bij het publiek, de positie die jouw organisatie inneemt ten opzichte van concurrenten. Neem een medicijnfabrikant. Vraag iemand om de woorden die het eerst bij hem te binnen schieten als hij denkt aan medicijnfabrikanten. Denkt hij aan grootverdieners en artsenbezoekers? Of aan de bijdrage aan de gezondheid van ons allemaal? De breinpositie is iets om heel goed over na te denken. Welke positie wil je hebben als organisatie?’

‘Een belangrijke vraag, die je als organisatie veel kan opleveren’, reageert Baumann. Een goede reputatie begint met gedegen kwantitatief onderzoek, is haar stelling. ‘Ken de feiten over hoe je publiek tegen je aankijkt. Wat jaagt je reputatie aan, wat niet? Lever je kwaliteit, ben je open over je werkwijze, ben je een goede werkgever? In het beste geval leidt je reputatie tot gunstig gedrag bij je publiek. Dan raden professionals elkaar aan om bij jou te werken. Vertellen klanten iets positiefs over je, verkoop je meer producten, zijn geldschieters eerder bereid in je organisatie te investeren. Goed reputatiebeleid is een mix van harde en zachte factoren. Je gebruikt onderzoek om een emotionele band met de klant te creëren. Het is een band die je opbouwt en onderhoudt.’

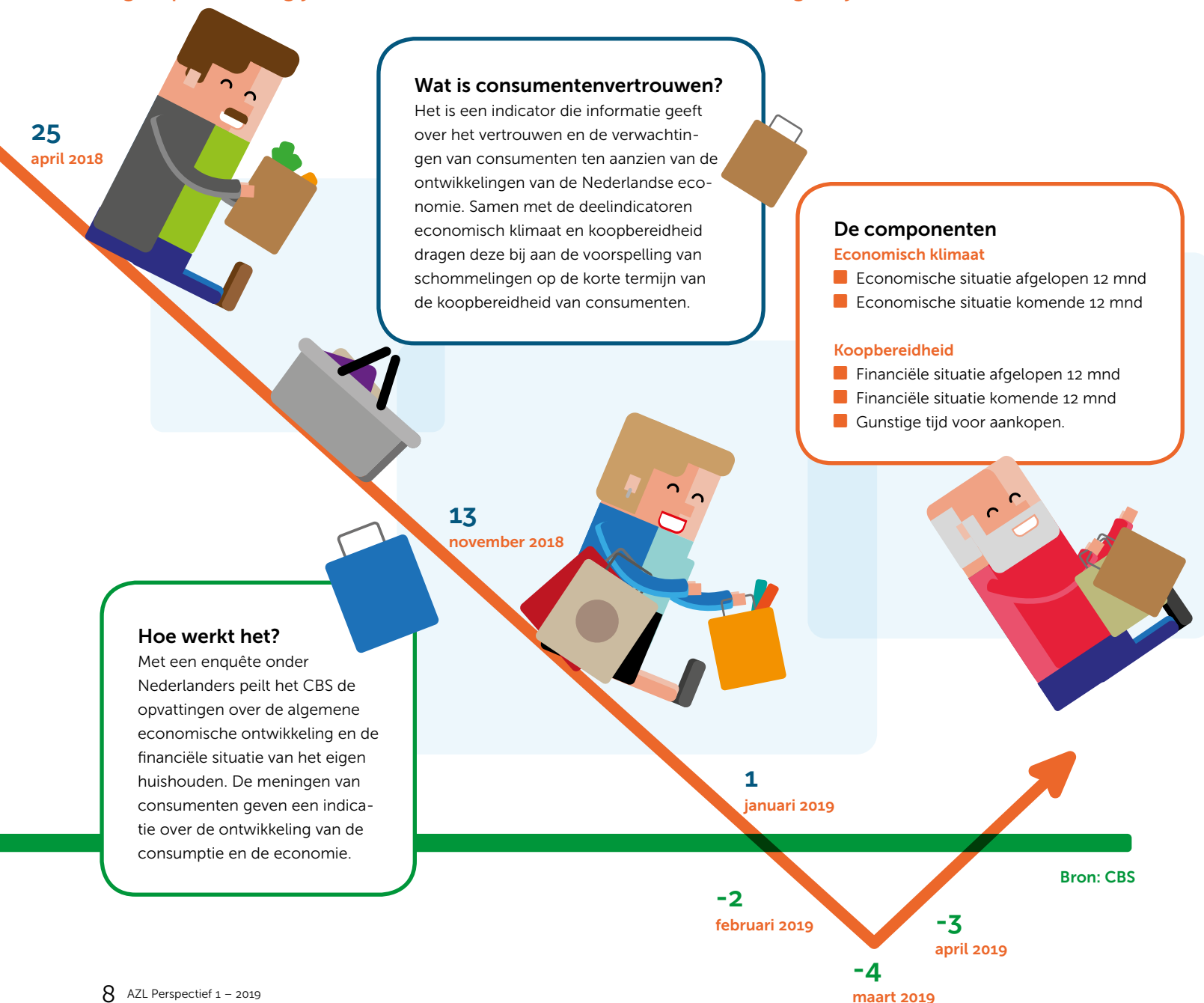
## Nieuw stereotype

Baumann plaatst wel een kanttekening: de voortdurende onduidelijkheid over het toekomstige pensioenstelsel maakt het voor de pensioenwereld lastig open te zijn. ‘De mythe van het zwitserlevengevoel is doorgeprikt, maar wat is het nieuwe stereotype? Dat weten we niet zolang de politiek en de sociale partners geen knopen doorhakken. Dat is voor deelnemers heel lastig. Een nieuwe stereotypering kan er pas echt komen als het nieuwe stelsel er is. Maar: de pensioensector kan al wel stap voor stap gaan bouwen aan een betere reputatie.’ Hier komen de twee ingrediënten voor reputatiestrategieën weer om de hoek kijken. ‘Als individueel fonds kun je nu al aan de slag met je identiteit: wat voor fonds ben je en wat voor fonds wil je zijn voor je deelnemer? Wat willen we morgen, wat verwachten we van de toekomst? Zet doelen. Dat is iets van de hele organisatie.’



# Het vertrouwen van de consument

Het consumentenvertrouwen neemt na acht maanden van daling niet verder af, blijkt uit de meest recente cijfers van het CBS. De stemming nam afgelopen april met een punt toe, tot -3. Ook de koopbereidheid steeg licht. Het oordeel over het economisch klimaat veranderde niet. Het consumentenvertrouwen ligt hiermee op het gemiddelde over de afgelopen twintig jaar. Maar wat is consumentenvertrouwen eigenlijk?



## Nog een weg te gaan bij het helpen van de klant

Reputatie is hoe anderen je zien. Identiteit is hoe je jezelf ziet. Beide zijn belangrijk, maar geen van beide is objectief. Als iemand eenmaal een goede reputatie heeft, filteren we de informatie over die persoon op een manier die ons beeld bevestigt. Dat doen we onbewust, omdat we onrustig worden als de informatie die we krijgen niet klopt met het beeld dat we hebben. 'Shoot the messenger' is dan een psychologisch effectieve tactiek - negeer de informatie en blijf dromen. Maar het verstoort ons zicht op de werkelijkheid.

Identiteit, hoe we onszelf zien dus, is evenmin objectief. Die is gekleurd door de beelden die we van jongen af hebben meegereggen over hoe 'iemand als ik' hoort te zijn. Waar dat toe kan leiden wordt aardig geïllustreerd door een onderzoek naar de houding ten opzichte van financieel risico. Eerst kregen mensen een vragenlijst voorgelegd om die houding te meten. Het was zo'n lijst die banken gebruiken voor het geven van beleggingsadvies.

Vervolgens moesten ze een reeks financiële keuzes maken waarbij hun huidreactie werd gemeten. De huid liegt niet, die reageert instinctief al naar gelang de emotie: haren recht overeind, blozen, transpireren. De huidmeter is een 'waarheidsmachine'. En die leverde een heel ander resultaat op dan de vragenlijsten. Mannen zijn veel minder bereid tot risico dan uit de vragenlijst blijkt, voor vrouwen geldt het omgekeerde.

De verklaring is dat mannen en vrouwen zich bij de beantwoording van de vragen onbewust hebben laten beïnvloeden door hun identiteit: een man hoort van risico te houden, een vrouw hoort voorzichtig te zijn. Het is één van de vele voorbeelden die laat zien dat we, ook in de financiële sector, nog een weg te gaan hebben bij het helpen van de klant. Wie dat goed doet, verdient een goede reputatie!



Henriëtte Prast  
AZL RvC

'We worden onrustig als de informatie die we krijgen niet klopt met het beeld dat we hebben.'





# Het pensioenverhaal in de keet

**Shaktie Rambaran Mishre is de nieuwe  
voorzitter Pensioenfederatie**

Actueel



De Pensioenfederatie maakte vorig jaar in nauw overleg met haar leden een Reputatieplan waarin het inzetten op beter contact met de deelnemer centraal staat. Nieuwe voorzitter Shaktie Rambaran Mishre is overtuigd van het nut van het gesprek met deelnemers. 'In de keet praten over pensioen werkt beter dan een brief.'

Werken aan de reputatie van de pensioensector is een kolfje naar de hand van Shaktie Rambaran Mishre. Sinds december is zij de nieuwe bestuursvoorzitter van de Pensioenfederatie. Ze combineert in haar werk drie vakgebieden, die van het recht, bedrijfskunde en sociaal-psychologie. Met als bagage een loopbaan in de financiële sector, in binnen- en buitenland (zie kader pagina 13).

## Harde en zachte invloed

Waar je ook kijkt in organisaties, zo ervoer Rambaran Mishre, er is altijd harde en zachte beïnvloeding. 'Regels zijn belangrijk. Maar als je weet waar je als organisatie waarde levert voor de stakeholders om je heen en stuurt op het bijbehorende gedrag, dan doe je vaak al het juiste. Soft controls zijn vaak minstens zo belangrijk als harde regels.' Dit

'Soft controls zijn  
minstens zo belangrijk  
als harde regels.'

bleek bijvoorbeeld in haar vorige werk bij een training van medewerkers in de financiële sector, in een niet nader te noemen buitenland. Deze beambten kenden de wet- en regelgeving. 'Ik begon met een testje, door ze wetsartikelen te laten opnoemen. Aan die kennis ontbrak het niet. Maar ondertussen was duidelijk dat gedrag dat niet door de beugel kon oogluikend werd toegestaan.' Rambaran Mishre begon vervolgens met rollenspellen.

'Toen ontstond in de groep bewustwording. Hoe de mensen in die organisatie wel eens dingen regelden voor vrienden, of dat ze de andere kant op keken omdat de baas dat wilde. Dáár zijn we toen over in gesprek gegaan en dat hielp.'

Reputatiemanagement in de pensioensector is eveneens een mix van hard en zacht. Terwijl Mercer het Nederlandse stelsel als beste ter wereld bestempelt, toont onderzoek van Motivaction aan dat het pensioenvertrouwen bij deelnemers laag blijft. Hoog op het wensenlijstje van het Reputatieplan: het terugwinnen van vertrouwen. Aan de harde kant is verandering lastig, stelt Rambaran Mishre. 'Aan het product, het pensioen, is op dit moment niet veel te veranderen. De regeling ligt in handen van sociale partners, fondsen zijn gebonden aan het nFTK, er is de demografie en renteontwikkeling waar je als sector geen invloed op hebt.' Fondsen willen waar dat kan zeker processen eenvoudiger maken. Zoals de waardeoverdracht tussen pensioenfondsen. Dat de stelselvernieuwing langzaam verloopt, helpt daarbij niet, signaleert Rambaran Mishre.

### Customer journey

De communicatie met deelnemers kan eveneens nog beter. Al zetten fondsen ook hier stappen. ‘Dan gaat het bijvoorbeeld om de informatievoorziening en de behandeling van klachten bij een fonds. Hoe langer hoe meer is het belangrijk om de deelnemer als een klant te benaderen. Fondsen gaan aan de slag met de zogeheten “customer journey”, waarbij ze alle verschillende contactmomenten met deelnemers nalopen.’

Een voorbeeld is het allereerste moment waarop een fonds de deelnemer benadert. ‘De eerste indruk is eigenlijk heel belangrijk. Hoe vaak belandt de eerste brief aan een net aangesloten deelnemer niet in een la, of erger? Terwijl het dé kans is om duidelijk te maken wat een pensioen eigenlijk is, wat het bijdraagt aan iemands toekomst. Ik zeg heel eerlijk: toen ik zelf ging werken, besteedde ik ook geen aandacht aan mijn pensioen. Maar wat als er een mooi welkomstpakket was geweest met informatie? Tegenwoordig kun je de deelnemer een webinar aanbieden, of een kort filmpje met uitleg. Dat kan natuurlijk ook voor andere levensfasen: je eerste echte vaste baan, wisselen van werk, trouwen, een scheiding.’

### Jonge schilders

Over effectief communiceren gesproken: een mooi middel is zogeheten ‘peer-to-peer’ communicatie. Rambaran Mishre geeft het voorbeeld van een huis schilder die ze laatst sprak. ‘Hij is halverwege de vijftig, en bleek met een aantal leeftijdsgenoten bij zijn bedrijf al veel verder met vragen over zijn pensioen dan jongere collega’s. Hij vertelde dat zijn fonds hem inzet om jonge schilders te vertellen over pensioen. Een schitterende manier om een boodschap over te brengen. Iets wat in de keet verteld wordt, is overtuigender dan wat er in een brief staat.’

De Pensioenfederatie pakt de hand-schoen samen met de leden op, benadrukt Rambaran Mishre. ‘Dat is het beste voor de denkkraft, het draagvlak en eendracht bij uitvoering. Veel acties zijn al uitgezet, het loopt goed.’ Een prettig neveneffect van in een grote groep samenwerken is dat deelnemende fondsen nieuwe communicatiemiddelen sneller breed kunnen benutten. ‘Een mooi voorbeeld is “De Tijd van je Leven”, onze campagne gericht op pensioenbewustzijn onder jongeren die we recent hebben aangescherpt.’

### Hart op de goede plek

Reputatiemanagement bestaat al enkele decennia, het matige vertrouwen in de financiële en pensioenwereld is ook al bijna tien jaar een gegeven. Het Reputatieplan van de Pensioenfederatie is in 2016 in gang gezet. Een late reactie? De bestuursvoorzitter wijst op de karaktertrekken van het stelsel en de fondsen. ‘Het pensioen is in ons land het resultaat van onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers. Fondsbesturen hebben zichzelf altijd vooral als uitvoerder daarvan gezien. Die met het hart op de goede plek zo consistent mogelijk hun werk deden. Een nobele houding, waar dat klantdenken helemaal niet zo in zit. Verder is er de verplichtstelling, waardoor marktdenken ook nauwelijks nodig was. Lange tijd hoefde je je als pensioenfonds nergens tegen te verdedigen.’

**‘Lange tijd hoefde je je als pensioenfonds nergens tegen te verdedigen.’**



Shaktie Rambaran Mishre werkt als zelfstandig bestuursadviseur en zat in de Raad voor het openbaar bestuur. Ze doceert aan Nyenrode en is vice-voorzitter van de RvC van verzekeraar Univé Zuid-Holland. Ze heeft tien jaar gewerkt bij KPMG, als adviseur op het gebied van compliance, risicomanagement, integriteit, cultuur en gedrag. Waaronder een periode op Curaçao en in New York. Ze specialiseerde zich in het thema vertrouwen in de financiële sector. Ze studeerde rechten en bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit en volgde sociaal-psychologische vakken tijdens een studie in Australië.

CV

Dat niet-commerciële van de pensioenwereld is een groot goed, aldus Rambaran Mishre. ‘Mensen met de juiste intenties zetten zich gewoon in voor hun taak en voor de deelnemer. Ik merk dat bestuurders in discussies over het toekomstige stelsel hierin fel kunnen zijn. De intrinsieke motivatie is heel sterk onder bestuurders. Ik hoop dat zij die motivatie nu ook naar buiten toe gaan overbrengen, dat ze hun verhaal uitdragen in het contact met deelnemers.’

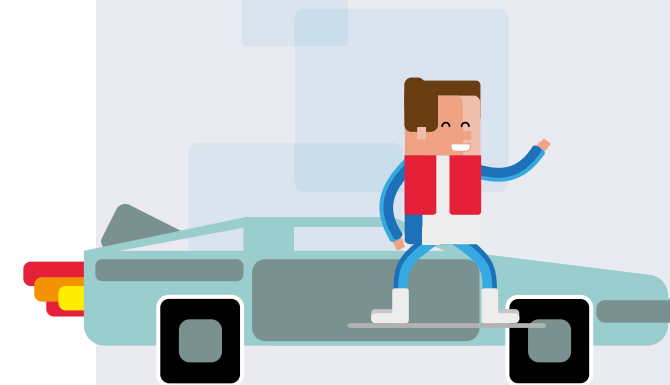
In vergelijking met andere Europese landen is het pensioen in Nederland goed geregeld. Zie het Mercer-onderzoek. ‘Ook dat verhaal mag nog meer over de Bühne. Fondsen zijn nu te bescheiden om het positieve verhaal te vertellen. En bij minder positief nieuws kun je maar beter uitdragen dat in ieder geval de afwegingen zorgvuldig zijn. Dus niet altijd stilzitten terwijl je geschoren wordt. In al het werk dat ik tot nu toe doe, komt deze vraag telkens terug: hoe creëer je waarde voor de wereld om je heen? In de wereld van ons pensioen schuilt het waardevolle in de lange termijn. Misschien is dat lastig over te brengen, maar in de kern is het wel een mooi verhaal.’

## Kort nieuws



### Van actie naar resultaat met IT-strategie

Van analyses naar strategie, van strategie naar acties en van acties naar resultaat. Donderdag 18 april organiseerden we voor onze opdrachtgevers de themasessie IT-Strategie in de Ernst Sillem Hoeve in de buurt van Utrecht. Daar presenteerden we onze IT-strategie voor de komende tijd.



IT én AZL zijn in de afgelopen jaren sterk veranderd. AZL is volop in ontwikkeling en maakt zich klaar voor de toekomst. Onze manieren van werken veranderen, we maken strategisch andere keuzes en we werken er hard aan om meer en betere belevingen te bieden voor onze gebruikers. Samen met IG&H consultants hebben we onze IT-dienstverlening onder de loep genomen. Uit deze diepgaande analyse is gebleken dat we kwaliteit leveren op dit vlak en dat onze infrastructuur toekomstvast is.

Speerpunten voor de komende tijd zijn het verder automatiseren en standaardiseren van processen, meer uitbesteden en het digitaliseren van de pensioenketen voor deelnemers.





Veranderexpert positioneert zich in de markt

# ‘Laat je zien!’

*Wees niet te bescheiden over jezelf. Dat is wat AZL vaak hoort van vaste relaties. Als dienstverlener met wortels in de Limburgse mijnbouw is dit bedrijf gewend gewoon z’n werk te doen. Nu is de tijd aangebroken om te laten zien wat AZL in huis heeft: veranderexperts met een persoonlijke aanpak.*

Niemand die kan vertellen hoe het Nederlandse pensioenstelsel er over pakweg tien jaar uitziet. Maar dat we in een grote consolidatieslag zitten, is een gegeven. De pensioenmarkt verandert snel, en het zijn veel veranderingen tegelijkertijd. Dit vraagt om pensioenuitvoering die stabiel is én meebeweegt met die markt. Meebewegen zit in het DNA van AZL. Met meer dan 50 fondsen als klant, met een diversiteit aan regelingen en pensioenvormen. AZL heeft het vermogen veranderingen, soms vele tegelijkertijd, in goede banen te leiden.

## Vooraan staan

‘Klanten waarderen AZL om dat verandervermogen en het vakmanschap. Deze en andere feedback van klanten en momenten van reflectie zijn de basis geweest voor onze aangescherpte positionering. We willen meer en scherper laten zien waar AZL voor staat. Wie is AZL, waar zijn we goed in en wat bieden wij de klant? Voor AZL komt alles bij elkaar in onze slogan: de toekomst voor elkaar. Kies je als klant voor AZL, dan kun je erop vertrouwen dat het goedkomt. In nauwe samenwerking komen we tot oplossingen waar ook de generaties van morgen op kunnen rekenen. We laten vanaf nu dus veel meer zien wie we zijn, en waar we voor staan’, zegt Mylene Caris, manager communicatie bij AZL.

‘We bieden een betrouwbare, stabiele pensioenadministratie. Ons vakmanschap wordt herkend. De grote betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van onze systemen is een van de redenen waarom opdrachtgevers voor ons kiezen. Maar er zijn ook andere argumenten om te kiezen voor AZL. Zo zijn onze mensen

minstens zo bepalend. Bij AZL werken vakmensen waarop je kunt rekenen. Mensen met liefde voor het vak, betrokkenheid. Hoe we dat doen? Vanuit onze kernwaarden betrouwbaar, wendbaar, verbindend en resultaatgericht.’

## Toekomstgericht partnerschap

‘AZL gelooft in samenwerking en partnerschap. In het snel veranderend pensioenlandschap staan we samen sterker. Dat is onze overtuiging. Want samen kun je meer, leer je van elkaar en deel je kosten en risico’s. Daar wordt iedereen beter van,’ vertelt Caris. ‘Samen met onze opdrachtgevers, onze eigen expertise en ons moederbedrijf NN verkennen we ontwikkelingen en oplossingen voor de toekomst. Zo pakken we de uitdagingen voor morgen en overmorgen samen op en zijn we goed voorbereid op de toekomst.’

## Hechtere band

Door voortdurende ontwikkelingen hebben de systemen de noodzakelijke flexibiliteit, en de mensen bij AZL bezitten volop verandervermogen. Daar wil AZL op worden herkend. Ook in de communicatie met de achterban en de pensioenwereld. Susan Riemersma, communicatieadviseur: ‘Daarom werd het ook tijd voor een nieuw logo en een bijpassende frisse huisstijl (zie kader nieuw logo).’ Maar er is natuurlijk meer. ‘In ons werk leggen we veel meer nadruk op innovatie. Veel vaker dan voorheen houden we themasessies met klanten. Samen slaan we de handen ineen en ontwikkelen we nieuwe diensten, in een hoger tempo. Je merkt nu al dat de band met de klant nog hechter wordt. Dat zit ook in onze nieuwe slogan: de toekomst voor elkaar.’

# aazl

de toekomst voor elkaar

## Nieuw logo

De letters zijn ronder geworden en in *onderkast*: meer benaderbaar en klaar voor de toekomst. Het frisse palet van groen (groei en harmonie), blauw (zakelijk, betrouwbaar) en oranje (warm, dynamisch, creatief) geeft letterlijk kleur aan AZL. De kleuraccenten op de letters geven veelzijdigheid en dynamiek weer. Er zit muziek in dit logo!

## Zweetdruppels

Terugblikkend op de herpositionering en de nieuwe ‘branding’ was het een intensief maak- en denkproces, vertelt Riemersma. ‘Er zijn wel wat zweetdruppels gevallen, met al die sessies, klantgesprekken en -onderzoeken die we hielden. Het moet hout snijden, dit draait om je eigen identiteit en hoe je voor de langere duur naar buiten treedt. Maar het was ook echt heel gaaf. Geweldig om te zien hoe alle ideeën tot leven komen, zeker als zo’n nieuwe huisstijl vorm krijgt. Je investeert in iets wat een hele tijd zal meegaan. Ik vind het heel waardevol om daar aan bij te dragen. Het snijdt ook echt hout. Nu laten we zien wie we zijn. Heel gek is dat, als het past wat je over jezelf zegt, dan voelt het niet als opscheppen. Nee, ik merk dat iedereen trots is op wat we doen voor onze klanten.’

*Reageren? Mail naar [communicatie@aazl.eu](mailto:communicatie@aazl.eu)*

## Visie en missie

**Wij helpen pensioenfondsen, werkgevers én hun medewerkers met het regelen van een goed en toekomstbestendig collectief pensioen.**

**In het snel veranderend pensioenlandschap staan we samen sterker. Dat is onze overtuiging. Want samen kun je meer, leer je van elkaar en deel je kosten en risico’s. Daar wordt iedereen beter van.**

**Door jarenlange ervaring zijn we veranderexperts geworden. Die verandering geven we altijd vorm samen met onze klanten.**






Hoe maak je de overstap naar een nieuwe uitvoerder tot een succes? Bestuurder Gert-Jan Seffinga en Bart Onkenhout, directeur van het bestuursbureau van BPFL, doen 'hun' transitie naar AZL uit de doeken. 'Een goede voorbereiding is het halve werk.'

BPFL over de transitie naar AZL

# 'Kwaliteit gaat voor tijd'


De overstap naar een nieuwe pensioenbeheerder is ingrijpend, in elk geval voor het pensioenfonds. Alleen al omdat een enorm databestand van het oude naar het nieuwe systeem overgaat. Als het goed is, merken werkgevers en deelnemers er weinig tot niets van. Voor BPFL was dit een speerpunt.

 **Wat was voor jullie nou echt een belangrijk moment tijdens de transitie?**

**Seffinga:** 'Met stip op één stond voor ons: is het pensioen van onze deelnemers veilig op de transitiedatum, 1 januari 2018.'

**Onkenhout:** 'Op 1 oktober 2017 hadden we het "go of no-go"-moment ingebouwd. En vooraf hadden we de nodige stoplichten afgesproken. Met als belangrijke criteria: vertrouwen dat de pensioenafspraken in het nieuwe systeem overeind blijven, en vertrouwen in de bemensing en oplossingen die AZL biedt. Hierdoor hadden we een heel goede focus, je weet precies wat je belangrijk vindt. De minutieuze voorbereiding bleek goud waard: er was een heel goed draaiboek, op maat

gemaakt voor ons. AZL heeft goeie mensen, met verstand van zaken. De voorbereidingen begonnen medio 2017. AZL maakte een grondige analyse wat het overhalen van de bestanden zou betekenen. Systemen werden voorbereid. Er is gekeken hoe AZL ons regelingen precies moest interpreteren, en hoe dit op de juiste manier in te programmeren was. Daar is veel tijd in gaan zitten, en heel wat sessies.'

 **Wat was voor jullie achterban de meest ingrijpende verandering?**

**Onkenhout:** 'We werkten voorheen met een systematiek van voorschotten per kwartaal. Bij AZL zijn we per 1 januari 2018 overgestapt op voorschotnota's per maand. Vanaf 2019 krijgen werkgevers een nota per maand of per vier weken op basis van actuele loongegevens. Dat was wel wat nieuws voor hen, ze waren jarenlang anders gewend. Toch is er goed op deze veranderingen gereageerd. We hebben er een extra nieuwsbrief over verstuurd. Ook hadden we profijt van de klankbordgroep die we vooraf hadden ingesteld, met een dwarsdoorsnede van het



Gert-Jan Seffinga

Bart Onkenhout

## BPFL

Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf bracht per 1 januari 2018 het pensioenbeheer onder bij AZL.

€ 5,8 miljard  
vermogen



87.000  
deelnemers



3.500  
werkgevers



18.000  
gepensioneerden




200.000  
gewezen  
deelnemers

werkgeverbestand. Zo'n groep denkt mee met heel veel praktijkervaring. We zijn in stapjes overgegaan, van voorschotten per kwartaal naar maand- of vier weken nota's. Veel werkgevers gaven aan dat, als er dan toch iets veranderde, ze liever nota's per vier weken wilden. Want dat is ook het ritme van de loonadministratie. Logisch als pensioenpremie en loon voortaan parallel zouden lopen. AZL was ook hier heel flexibel. We kwamen tot de beste oplossing voor iedereen.'

**Seffinga:** 'Voor ons is dat cruciaal, als fondsbestuurders zijn we altijd gevoelig voor wat werkgevers aangeven. Als je een systeem hebt dat je goed kunt vergelijken, komt dat de datakwaliteit enorm ten goede. Sommige zaken bleken taai om in de nieuwe systemen te krijgen. Door hun complexiteit of het volume. We hebben een paar flinke hobbels genomen, zoals het verhogen van de pensioenleeftijd van 67 naar 68. Daar moesten we goed over nadenken. Het gaat om nogal wat pensioenrechten, hierover moesten 300.000 brieven de deur uit. Maar AZL heeft zulke moeilijke punten altijd goed gecommuniceerd. En kwaliteit gaat bij AZL altijd voor tijd. Een transitie mag geen haastklus zijn.'

Onze accountant en actuaris hebben ook bevestigd: alle stappen zijn goed te volgen.'

 **Jullie zijn tegelijk met de transitie begonnen met het vernieuwen van de communicatiestrategie. Dat klinkt als een paar extra bochten in een toch al ingewikkeld tracé van verandering. Leg eens uit.**

**Onkenhout:** 'We hebben het moment aangegrepen om samen met AZL de communicatie aan te pakken. Zodat we niet een tijdje later alsnog vernieuwingen hoefden door te voeren. Medio 2017 zijn we dus ook over de communicatiestrategie gaan nadenken. Daardoor hadden we voldoende tijd om iets nieuws uit te rollen. Op 1 januari 2018, de eerste dag bij AZL, stonden we klaar met een nieuw logo en een nieuwe huisstijl. Dat was leuk. Het was een mooi, natuurlijk moment voor een gedaanteverwisseling.'

**Seffinga:** 'Ons pensioenfonds werkt voor een sector waar elk dubbeltje een paar keer wordt omgedraaid. Dit was hét moment voor het opzetten van nieuwe communicatie. Zouden we hebben gewacht, dan hadden we vast gehoord dat het onnodig geld uitgeven was. Voor onszelf is de nieuwe uitstraling prettig, veel frisser. Een enorme opknapbeurt.'

**Onkenhout:** 'En de communicatie is ook echt verbeterd. We hebben nu bijvoorbeeld voor het eerst een populair jaarverslag uitgebracht. In een paar pagina's krijgt de lezer een compleet beeld. Daar kregen we heel enthousiaste reacties op via werkgevers.'

**Seffinga:** 'Toch houden we het bescheiden als fonds. Vorig jaar bestonden we vijftig jaar. Die mijlpaal hebben we niet uitbundig gevierd.'

**Onkenhout:** 'We zijn al een halve eeuw robuust, met een focus op de lange termijn, dat hebben we benadrukt in onze uitingen. Niet meer dan dat.'

 **Geworteld in de geschiedenis, hoe lang bestaat het fonds al?**

**Seffinga:** 'Sinds we in 1968 zijn opgericht, hadden we altijd dezelfde administrateur, Syntrus. Met het moederbedrijf hadden we goed contact. Het was voor ons geen verrassing dat de pensioen `portefeuille bij Syntrus ophield te bestaan. Zo konden we tijdig schakelen. Bij AZL maakten we een soortgelijke afspraak: af en toe kunnen we schakelen met het moederbedrijf NN. Voor onze strategie is dat van belang. Dat we op deze weg voort kunnen, geeft een heel goed gevoel.'

**Onkenhout:** 'Het geeft comfort om bij een onderdeel van een degelijk concern te komen. Een deel van het robuuste van AZL zit hem in de band met het moederbedrijf. Een moeder die bereid is te investeren in de familie. De pensioenbusiness is geen hoogrenderende bedrijfstak. Voor ons was dus een vraag of het bij NN goed zit met investeringen in bedrijfstakpensioenfondsen. Het antwoord is ja. ICT is steeds belangrijker. Er komen apps aan waarin deelnemers real time kunnen zien wat er met hun pensioen gebeurt. Zo ver zijn we nu natuurlijk nog niet. Maar de basis hiervoor is bij AZL in huis. In feite zitten we als fonds in een dubbele transitie, want zulke innovaties zijn voor ons een nieuwe wereld.'

**Seffinga:** 'Het is een geruststellende gedachte dat NN en AZL hier ook echt mee bezig zijn.'



## Informatie uitwisselen met UWV

# Zorgvuldig en prettig

**Veilig omgaan met persoonsgegevens regel je met techniek, met overeenkomsten maar evengoed dankzij prettig contact. Ook aan de 'achterkant' van je organisatie, zoals bij de uitwisseling van gegevens over arbeidsongeschiktheid. UWV-accountmanager Hans-Jelle Wolse: 'Bij AZL helpen ze je direct.'**

'Zorgvuldig omgaan met de gegevens in onze systemen is van groot belang voor de burger. Het gaat namelijk over uiterst gevoelige informatie', zegt Hans-Jelle Wolse, strategisch accountmanager bij Gegevensdiensten van UWV. Dat geldt zeker ook voor de informatie over arbeidsongeschiktheid die UWV levert voor onder meer de premieberekening van pensioenfondsen.

### Hoe borgt UWV de zorgvuldigheid?

'We toetsen allereerst of er een wettelijke basis is om de gegevens te mogen leveren. Daarbij stellen we ook de doelbinding vast: waarvoor de gegevens gebruikt mogen worden. De levering van gegevens en voorwaarden daarbij leggen we vast in een contract met een pensioenfonds en in een verwerkersovereenkomst met de pensioenuitvoerder. Een extra waarborg op de zorgvuldigheid is de audit door een accountant. Sinds 2016 vereisen wij contractueel de aanlevering van een jaarlijks Assurance-rapport. Daarvoor konden we dit opvragen maar was er geen actieve aanleverplicht. AZL neemt onze gegevensuitwisseling mee in hun grote ISAE-audit. Dan draait het bijvoorbeeld om vragen: is er een goed beleid voor wachtwoorden, wie in de organisatie kan bij de gegevens en is dat werkelijk nodig voor de uitoefening van de taken?'

### De audit is dus niet wettelijk verplicht?

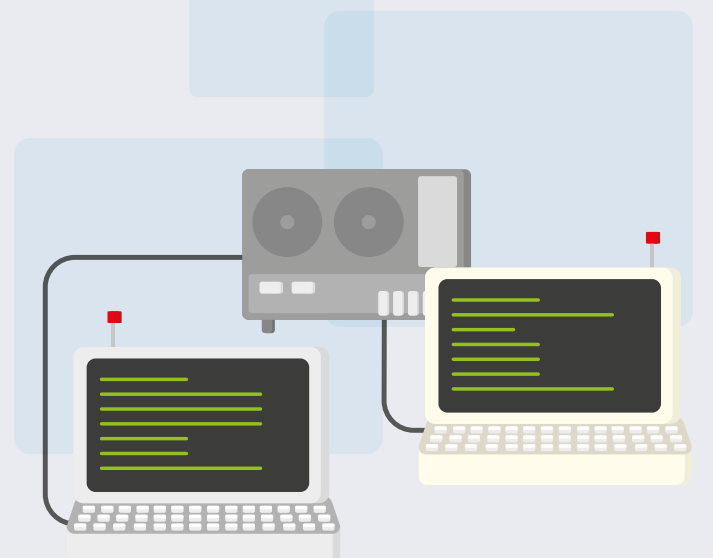
'Nee, het is een extra. AZL snapt dat. De deelnemer moet zich veilig voelen als er gegevens uitgewisseld worden. En die audit zit goed in elkaar. Alle betrokkenen gaan serieus om met deze materie. Dat is een baat. Natuurlijk brengt een audit extra kosten met zich mee. Al vallen de kosten mee omdat onze audit meegenomen is in het grotere geheel van de ISAE.'

### Er is in april weer een audit gepresenteerd. Tevreden?

'Het staat buiten kijf: in het rapport zien we dat AZL goed met (onze) data omgaat. We krijgen altijd een zeer uitgebreid rapport opgestuurd, met nauwkeurige uitleg welke paragrafen betrekking hebben op onze processen. De extra borging van de audit houdt ons en AZL scherp. Dat is erg belangrijk.'

### Zijn er dingen die beter kunnen?

'Nee, eigenlijk niet. De communicatie met AZL is direct, het samenwerken gaat prettig. Dat hebben ze daar goed geregeld. Ook als er even iets onduidelijk is, kom ik er bij AZL snel uit. Andersom geldt dit ook. Als je bij een organisatie drie keer wordt doorverbonden, ben je dolblij als je daarna iemand spreekt die je gewoon helpt. Bij AZL wijzen ze niet naar elkaar, maar helpen ze je direct. Dat is de kracht van AZL.'





# 'Iedereen is uitermate benaderbaar'

**Dennis van Dinter**

Business development manager

'In mijn salesfunctie heb ik veel contact met onze opdrachtgevers en potentiële klanten. Ik heb veel vrijheid in mijn werk, het vertrouwen om zelf de verantwoordelijkheid te nemen is groot. AZL is een platte organisatie; iedereen tot en met de directie is uitermate benaderbaar en niet hiërarchisch ingesteld. De werksfeer is daardoor heel plezierig, collega's zijn heel toegankelijk en altijd bereid om mee te denken.

Naast de werksfeer is ook de kantooromgeving heel prettig, ik vind het zelfs een van de fijnste omgevingen waarin ik tot nu toe gewerkt heb. Dat stimuleert en geeft energie om dagelijks aan de slag te gaan.'