



PENSIOENLAB

Een goed pensioen: de wens van ons allemaal

Wat de pensioensector kan leren van bol.com en andere commerciële bedrijven

1 juni 2017

Werkgroep Reputatiemanagement:

Bas Draijer, Annemiek Kwakernaak, Emy Pateros, Rogier van den Heuvel, Niels Kuipers, Remo Kleij, Jorg Amende, Annemarie Hoogwerff Kroon, John Kuijt en Amber Klompmaker.

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Toekomstscenario	5
3. Best practices	6
4. Duurzaamheid	7
Het succes van Tony's Choclonely	7
Vertaalslag naar de pensioensector	7
5. Lokaal beleggen	9
Het succes van Albert Heijn	9
Vertaalslag naar de pensioensector	10
6. Communicatie	11
Het succes van bol.com	11
Vertaalslag naar de pensioensector	12
7. Social media.....	14
Het succes van KLM	14
Vertaalslag naar de pensioensector	14
8. Innovatie.....	16
Het succes van Tesla	16
Vertaalslag naar de pensioensector	17
9. Conclusie	18
10. Over ons	19

1. Inleiding

“It takes many good deeds to build a good reputation, and only one bad one to lose it.” Benjamin Franklin

Geen vertrouwen onder Nederlanders

De pensioensector maakt zich zorgen over het afgenomen vertrouwen in de sector en het pensioenstelsel in het algemeen. Het is de vraag of de pensioensector zich terecht zorgen maakt over zijn reputatie. Het Nederlandse pensioenstelsel wordt gezien als het op één na beste ter wereld. Toch wordt er door Nederlanders veelal geklaagd over pensioenen. Daarnaast voelen mensen onder de vijftig zich weinig verbonden met pensioenvraagstukken. Voor pensioenuitvoerders is het zaak om die gigantische kloof te dichten. Het verkleinen van de afstand zal tot meer vertrouwen in de sector leiden en daarmee tot een betere reputatie. Maar hoe kan de pensioensector de kloof verkleinen?

Pensioensector onzichtbaar

Onder andere de (on)zichtbaarheid en de wijze van communiceren van de pensioensector springen eruit als het gaat om het reputatieprobleem van de pensioensector. Pensioenuitvoerders zijn belangrijke maatschappelijke pijlers, maar in het leven van deelnemers praktisch onzichtbaar. Deze onzichtbaarheid creëert een afstand. Daarnaast ligt de nadruk van de pensioencommunicatie voornamelijk op de financieel technische kant en de discussies daarover, zoals het innen van premies (premiehoogte), het uitkeren van pensioengelden (korting en indexatie) en de lage dekkingsgraad (rente). Alles staat in het teken van de (uiteindelijke) pensioenuitkering. Logisch, maar die uitkering kan nog wel 30 jaar duren. Derhalve is het van belang dat de pensioensector zichtbaarder wordt en duidelijk vertelt wat ze doet. Volgens de Universiteit van Tilburg heeft de pensioensector de afgelopen tien jaar maar liefst 3,2 miljard euro uitgegeven aan pensioencommunicatie. Het reputatieprobleem is er echter niet door opgelost. Hierdoor ontstaat de vraag of het reputatieprobleem van de sector wel opgelost kan worden, terwijl het stelsel (en dus de knelpunten) hetzelfde blijven.

Samengevat hebben wij de volgende knelpunten vastgesteld:

- + verwachtingsmanagement, pensioenbeloftes uit het verleden nakomen
- + financiële crisis, daling dekkingsgraad en kans op kortingen
- + tegenvallende beleggingsresultaten
- + graaicultuur pensioenfondsbestuurders en vermogensbeheerders
- + houding (onzichtbaarheid) pensioenfondsbestuurders
- + gebrek aan diversiteit in besturen
- + vertegenwoordiging van deelnemers binnen sociale partners
- + gebrek aan transparantie
- + communicatie
- + laag pensioenbewustzijn
- + gebrek aan pensioenkennis bij deelnemers
- + keuzevrijheid versus verantwoordelijkheid
- + weinig betrokken werkgevers
- + generatiekloof
- + onzekerheid toekomst pensioenstelsel
- + maatschappelijk verantwoord ondernemen/beleggen
- + weinig/geen innovatie in pensioensector
- + achterlopen op digitale trends

Hoe kan de reputatie van de pensioensector worden verbeterd met zo'n lange lijst aan negatieve punten? Volgens ons kan dat alleen als je de bol.com van de pensioensector wordt. Onze centrale vraagstelling luidt dan ook: hoe word je de bol.com van de pensioensector? Wat moeten pensioenaanbieders doen om bestaande (jonge) deelnemers te behouden en tegelijkertijd nieuwe (jonge) deelnemers te verwelkomen? Hoe blijft een pensioenaanbieder relevant voor zijn deelnemers? Om deze vragen te beantwoorden hebben wij een aantal bedrijven als leidraad genomen op gebieden waarvan wij vinden dat ze uitblinken en (mede) daardoor een goede reputatie hebben.

2. Toekomstscenario

In ons advies gaan wij uit van een toekomstscenario. In dit scenario is de **verplichtstelling verdwenen**. Iedereen krijgt een individuele pensioenrekening, terwijl de risico's nog wel collectief worden gedeeld. Aan de deelnemer de keuze bij welke pensioenaanbieder hij zijn pensioen wilt onderbrengen. Meer keuzevrijheid betekent ook meer verantwoordelijkheid voor de deelnemer, waardoor de deelnemer goed op de hoogte moet zijn van de verschillende mogelijkheden. Aan de pensioenaanbieder daarom de taak om de bol.com van de pensioensector te worden. Hoe kan een pensioenaanbieder deelnemers behouden en nieuwe deelnemers aantrekken? Oftewel, hoe blijft een pensioenaanbieder relevant en aantrekkelijk voor deelnemers en potentieel nieuwe deelnemers?

Wij hebben nagedacht over de vraag wat de pensioensector kan doen om hun reputatie bij (jonge) deelnemers te verbeteren. Tijdens onze pitch bij De Nederlandsche Bank op 25 januari 2017, hebben wij een filmpje getoond waarin mensen worden geïnterviewd over de reputatie van pensioen. Vervolgens hebben wij aangegeven waarom commerciële bedrijven als bol.com een goede reputatie hebben en de pensioensector niet. Ons inziens ontbreekt de (commerciële) bedrijfsvisie in de pensioensector en lijkt het erop dat de pensioensector te lang heeft stilgezeten in een veranderde markt. Keuzevrijheid, communicatie, klantvriendelijkheid en efficiëntie dienen voorop te staan.






Wij zijn uitgegaan van een commerciële pensioensector, om de navolgende redenen. Ten eerste om het bekende en veelgehoord verdedigingsmechanisme uit de sector 'maar deelnemers kunnen toch niet naar een ander fonds toe' te kunnen pareren. Het lijkt soms wel of de sector zich met die gedachte vrij pleit om daadwerkelijk zaken aan te pakken. Een ander belangrijk argument is dat dit vertrekpunt een verfrissende blik op de zaak kan werpen. Door pensioenfondsen als pure commerciële bedrijven te beschouwen, zijn er allerlei nieuwe mogelijkheden zichtbaar. Mogelijkheden die ook toepasbaar zijn in een verplichte wereld. Tot slot heeft vrije keuze de deur opengezet naar de basis van ons advies. Dat is namelijk gebaseerd op de customer journey bij (grote) commerciële bedrijven. Hoe houden zij consumenten tevreden en zorgen ze dat ze aangehaakt blijven?

3. Best practices

Zoals gezegd zijn bedrijven het uitgangspunt in de zoektocht naar een goede reputatie. Volgens wetenschappelijk onderzoek¹ zijn er zeven factoren bepalend voor een goede reputatie:

1. Products & Services: de organisatie biedt aantrekkelijke producten en diensten, kwalitatief, betrouwbaar en met een goede prijs/kwaliteitverhouding.
2. Innovation: de organisatie is innovatief, speelt in op actuele ontwikkelingen en brengt regelmatig nieuwe producten en diensten op de markt.
3. Workplace: de organisatie is een voortreffelijk werkgever, heeft uitstekende werknemers en biedt een goed werkklimaat.
4. Citizenship: de organisatie is maatschappelijk betrokken, steunt goede doelen, spaart het milieu en houdt rekening met de (lokale) gemeenschap.
5. Governance: de onderneming wordt goed bestuurd en het toezicht op het bestuur is goed geregeld.
6. Leadership: de organisatie draagt een heldere visie en strategie uit en wordt op inspirerende wijze geleid.
7. Performance: men is tevreden over de financiële prestaties van het bedrijf, de continuïteit en de (veilige) investeringsmogelijkheden.

Op alle punten valt voor de pensioensector winst te behalen. Wij hebben mede op basis van de knelpunten gekozen voor dienstverlening en communicatie (product & services), innovatie (innovation), duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid (citizenship). Aan deze factoren hebben wij in onze ogen succesvolle bedrijven gekoppeld die op het desbetreffende gebied uitblinken. De volgende bedrijven zullen als voorbeeld dienen:

Onderwerp	Bedrijf	
Duurzaamheid	Tony's Choclonely	
Lokaal beleggen	Albert Heijn	
Communicatie	bol.com	
Social media	KLM	
Innovatie	Tesla	

Hierna zal ieder onderwerp uitgebreider uiteen worden gezet en de vertaalslag ter verbetering van de reputatie van de pensioensector worden gemaakt.

¹ Zie hiervoor de RepTrak®standaarden van de Reputation Institute op <https://www.reputationinstitute.com/reprtrak-framework.aspx>.

4. Duurzaamheid

+ 'Richt een groene pensioenregeling in!'

Vorig jaar is bij PensioenLab reeds aandacht besteed aan het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Beleggen. Uit de enquête onder 550 jongeren is toen gebleken dat maar liefst 85% van de jongeren wil meedenken over wat er gebeurt met pensioengeld. Ook bleek dat 65% van de jongeren het belangrijk vindt dat er maatschappelijk verantwoord belegd wordt. Het advies was dan ook dat pensioenfondsen een ambassadeur zouden aanwijzen die deelnemers betreft bij het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Beleggen. Onze aanbeveling aan de pensioensector is om aandacht te schenken aan duurzaamheid ter verbetering van de reputatie van de pensioensector. Tony's Chocolonely is wat ons betreft een goede ambassadeur.

Het succes van Tony's Chocolonely

Duurzaamheid is hot en hip. Kijk maar naar het bekende merk Tony's Chocolonely. Tony's Chocolonely heeft een driedelige missie gemaakt om de chocoladewereld 100% slaafvrij te maken. De drie delen zijn:

1. **Crazy about chocolate.**

Tony's Chocolonely is gek op chocolade. Ze willen de allerlekkerste chocolade maken van de beste verse cacao, zonder nare bijmaak. Tony's Chocolonely ziet cacao niet als commodity van de world stock market. Daarom kopen ze hun cacao rechtstreeks in bij de boerencoöperaties in Ghana en Ivoorkust waar ze een langetermijnrelatie mee hebben. Een belangrijke stap richting 100% slaafvrije chocolade. Verder kopen ze hun ingrediënten waar mogelijk Fairtrade-gecertificeerd in en doen ze hun best om op alle vlakken een stap vooruit te gaan.

2. **Serious about people.**

Tony's Chocolonely is behoorlijk serieus als het om mensen gaat. Maar ze nemen zichzelf vooral niet te serieus. Als het op cacaoboeren aankomt, is het voor Tony's Chocolonely wel menens: ze zullen niet rusten voordat iedereen in de chocoladewereld krijgt waar hij recht op heeft. Zo zijn ze bijvoorbeeld hun Bean to Bar project gestart, waar een directe handelsrelatie met cacaoboeren centraal staat. Net zo serieus zijn ze als het om de fans van Tony's Chocolonely, klanten en leveranciers gaat.

3. **Let's raise the bar!**

Tony's Chocolonely is vastbesloten om chocolade te veranderen. Ze willen laten zien dat het ook anders kan door het goede voorbeeld te geven. Hiermee hopen ze andere (grotere) chocolademakers en verkopers te inspireren ook hun verantwoordelijkheid te nemen. Alleen zo kunnen ze de ongelijk verdeelde chocoladewereld veranderen in een 100% slaafvrije.

Vertaalslag naar de pensioensector

De koppeling tussen de pensioensector en Tony's Chocolonely lijkt in eerste instantie moeilijk te maken. Echter, het is duidelijk dat de pensioensector vergelijkbare doelen nastreeft als Tony's Chocolonely. Eenieder die werkzaam is in de pensioensector moet **crazy about pensioen** zijn en **serious about sustainability!**

Ons advies luidt dan ook als volgt: **Pensioenfederatie en DNB, raise the bar en**, ervan uitgaande dat de verplichtstelling verdwijnt, **richt een groene pensioenregeling in!** Wij raden de pensioensector aan om ook zo simpel mogelijk duurzaamheid onder de aandacht te brengen bij deelnemers. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door de mogelijkheid te geven om duurzaam te beleggen. De pensioensector dient naar onze mening ook een voorbeeldfunctie te hebben. Ze dienen op een

eenvoudige en duidelijke wijze aan deelnemers kenbaar te maken zich in te zetten voor een betere wereld. Zonder dat dit ten koste gaat van je pensioenuitkering.

Nu is het heel lastig terug te vinden op welke wijze duurzaamheid is geïmplementeerd in het beleggingsbeleid. Als de pensioensector zijn reputatie wil verbeteren, dan is het volgens ons echt noodzakelijk om in te zetten op duurzaamheid. De Pensioenfederatie en DNB hebben wat ons betreft hierin een leidinggevende functie en dienen concrete doelstellingen te formuleren voor bijvoorbeeld 2020, waar pensioenfondsen zich actief mee bezig dienen te houden.

5. Lokaal beleggen

+ 'Laat deelnemers zien welke bijdrage pensioenfondsen aan Nederland leveren.'

Voor het antwoord op de vraag hoe pensioen dicht bij de deelnemers kan worden gebracht, hebben wij gekeken naar commerciële bedrijven en maatschappelijke trends. Bij consumenten bestaat een **toenemende behoefte naar duurzame en lokale producten**. Denk hierbij aan de biologische supermarkt, de boerderijwinkel, maar ook regionaal speciaalbier. Aan de andere kant zien wij dat grote bedrijven die behoefte initiëren en sturen door in hun marketing de nadruk te leggen op lokale, ambachtelijke en duurzame producten.

Met name op het gebied van communicatie over lokale beleggingen valt veel winst te boeken. Met lokaal bedoelen wij beleggingen die in de leefwereld van deelnemers aanwezig zijn, zonder dat zij daarvan op de hoogte zijn. Pensioenfondsen beleggen wereldwijd, maar er wordt ook, al dan niet via een beleggingsfonds, belegd in Nederlandse bedrijven, vastgoed en innovatieve projecten. Fondsen kunnen met verhalen over deze beleggingen klip en klaar maken dat pensioenfondsen een belangrijke bijdrage leveren aan het Nederland waarin deelnemers nu leven. **Haal pensioen daarom uit de anonieme wereld van cijfers en rendementen** en laat deelnemers zien en weten waar hun pensioenpremie terecht komt. Natuurlijk blijft een goed rendement belangrijk, maar voor een deelnemer spreekt het verhaal achter de lokale belegging veel meer tot de verbeelding dan een paar getallen. Bovendien is het pensioenfonds hiermee niet alleen relevant voor de verre toekomst, maar ook in het hier en nu.

Het succes van Albert Heijn

De pensioensector kan veel leren van de communicatiestrategie van commerciële bedrijven, zoals Albert Heijn. Albert Heijn weet heel mooi het accent te leggen op de lokale herkomst of het ambacht van verschillende producten. De supermarkt heeft diverse campagnes waarin de verbinding wordt gelegd tussen enerzijds het eindproduct en anderzijds de herkomst, bijvoorbeeld een boer met zijn koeien of gewassen. Op veel boerderijen prijkt een bordje met de mededeling dat op de betreffende boerderij gewassen worden gekweekt voor Albert Heijn. In de supermarkt ziet de consument op een foto boven het groenteschap de boer met een bos wortelen of prei in zijn hand. Televisiereclames laten consumenten ook weer zien waar hun voedsel vandaan komt en, niet minder belangrijk, hun euro naar toe gaat. Op die manier vertelt Albert Heijn het **verhaal achter de groente of de melk**. Een mooie cirkel van producent, supermarkt en consument.



Naast bovenstaande campagnes zijn er andere voorbeelden waarbij Albert Heijn de link legt naar lokale initiatieven en producten, kleinschaligheid en nationale trots. Neem een kijkje achter de

schermen bij zo'n 70 boeren tijdens de AH Buitendag. Word bewust van de herkomst van groente met de moestuintjes en leer over het heelal met nationale ruimteheld André Kuipers.

Vertaalslag naar de pensioensector

De communicatiestrategie van bedrijven in het algemeen en van Albert Heijn in het bijzonder zijn zonder meer toe te passen in de pensioensector. Om te beginnen zullen pensioenfondsen moeten **vertellen over lokale beleggingen zonder te vervallen in cijfers en jargon**. Laat bestuurders of speciaal daarvoor aangetrokken 'ambassadeurs' vertellen over dergelijke beleggingen. Het zal fondsen dichterbij deelnemers brengen en menselijker maken. **Met mensen communiceren is nu eenmaal fijner** dan met een zakelijk instituut.

Bestuurders of ambassadeurs van het pensioenfonds kunnen in een filmpje laten zien dat het fonds belegt in bijvoorbeeld een windmolenpark, woningen of kantorencomplex. Vertel waarom het fonds in deze projecten investeert. Daarnaast kan bij het object zichtbaar worden gemaakt dat het desbetreffende pensioenfonds één van de partijen is die het project financiert. Simpelweg door een bord te plaatsen. Om de cirkel rond te maken kan het pensioenfonds op de website een geografische verspreidingskaart opnemen, waarop per provincie te zien is in welke lokale projecten het fonds investeert. Zo wordt **de verbinding tussen de pensioenpremie, het pensioenfonds en de belegging** in de omgeving van de deelnemer duidelijk gelegd. Een pensioenfonds in de zorgsector kan zichtbaar maken dat er wordt geïnvesteerd in ziekenhuizen. Dit vergroot de betrokkenheid en geeft de deelnemers een vertrouwd gevoel, omdat zij zien dat hun pensioeninleg ook terecht komt in de sector waarin ze zelf werken. Hiermee wordt het emotional appeal van de deelnemer vergroot en wordt de afstand tussen pensioenfonds en deelnemer verkleind.

Zoals Albert Heijn laat zien dat zijn aardappelen van boer Geert komen, kan de pensioensector laten zien dat **de uitgekeerde pensioenuitkering mede tot stand komt door de lokale beleggingsproducten**. Laat zien dat door de belegging in winkelpanden een bijdrage wordt geleverd aan de versterking van de Nederlandse binnensteden. Breng pensioen naar je deelnemer in het hier en nu. Door zichtbaar te zijn, wordt de associatie met pensioen bepaald door innovatieve, duurzame en lokale projecten en initiatieven. Zo gaat pensioen leven en krijgen deelnemers een positiever gevoel bij pensioen. Dit verkleint de afstand tussen pensioenfonds en deelnemer en het pensioenfonds wordt daarmee relevant voor de verre toekomst én het heden.



6. Communicatie

+ 'Maak gebruik van big data.'

Het succes van bol.com

Bol.com is een uiterst succesvolle internetwinkel dat in 1999 is opgericht. Regelmatig valt deze internetwinkel in de prijzen voor beste webwinkel. Het succes van de webwinkel is mede te danken aan hun ijzersterke communicatie. Door veel service te bieden, optimaal betrouwbaar te zijn, snel te leveren en door achteraf te betalen toe te staan. Gemak dient de mens. Bij het enorme aantal transacties, meer dan 10 miljoen bestellingen per jaar en veel leveranciers, kan het haast niet anders dan dat het soms ook mis gaat. Bij het verwerken van de bestelling, bij de levering, met de betaling of met het product zelf. Ondanks dat is het aantal klachten gering.

Bol.com is voor velen het voorbeeld van een modern bedrijf. Het bedrijf heeft een uitgebreid assortiment, is makkelijk te bereiken, bezorging kan dezelfde dag nog, heeft goede aftersales en de klantenservice is 24/7 bereikbaar. Op het gebied van communicatie zijn ze vooruitstrevend met Billie, de virtuele assistent waarmee ze proberen vragen zoveel en zo snel mogelijk te beantwoorden, zonder tussenkomst van een fysiek persoon. Mocht Billie het antwoord schuldig moeten blijven, verbindt hij je door met de klantenservice om wel contact te krijgen met een fysiek persoon. Bol.com ontvangt goede recensies van haar klanten en dit heeft zeker te maken met klantcommunicatie. Mocht er een klant met een klacht zijn, dan kan bol.com deze klant zelfs om 03.00 uur 's nachts te woord staan. Puntsgewijs heeft Bol.com de volgende communicatiemiddelen:

- + Billie: de virtuele assistent
- + Telefoon: 24/7 bereikbaar
- + E-mail: binnen 24 uur reactie
- + Chat: live chatten met medewerkers van de klantenservice
- + Twitter en social media: zeer actief

Verder is het interessant om te zien dat bol.com rechtstreeks **inspeelt op de behoefte van de klant** door mogelijk interessante producten te laten zien, gekoppeld aan eerdere bestellingen of het klikken op bepaalde links of producten. Bij het bestuderen van de kracht van bol.com vielen een aantal zaken ons specifiek op. Het eerste is de communicatie via de e-mail en de tweede is de aandacht voor content marketing via onder andere hun weblog.

E-mail marketing

Vanwege het ruime aanbod en de brede doelgroep, kiest bol.com voor segmentatie wat betreft e-mail marketing. Bij het aanmelden bepaalt de lead of klant zelf of hij of zij informatie wil ontvangen over bijvoorbeeld DagDeals, winacties of persoonlijke tips. Ook de zakelijke nieuwsbrief behoort tot de opties. Doordat de e-mails gesegmenteerd zijn, is de inhoud voor mensen sneller persoonlijk relevant en zullen ze dan ook eerder geneigd zijn om de inhoud te lezen. Ze hebben hierbij ook het gevoel dat zelf ervoor te hebben gekozen, zonder de informatie gedwongen en ongevraagd toegestuurd te hebben gekregen.

Content marketing

Bij bol.com worden er elke dag verhalen geschreven om klanten te inspireren. Content marketing is een belangrijk element in de totale marketingmix. De basis van content marketing is de wil om de

klant te inspireren. Als contenthub wordt het weblog gebruikt, daar worden elke dag berichten gepubliceerd. Bol.com probeert te inspireren met vier soorten content. Het eerste type zijn vragen die leven onder bezoekers waar ze graag antwoord op geven. Het tweede type content zijn berichten met een retail thematiek, zoals Sinterklaas of Kerst. De derde soort zijn actuele artikelen, zoals bij de introductie van nieuwe producten. En als laatste content over bol.com zelf als bedrijf.

Artikelen worden gecontroleerd en aangepast zodat het artikel goed vindbaar is voor klanten in de zoekmachines. Het bericht wordt gedeeld via de nieuwsbrief, social media en de website bol.com.

Data is voor de redactie een belangrijke leidraad voor het kiezen van onderwerpen. Databronnen laten onder andere zien waar mensen naar zoeken, wat populair is op social media en welke producten veel worden verkocht. Het resultaat van deze data-gedreven aanpak is, dat de redactie dicht tegen de business van bol.com aanzit. Er wordt goed ingespeeld op de behoeftes van de klanten en tegelijkertijd worden ook populaire en goed verkopende producten gepromoot.

De **belangrijkste succesfactor** is de centrale rol die big data heeft binnen de content marketing van bol.com. Door vanuit echt klantgedrag te acteren, zorgt bol.com voor inspiratie waar klanten op zitten te wachten. De weblog is geen reclamefolder, maar juist een plek waar mensen zich oriënteren en geïnspireerd worden. Mensen haken af als het te commercieel wordt. Het is verder belangrijk om heel veel te experimenteren. Er moet continu worden afgevraagd wat werkt: een blog, video's op YouTube, foto's op Instagram of content op eigen site. Op die manier is bij bol.com de weblog ontstaan. Het was een van de vele experimenten en door de focus op data werd gezien dat het goed werkte. Bol.com adviseert aan andere bedrijven om klein te beginnen, te focussen op data en niet bang te zijn om fouten te maken.

Vertaalslag naar de pensioensector

Bol.com gebruikt een heel arsenaal aan communicatiemiddelen en het bedrijf wordt goed beoordeeld door haar klanten. Bij pensioenfondsen ligt dit anders. De meeste pensioenfondsen communiceren met deelnemers op een manier die niet beklijft. Dit kan worden aangetoond door het feit dat het pensioenbewustzijn laag is. Verschil is uiteraard dat bol.com haar eigen vermogen in kan zetten om communicatie met de klant te verbeteren. Pensioenfondsen hebben geen eigen vermogen en alle kosten die zij maken komen rechtstreeks ten laste van de deelnemer. Fondsen zijn daardoor huiverig om kosten te maken voor communicatie. Bij pensioenverzekeraars ligt dit weer anders, doordat er bij verzekeraars ook een eigen vermogen en marketing (communicatie) budget aanwezig is. We focussen ons niet op een van de drie groepen, maar houden wel in het achterhoofd dat er voor pensioenfondsen een andere norm geldt.

Waar de pensioensector in ieder geval voor moet zorgen:

- ✦ **Maak gebruik van big data** als het gaat om content marketing. Leer je eigen deelnemers kennen. Lees de berichten die zij zélf plaatsen, om erachter te komen wat hen interesseert, beweegt en wat zij belangrijk vinden. Verdiep je aldus goed in je doelgroep. Op deze manier kun je de content van je bericht gedegen bepalen en afstemmen op je doelgroep. Hiermee is je bericht van toegevoegde waarde en voorkom je dat de lezer je bericht overslaat.
- ✦ Durf in de communicatie verder te gaan dan wat wettelijk verplicht is. Fondsen zijn nog druk bezig met het implementeren van de laatste richtlijnen, maar ga ook verder dan wat wettelijk

verplicht is. Met het voorbeeld van de bol.com reclames op televisie in het achterhoofd: **durf origineel te zijn**.

- + Communicatie moet **gericht en persoonlijk** zijn. Naast tijdig en volledig, moet de deelnemer ook het gevoel krijgen dat specifiek zijn persoon aangesproken wordt. Bij bol.com krijgt de klant gepersonaliseerde e-mails, gebaseerd op bijvoorbeeld eerder gekochte producten.
- + Zorg dat het **niet commercieel** wordt. Mensen haken af als ze het gevoel krijgen dat iets verkocht wordt, ook als dit niet het geval is. Het gaat om kwaliteit van je content, niet om kwantiteit.
- + Bol.com communiceert vrijwel volledig **digitaal**. Dit levert gelijk een grote bron aan data op. Pensioenfondsen zouden hier ook meer gebruik van kunnen maken.

7. Social media

+ 'Ga de interactie aan middels een social media-team!'

Het succes van KLM

Dat is social media marketing. Wij geloven dat effectief klantcontact van een klantenservice kan bijdragen aan een verbeterde reputatie. Er dient slim gebruik te worden gemaakt van social media, zoals bij KLM. Succesvolle bedrijven maken strategisch gebruik van social media om zo de klant voor zich te winnen. Dankzij social media kunnen bedrijven communiceren met klanten en wordt de interactie vergroot. Open communicatie zorgt voor meer transparantie en de geplaatste berichten zorgen voor meer kennis over het bedrijf of product.

Een waardevol social media-beleid is gelegen in creativiteit en betrokkenheid. Nieuwsberichten, zowel online of offline, beïnvloeden mensen. Wij geloven dat meer zichtbaarheid de pensioensector kan helpen om het vertrouwen te herstellen. Enerzijds kan dat door pensioen echt als een product te zien en de pensioenuitvoerder als een merk. Anderzijds kan dat door social media in te zetten voor de klantenservice. De doelgroep van pensioenuitvoerders is sterk aanwezig op social media. Door vragen van mensen snel (en deugdelijk) te beantwoorden, kan er een sterkere band worden gecreëerd tussen pensioenuitvoerder en deelnemer.

KLM vinden wij een mooi voorbeeld van een bedrijf, dat social media inzet om daadwerkelijk klantgericht te zijn. KLM onderscheidt meerdere doelgroepen, biedt interessante content afgestemd op die doelgroep en geeft snel antwoord op vragen. Voor de beantwoording gebruikt KLM meerdere kanalen en kunstmatige intelligentie. Kunstmatige intelligentie kan de pensioensector ook helpen om sneller antwoord te kunnen geven terwijl er efficiënter kan worden gewerkt. Het inzichtelijk maken van de actuele responstijd middels een real-time systeem zou hieraan kunnen bijdragen.

Vertaalslag naar de pensioensector

Naar onze mening is allereerst een **actief social media-team onontbeerlijk**. Deze personen moeten precies weten hoe iedere vorm van social media werkt en wie waarop zit. Zij zijn ook de mensen die de berichten van je doelgroep(en) monitoren, analyseren en hierop inspelen. Zij zullen ook zorgen voor de continuïteit van je berichten. Dit team is ook verantwoordelijk voor de opvolging van geplaatste berichten. Hoe is erop gereageerd door de doelgroep(en)? Zo kun je constant je social media-beleid en verwachtingen bijstellen. Alleen met een goed functionerend social media-team bereik je de gewenste impact. **Maak ook de actuele (realistische!) responstijd van dit social media-team inzichtelijk.** Door verwachtingen te creëren, waarvan je zeker weet dat je ze kunt naleven, schep je vertrouwen.

Zodra je een social media-team hebt opgezet, kun je je gaan focussen op de **concentratie van je content**. De verschillende social media-vormen spreken allemaal een andere doelgroep aan, ander type personen. Je zult geen zakelijke klanten aan je binden middels Facebook. De traditionele ambachten tref je minder snel op LinkedIn. Dat betekent aldus dat je op Facebook andere berichten plaatst dan op LinkedIn. De inhoud van de soorten berichten die je op bepaalde social media plaatst, moet een bewuste keuze zijn teneinde een specifieke doelgroep te interesseren.

Content mag best off topic zijn. Afhankelijk van het soort social media, hoeft het bericht niet altijd pensioeninhoudelijk te zijn. Het mag gerust een kijkje geven in de keuken van een pensioenuitvoerder. Bijvoorbeeld van de afdeling Social Media. Plaats een grappig filmpje van de afdeling Social Media. Als zoiets viral gaat, kun je daar weer van profiteren. Wat er ook voor nodig is om mensen aan je te binden.

Realiseer dat ieder bericht, welke dan ook, een moment is om een band te scheppen met je deelnemer. Erken de personen op social media. Slechte reviews op internet moeten niet worden gezien als een nadeel, maar juist als een moment om winst te behalen. Hoe jij als pensioenuitvoerder reageert op een dergelijk bericht, zegt iets over jou als pensioenuitvoerder. Over je normen en waarden en waar je als pensioenuitvoerder voor staat. Niet alleen en plein public, maar ook achter de schermen. Klantvriendelijkheid kent geen grenzen aan tijd of plaats, **wendbaarheid is essentieel**. Het is aldus van belang om berichten over (de) pensioen(uitvoerder) constant te monitoren. Monitoren heeft enkel zin als je er ook onverwijld en deugdelijk op kan inspelen. Zo blijf je ook **zichtbaar**. Uit het oog is letterlijk uit het hart.



Zoek, om niet uit het oog te raken en in het hart te blijven, naar invloedrijke personen die populair zijn onder jouw doelgroep(en) en waarmee jij als pensioensector geassocieerd wilt worden. Waarom is een bepaalde doelgroep hier juist meer in geïnteresseerd? Bekijk eventuele mogelijkheden om bij deze **invloedrijke ambassadeurs** aan te haken. Is een vorm van samenwerking mogelijk?

Verder geldt op social media: **bewijs een wederdienst**. Als jij nooit berichten van anderen uit de pensioensector deelt of liked, mag je niet verwachten dat zij dat wel voor jou doen. Schroom hier dus niet voor, zolang het maar bij je gewenste imago past. Negatieve berichten worden helaas natuurlijk gemakkelijker verspreid, maar je wilt juist jouw positieve berichten verder gedeeld zien worden.

8. Innovatie

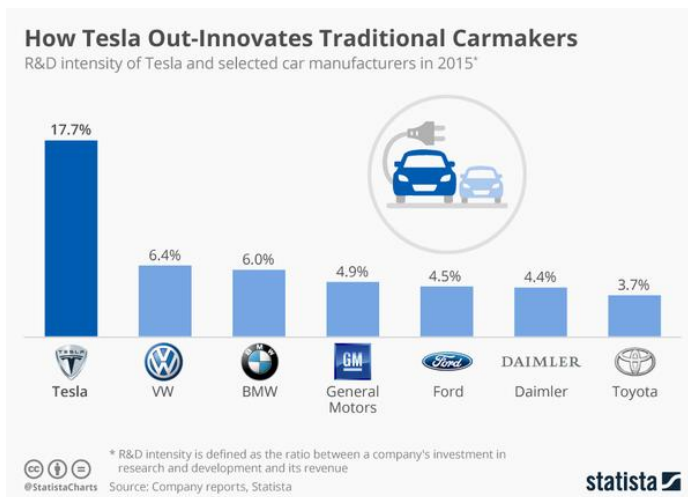
+ 'Maak innovatie mogelijk!'

Het succes van Tesla

Tesla heeft elektrisch rijden hip gemaakt. Het bedrijf is booming en blijft alsmaar groeien. Onder het mooie design van een Tesla zit de allernieuwste technologie. De technologie van Tesla is zo goed dat andere autobedrijven het ook gebruiken. Daimler gebruikt Tesla batterijen, Mercedes gebruikt Tesla's aandrijflijn, Toyota gebruikt Tesla's motoren en General Motors heeft zelfs een special taskforce ingericht om Tesla te volgen. Tesla loopt dus voorop in de autosector. Maar hoe komt het dat Tesla zo voorop loopt? Welke voorsprong hebben zij op het gebied van innovatie?

Tesla heeft een constante drang om te innoveren en is hier ook heel succesvol in. Hiervoor zijn verschillende redenen:

- + **Een inspirerende missie.** Het doel van Tesla is om de overgang van de wereld naar duurzame energie te versnellen. Tesla is dus niet alleen een autofabrikant, maar ook een technologie- en ontwerpbedrijf met de focus op de innovatie van energie, aldus de Tesla website. Bij Tesla staat alles in het teken van deze missie en denken ze groots om deze te realiseren. Dit verklaart de keuze voor een volledig elektrische auto in plaats van de keuze voor een sneller te realiseren hybride auto.
- + **Een bekende leider die deze missie uitdraagt.** Elon Musk is het gezicht wat men associeert met Tesla. Hij haalt vaak het nieuws met zijn radicale, vooruitstrevende uitspraken en ideeën. Hij zorgt voor gratis publiciteit voor Tesla en straalt vertrouwen en vernieuwing uit. Dit inspireert vervolgens de werknemers van Tesla om buiten de gebaande te paden te durven gaan om de missie te realiseren.
- + **Innovatie faciliteren door te investeren in onderzoek en een divers werknemersbestand.** In vergelijking met andere autofabrikanten investeert Tesla veel meer in onderzoek. Uit de grafiek hieronder blijkt dat de 'Research and Development intensity', de verhouding tussen investeringen in onderzoek in



investeringen in onderzoek in verhouding tot de omzet, van Tesla gemiddeld drie keer hoger ligt dan die van de concurrenten. Tesla steekt dus al het vrije beschikbare kapitaal in de toekomst. Zij zijn ervan overtuigd dat investering nodig is om verder te komen. Daarnaast neemt Tesla mensen aan met diverse academische achtergronden, leeftijden, sekse en etniciteit. Bij Tesla win je nooit een argument door te stellen dat het altijd al zo gaat of dat een bepaald bedrijf

het op deze manier doet. Door een divers werknemersbestand aan te houden worden gevestigde ideeën en processen onder de loep genomen. Dit stimuleert vervolgens innovatie.

- + **De durf om risico's te nemen.** Tesla volgt niet de markt, maar is de marktleider. Ze durven conventionele bedrijfsprocessen los te laten en een eigen pad te volgen. Zo hebben ze recent aangekondigd te investeren in een nieuwe elektrische tandenborstel, iets wat in eerste

instantie niet past bij een autofabrikant. Zij durven aldus risico's te nemen en buiten hun eigen markt te kijken.

Vertaalslag naar de pensioensector

Tesla heeft een omgeving gecreëerd waarin innovatie wordt gefaciliteerd en gestimuleerd. Daar lijnrecht tegenover staat de pensioensector. De pensioensector heeft jarenlang stilgestaan. Het heeft een slechte reputatie. Pensioen is alles behalve trending. Dit moet anders. Door te innoveren kan de pensioensector aantonen dat het meegaat met de tijd en, wie weet, hier zelfs op vooruit loopt. De pensioensector kan aldus nog een hoop leren van Tesla op het gebied van innovatie. Om net zo succesvol als Tesla te worden op het gebied van innovatie moet de pensioensector de volgende vijf aanbevelingen implementeren:

1. **Formuleer een inspirerende missie uit en draag deze uit.** Tesla's inspirerende missie stimuleert de innovatie binnen het bedrijf. Het zorgen voor een goed pensioen voor de deelnemers is niet voldoende. Het doel van een bepaald fonds of verzekeraar moet mensen aanspreken. De sector moet groots durven dromen. Probeer een link te maken met het klantenbestand. Zo zou een pensioenfonds gespecialiseerd in de zorg als missie kunnen hebben: "door een goed pensioen zorgen voor goede zorg." Trek het dus breder dan pensioen om het klantenbestand aan te spreken. Het is belangrijk dat de missie goed onderbouwd wordt en dat de geassocieerde kernwaarden leven binnen het bedrijf.
2. **Zorg voor een charismatisch leider die deze missie uitstraalt.** De missie moet overgebracht worden. Hiervoor is een goede leider nodig. Iemand die de missie over kan brengen op het publiek en vertrouwen en vernieuwing uitstraalt. Fondsbestuurders en CEO's van verzekeraars moeten naar buiten treden met hun verhaal. Een goede leider weet ook de medewerkers te stimuleren op het gebied van innovatie. Door het goede voorbeeld te geven zullen medewerkers zich vrij voelen om met nieuwe ideeën en initiatieven te komen.
3. **Zorg voor een divers team.** Innovatie begint bij mensen. Het is dus belangrijk om de juiste groep mensen bij elkaar te zetten zodat er wordt geïnnoveerd. Uit onderzoek blijkt dat een divers werknemersbestand positief bijdraagt aan een onderneming.² Laat dit juist iets zijn waar de pensioensector mee worstelt. In 2014 heeft de pensioensector zichzelf een gedragscode op het gebied van diversiteit naar geslacht en leeftijd opgelegd. Echter, uit het Nalevingsrapport van januari 2017 blijkt dat de sector zich hier onvoldoende aan houdt. "Er zit wel wat beweging in, maar het gaat veel te langzaam," aldus Margot Scheltema, voorzitter van de Monitoringscommissie Code Pensioenfondsen. Als de sector wil innoveren, moet het hier serieus mee aan de slag gaan. Neem jong talent aan, ook in het bestuur. Zorg ook voor een goede verhouding in gender diversiteit. Overweeg ook eens om mensen met een andere academische achtergrond of etniciteit aan te nemen. Dit zorgt voor nieuwe, frisse ideeën en brengt de sector vooruit.
4. **Investeer in onderzoek relevant voor de sector.** Tesla loopt grotendeels voor op het gebied van innovatie door investeringen in onderzoek. Om te vernieuwen zal de sector ook moeten investeren in onderzoek relevant voor pensioen. Denk hierbij aan samenwerkingen met Fintechs of door pensioenkapitaal te beleggen in nieuwe technologieën waar de sector in de toekomst van kan profiteren.
5. **Durf voorop te lopen.** In de pensioensector wordt er veel naar elkaar gekeken. Geen fonds of verzekeraar wil in een nog kwader daglicht komen te staan bij hun eigen klanten. Daarom wordt er veelal op veilig gespeeld. Dit is erg jammer, want het houdt de weg naar innovatie tegen. Fondsen en verzekeraars moeten voorop durven te lopen. Probeer een keer iets anders te doen. Reageer proactief en niet enkel reactief op ontwikkelingen in de sector. Wat is het ergste wat er kan gebeuren? De reputatie van de sector kan immers niet veel slechter.

² Zie bijvoorbeeld <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/ecge.12016> en <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/impp.2013.15.2.149>.

9. Conclusie

Als werkgroep Reputatiemanagement hebben wij een vijftal in onze ogen commercieel succesvolle bedrijven nader onderzocht. Als gevolg van deze bestudering, werd duidelijk dat uit ieder bedrijf een bepaalde kernwaarde was te destilleren. Deze kernwaarden hebben wij omgezet in een vijftal onderwerpen, waarbij wij van mening zijn dat zij de pensioensector kunnen inspireren.

De duurzaamheid waarmee Tony's Chocolonely zich onderscheidt van andere chocoladefabrikanten, de lokale producten van Albert Heijn waarmee de supermarkt de link tussen product, bedrijf en consument uitlicht of de communicatiestrategie van bol.com dat mensen het gevoel geeft niets aangesmeerd te krijgen, maar zelf alle aankopen in de hand te hebben. Het social media-succes van KLM waardoor de passagier zich vertrouwd en gehoord voelt, zelfs als het tegenzit, of de innovatie van Tesla wat maakt dat men daarmee geassocieerd wilt worden.

Het zijn allemaal factoren die beïnvloedbaar zijn door de pensioensector. Daarbij is echter essentieel dat de pensioensector pensioen gaat zien als een product en zichzelf als een commercieel bedrijf. **Durf is noodzakelijk en onconventioneel gedrag** dient te worden gestimuleerd. Zoek de grens op.

Een goede reputatie is een constant proces, onderhevig aan veranderingen in de omgeving. De pensioensector dient consequent en structureel de voort- of teruggang te monitoren en de strategie, indien nodig, daarop aan te passen. Beleid vormen en dat jarenlang uitvoeren is niet meer acceptabel. De tijden zijn veranderd en de grens dient te worden opgezocht, ondanks de toegenomen hoeveelheid aan wet- en regelgeving en toezicht. **De vraag is wie als eerste durft op te staan en écht genoeg heeft van het huidige imago van de pensioensector.**

10. Over ons

De werkgroep Reputatiemanagement bestaat uit young professionals werkzaam bij diverse organisaties binnen de pensioensector. Hierdoor was er al een hoop pensioen kennis aanwezig, wat vaak leidde tot interessante discussies over ons pensioenstelsel en aanverwante onderwerpen.

De groep

+ **Onno de Baan (begeleider en adviseur van de groep)**

Werkzaam als Partner bij Westerbrink.

+ **Bas Draijer (voorzitter)**

Werkzaam als Management Trainee bij NN Group.

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat de pensioensector onder druk staat. De aanhoudende lage rente en onrust op de financiële markten maakt vermogensopbouw lastig. Met als gevolg dat de pensioensector veelal negatief in het nieuws komt. Daarnaast helpt het niet dat het pensioenbewustzijn in Nederland laag is. Veel Nederlanders zijn niet op de hoogte van hun pensioeninkomen en nemen daardoor ook geen aanvullende maatregelen bij een tekort. Om dit te veranderen moet de reputatie van de sector verbeteren. Mensen moeten weer bij hun pensioen worden betrokken. Als jongeren kunnen wij hierbij het verschil maken.

+ **Annemiek Kwakernaak (secretaris)**

Werkzaam als Pensioen Specialist bij Aegon Levensverzekeringen NV.

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat dit onderwerp de pensioensector in de volle breedte raakt en er geen oplossing voor lijkt te zijn. Als groep jongeren leek het mij de ultieme uitdaging om de sector te confronteren met de huidige aanpak en met een alternatief te komen, waardoor de reputatie van de sector wel echt verbetert.

+ **Emy Pateros**

Werkzaam als Pensioenjurist bij AZL.

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat in de kern alles is te herleiden tot reputatie. Een langdurige periode van onbegrip onder Nederlanders heeft ertoe geleid dat pensioen vaak negatieve - of nog erger: geen - associaties oproept. Gelet op het belang van pensioen kunnen we daar geen genoegen mee nemen.

+ **Rogier van den Heuvel**

Werkzaam als Bestuursadviseur bij Syntrus Achmea Pensioenbeheer.

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat de pensioenwereld continu verandert, waardoor het belang van een goede reputatie van de pensioensector des te groter wordt om voldoende draagvlak te behouden. Zonder een sterke en solidaire pensioenvoorziening kunnen zowel jongeren, nabestaanden, ouderen en gepensioneerden in de financiële problemen komen. Daarnaast is vaak onbekend wat je aan je pensioenfonds hebt tijdens de jaren dat je opbouwt. Door de pensioenvoorziening dichter bij de mensen te brengen hoop ik dat de reputatie van de pensioensector verbetert.

+ **Niels Kuipers**

Werkzaam als Consultant bij BoH Consult.

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat het een ontzettend breed onderwerp is waar de hele sector mee worstelt. Het is bij uitstek een onderwerp waarmee je heel breed in de markt, maar zeker ook daarbuiten, rond kunt kijken. Zeker de blik naar buiten is interessant. Want wat kan de pensioensector leren van andere sectoren die op het oog zo verschillend zijn? Het feit dat de

hele markt worstelt met de reputatie geeft aan dat onderwerp ook erg lastig is, wat maakt dat de keuze voor dit onderwerp ook een keuze voor uitdaging is. Deze uitdaging impliceert dat je als groep erg vrij bent in je denkrichtingen en dat geen suggestie vreemd is aan de vergadertafel. Dat spreekt ontzettend aan en maakt dat de keuze voor dit onderwerp de juiste was.

+ Annemarie Hoogwerff Kroon

[Werkzaam als Pensioenadvocaat bij Veugelers Advocatuur.](#)

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat het een uitdaging is om oplossingen te zoeken voor de verbetering van de reputatie en wil de pensioensector stimuleren om “out of the box” te denken.

+ Jorg Amende

[Werkzaam als Analist bij The Pension Rating Agency \(TPRA\).](#)

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat reputatie een lastig thema is om beleid op te voeren. Daar zit direct het probleem. De pensioensector communiceert voornamelijk in cijfers die doorgaans pas over 30 jaar of meer voor deelnemers relevant zullen zijn. Veel mensen weten al niet hoe hun leven er over een jaar uitziet, laat staan 20. De sector loopt op technologisch en communicatief vlak nog (ver) achter bij commerciële bedrijven. Het leek mij een uitdaging om die twee werelden iets dichterbij elkaar te brengen. De pensioensector kan namelijk veel leren van deze bedrijven. Met ons advies hopen we een steentje bij te dragen aan het verbeteren van de reputatie van de pensioensector.

+ Remo Kleij

[Werkzaam als Consultant bij PwC Nederland.](#)

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat het een actueel thema is waar al jaren over gesproken wordt, maar waar tot op de dag van vandaag geen oplossing voor gevonden is. Dit maakt het complex en daarmee ook uitdagend. Daarnaast sprak de pitch van Onno bij het kiezen van het thema me aan. Het is misschien te laat om de reputatie van de sector te verbeteren voor de mensen die nu al jaren worden geconfronteerd met niet indexeren en met de dreiging van kortingen, omdat er in het verleden veel beloftes zijn gedaan die nu niet nagekomen kunnen worden. Het is echter nooit te laat om van fouten te leren en ervoor te zorgen dat het in de toekomst beter gaat. Daarom vind ik dat er veel uitdaging in dit onderwerp zit. Die uitdaging bestaat uit het doen van aanbevelingen hoe de sector er voor kan zorgen dat het vertrouwen weer zo veel mogelijk hersteld wordt en hoe in de toekomst voorkomen kan worden dat de reputatie nog een keer zoveel schade oploopt.

+ John Kuijt

[Werkzaam als Student Assistent Pension Risk Management bij Ortec Finance.](#)

Heeft gekozen voor het onderwerp, omdat de pensioensector vaak, terecht dan wel onterecht, negatief in het nieuws komt. Dit zorgt voor een verdere verslechtering van de reputatie van de pensioensector. Door met een frisse blik en zonder beperkt te zijn door restricties tegen het probleem aan te kijken, hoop ik dat we tot creatieve ideeën komen waar de pensioensector mee aan de slag kan.

+ Amber Klompmaker

[Werkzaam als Stagiair bij Nederlandse Vereniging van Banken.](#)

Heeft gekozen voor het onderwerp omdat, reputatiemanagement is een onderwerp dat altijd onderhevig is aan maatschappelijke ontwikkelingen. Een sterke reputatie kan bijdragen aan een breed maatschappelijk draagvlak, hetgeen belangrijk is in de pensioensector op dit moment. De uitdaging om dit tot stand te brengen, maakt dat wij als groep ‘out of the box’ moesten denken.

Disclaimer

Deze publicatie bevat geen advies noch een aanbod, uitnodiging of aanbeveling met betrekking tot de producten of diensten van de merkhouders. De auteurs van deze publicatie en PensioenLab doen geen aanbevelingen met betrekking tot de merken en geven geen garanties met betrekking tot de merken die worden genoemd in deze publicatie en ondersteunen of vertegenwoordigen die merken niet. Deze publicatie of delen daarvan mogen uitdrukkelijk niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs van deze publicatie of PensioenLab worden verspreid of verveelvoudigd in welke vorm of op welke wijze dan ook of worden gebruikt om afgeleide producten te maken (zoals vertalingen, aanpassingen of bewerkingen). Delen van deze publicatie bevatten informatie waarop auteursrechten, merkrechten of andere rechten van derden rusten. De merkhouders hebben geen schriftelijke toestemming verleend voor het gebruik in deze publicatie noch zijn zij op welke wijze dan ook gelieerd aan de auteurs van deze publicatie of PensioenLab. Uit de inhoud van deze publicatie of de opname van bepaalde inhoud in deze publicatie kan men geen toestemming afleiden om deze informatie over de merkhouders te gebruiken. Alle eigendomsrechten en belangen en ook alle andere rechten, inclusief, maar niet beperkt tot, octrooien, modellen, auteursrechten en (dienst)merken behoren toe aan de merkhouders.