

01. Woord vooraf

Veraf én dichtbij

2019 was een jaar van mijlpalen: er ligt een pensioenakkoord en een dreigende pensioenverlaging is uitgesteld. MN heeft in 2019 ook samen met haar opdrachtgevers een nieuw strategisch kader vastgesteld voor de komende drie tot vijf jaar.

Begin 2020 kregen we te maken met de Covid-19 (corona) uitbraak die is uitgemond in een pandemie en crisis. Deze coronacrisis heeft een grote impact op de wereldwijde economie en de financiële markten en daarmee op de financiële situatie van onze opdrachtgevers. MN en haar opdrachtgevers houden de ontwikkelingen en financiële gevolgen goed in de gaten en staan in nauw contact met elkaar. Op basis van onze business continuity plannen zijn de operationele activiteiten van MN, waaronder pensioenuitvoering en vermogensbeheer, zonder onderbrekingen voortgezet. Lees meer over onze aanpak inzake de coronacrisis in de paragraaf Strategie, trends en ontwikkelingen en Risicomanagement.



Strategisch kader

Samen met onze opdrachtgevers, tevens aandeelhouders – Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalelektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) en de sociale partners (Vakraad en ROM) – hebben we een nieuw strategisch kader vastgesteld. Inzet daarbij is het borgen van huidige diensten en uitbreiding met nieuwe diensten voor bestaande opdrachtgevers. Ook zullen we meer gaan samenwerken met andere pensioenuitvoerders om onze dienstverlening te versterken. Marktconform, innovatief en maatschappelijk verantwoord zijn leidend in onze werkwijze. Zo willen we tijdig en op de juiste manier inspelen op ontwikkelingen in ons speelveld zoals digitalisering, individualisering, samenwerking en verduurzaming.

Samenwerking

We werken op een schaal die verregaande professionaliteit naar internationale normen vereist, zowel bij vermogensbeheer als pensioenuitvoering. Samenwerking tussen gevestigde partijen en technologisch geavanceerde partners kan daarbij voordelen opleveren. In onze strategie is vastgelegd bij welke onderdelen van de dienstverlening onze opdrachtgevers nadrukkelijk betrokken willen zijn en bij welke onderdelen een standaarduitvoering voldoende is. Als diensten en processen (aan derden) uitbesteed kunnen worden tegen lagere kosten maar met gelijkwaardige kwaliteit, neemt MN de rol van regisseur namens de fondsen die dan zelf minder direct betrokken zijn. Voorbeelden zijn reguliere processen zoals in- en excasso, de uitvoering van de pensioenadministratie en onderdelen van het vermogensbeheer. Zo kijken we samen met andere pensioenuitvoerders of we kunnen komen tot een mogelijk *shared service center* voor onze opdrachtgevers om generieke processen uit te kunnen voeren. Naast voordelen als schaalgrootte en kostenbesparingen – ook door het voorkomen van dubbele investeringen – moet dit leiden tot betere dienstverlening en betere communicatie tussen werkgevers, deelnemers en fondsen. Los daarvan zoeken medewerkers van de uitvoerders elkaar steeds vaker op om van elkaar te leren en best practices met elkaar te delen.

Pensioenakkoord

Na bijna een decennium onderhandelen ligt het Pensioenakkoord 2019 op tafel, een belangrijke mijlpaal op weg naar een nieuw pensioenstelsel. Tegelijkertijd leek vanwege de aanhoudend lage rente en de kwetsbare dekkingsgraden een pensioenverlaging onvermijdelijk, maar deze is op de valreep alsnog uitgesteld. Wij waren weliswaar goed voorbereid op een eventuele pensioenverlaging in 2020, maar zijn blij met het uitstel waardoor de deelnemers van betrokken pensioenfondsen in 2020 niet te maken krijgen met een pensioenverlaging.

Bij de uitwerking van het pensioenakkoord is voor ons als uitvoerder cruciaal dat bij elke stap rekening wordt gehouden met de gevolgen voor deelnemers en werkgevers. Dat vraagt om heldere afspraken die goed uitlegbaar en praktisch uitvoerbaar zijn. Onze inzet daarbij is de overgang voor deelnemers en werkgevers zo soepel mogelijk te laten verlopen.

We willen goed voorbereid zijn op de uitwerking van het pensioenakkoord en alle andere mogelijke wijzigingen die komende jaren op ons afkomen en verbeteringen die we willen realiseren. Daarom werken we aan systemen van voldoende flexibiliteit, kwaliteit en productiviteit.

Digitalisering en individualisering

In de komende jaren zien we een sterke toename in digitalisering, en in het verlengde daarvan nieuwe vormen van communicatie en dienstverlening. Consumenten worden beïnvloed door digitalisering en nemen ervaringen mee vanuit andere sectoren. Bedrijven zetten technologie in om hun relatie met de eindgebruiker te onderhouden en te versterken. Dat doen zij onder andere door personalisering, om zo op basis van gebruiksdata hun diensten en producten succesvoller te maken. Dit alles verandert ook de manier waarop MN namens de opdrachtgevers in de behoeften aan informatie en ondersteuning van klanten – werkgevers en deelnemers – kan voorzien. De integrale klantbediening (administratie, informatievoorziening en communicatie) zal sneller, transparanter en efficiënter verlopen. Deelnemers- en werkgeverscommunicatie digitaliseren in een hoog tempo: MN kan binnen een paar jaar alle communicatie, naar keuze, digitaal en gepersonaliseerd aanbieden. In 2019 is de digitale basis versterkt door de introductie van werkgeversportalen en verbetering van deelnemersportalen en pensioenplanners. Ook zijn nieuwe communicatiemiddelen geïntroduceerd, zoals de chatbot. In 2020 wordt de self-service en communicatie verder doorontwikkeld.

Om innovatie letterlijk en figuurlijk de ruimte te geven, heeft MN begin 2019 een eigen innovatielab opgericht. Hiermee kunnen we gecoördineerd experimenteren, snel prototypen bouwen van nieuwe producten en diensten en *quick wins*. De innovaties worden uitgedacht en uitgevoerd door dedicated teams van MN'ers, al dan niet in samenwerking met onze opdrachtgevers en aangevuld met externe experts en ondernemers die voor een specifiek initiatief vrijgemaakt worden.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid gaan verder dan alleen 'groen' denken. Het gaat bijvoorbeeld ook over data privacy & security, sociale gelijkheid en eerlijke handel. Dat heeft zijn weerslag op zowel de eigen bedrijfsvoering als het beleggingsbeleid voor onze opdrachtgevers.

We zijn er samen met hen van overtuigd dat de investeringen op basis van dit beleid impact hebben op de wereld, en dat de wereld impact heeft op deze investeringen. Voor een goed pensioen is het daarom belangrijk de geopolitieke en macro-economische invloeden op de beleggingen die wij voor onze opdrachtgevers uitvoeren goed te begrijpen en de verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van deze beleggingen. Daarom houdt MN rekening met milieu-, sociale- en governance aspecten (ESG). Hierover zijn we expliciet en continu in dialoog met opdrachtgevers.

Maatschappelijke normen schuiven op; waar de normstelling vijf jaar geleden nog vooral ging over roken, wapens en milieuschade (giflozingen), zullen we deze ook over andere onderwerpen gaan krijgen, zoals energietransitie en gebruik van data. Daar zullen we in onze dienstverlening op vooruit moeten lopen en kaders voor ontwikkelen.

Datagebruik

Door de veranderingen die digitalisering in onze samenleving brengt, ontwikkelen we een nieuwe balans in ons denken en handelen rondom data. Hoe kun je data het beste benutten en hoe bewaar je de veiligheid en privacy van de gebruikers? In onze analyse, advisering en dienstverlening zal gebruik van data een steeds grotere rol gaan spelen. Alleen maar kijken naar wet- en regelgeving is daarbij niet voldoende; de maatschappelijke normstelling gaat verder. Van steeds meer onderwerpen vinden we iets als organisatie, als maatschappij. Als gevolg daarvan vragen we ook steeds meer van de bedrijven waarin we beleggen en nemen we daarin positie in. En die normstelling geldt ook voor onszelf. MVO is dus levend, in een versnelling en schuift op naar andere thema's.

Ontwikkeling van onze organisatie

Hetzelfde werk goedkoper én beter doen, betekent dat de organisatie van de toekomst er anders uitziet. Het is de algemene verwachting dat het werk al in de komende tien jaar sneller, goedkoper en met minder mensen gedaan zal worden door digitalisering, standaardisering en uitbesteding van processen. Dat vergt ook bepaalde competenties van de medewerkers van MN. Waar we onze dienstverlening voor werkgevers en deelnemers steeds meer op individuele basis inrichten, zo zal voor MN'ers steeds meer sprake zijn van individuele ontwikkelpaden. Voor de komende jaren doet dat een beroep op het verandervermogen van MN en haar medewerkers, zodat iedere MN'er impact blijft hebben op het realiseren van de organisatie-doelen én duurzaam inzetbaar is en blijft. Een ambitie die veraf én dichtbij ligt; we zetten er nu reeds op in.

Norbert Hoogers
Directievoorzitter MN

*Hetzelfde werk goedkoper én beter doen,
betekent dat de organisatie van de toekomst
er anders uitziet.*