

06. Verantwoord vermogensbeheer

Voor MN Vermogensbeheer was 2020 een uitdagend jaar. De coronapandemie leidde tot grote onrust op de internationale financiële markten. Daarnaast kwam er een nieuw pensioenakkoord, waarvan de impact op de vermogensbeheerorganisatie van MN op hoofdlijnen in kaart is gebracht. Ook zijn er binnen MN Vermogensbeheer flinke stappen gezet op het gebied van digitalisering, verdere ESG-integratie en risicomanagement.

Omgeving

Coronacrisis

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus heeft veel impact op de maatschappij en de economie. Door de grootschalige lockdowns op veel plekken in de wereld, is de wereld-economie in 2020 vrijwel tot stilstand gekomen. Zeker begin 2020 heeft de coronacrisis gezorgd voor grote instabiliteit op de internationale financiële markten, wat ook impact heeft gehad op de vermogensbeheerorganisatie. MN Vermogensbeheer is vanaf maart volledig digitaal gaan werken. Deze omschakeling is soepel verlopen en heeft niet tot significante problemen geleid. Daarnaast heeft MN de risico's voor haar klanten gemitigeerd door verhoogde monitoring van de portefeuilles, extra Investment Committee's in te stellen en intensief contact met klanten te onderhouden.

Sustainable Finance

In 2016 heeft de EU een Sustainable Finance agenda opgesteld. Dit heeft onder meer geresulteerd in de Sustainable Finance Disclosure Regulation, de zogenoemde EU-taxonomie van duurzame economische activiteiten, de EU Green Bond Standard en benchmarks gericht op de klimaattransitie die in lijn zijn met het Akkoord van Parijs. MN heeft ook in 2020 de Sustainable Finance agenda van de EU namens klanten ondersteund. De eerste regelgeving voor MN en opdrachtgevers is op 10 maart 2021 in werking getreden. Er zal informatie verstrekt moeten worden over hoe opdrachtgevers aankijken tegen duurzaamheidsrisico's, over de duurzame kenmerken van de pensioenregeling en over hoe opdrachtgevers aankijken tegen ongunstige effecten op de wereld als zij belegt. In 2021 wordt de nieuwe regelgeving die voortkomt uit het Action Plan Financing Sustainable Growth geïmplementeerd.

IMVB-convenant

Binnen het IMVB (Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen)-convenant werken pensioenfondsen, NGO's, vakbonden en de overheid samen om de risico's van bedrijven waarin zij geïnvesteerd zijn, te verkleinen. MN en haar klanten committeren zich reeds aan de internationale richtlijnen waarop afspraken uit het convenant zijn gebaseerd, en heeft dit reeds verwerkt in beleid. Dat proces is constant aan verbetering en verandering onderhevig. MN speelt namens klanten een actieve rol in het IMVB-convenant, om kennis en ervaringen te delen. Ook zorgen MN en klanten dat ESG in de ESG due diligence processen een steeds prominentere plek krijgt.

Commitment financiële sector aan het klimaatakkoord

In lijn met de afspraken die binnen de financiële sector zijn gemaakt in het kader van het Nederlandse klimaatakkoord is MN namens klanten voornemens om voor relevante beleggingen CO₂-reductiedoelstellingen vast te stellen en deze met bijbehorende actieplannen uiterlijk begin 2022 te publiceren (zie bijlage III voor nadere toelichting). Ondersteunend hieraan is MN actief lid van Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) Nederland waarin onderzoek plaatsvindt naar metingen van verschillende beleggingscategorieën (zie www.carbonaccountingfinancials.com).

Brexit

De financiële sector van het VK verliest door brexit de toegang (via zogeheten 'passporting') tot de Europese markt, en vice versa. Om te voorkomen dat MN namens klanten niet meer zou kunnen handelen met in het VK gevestigde tegenpartijen, heeft MN zich zoveel mogelijk uit het Verenigd Koninkrijk (VK) teruggetrokken voordat de transitieperiode na 31 december 2020 zou eindigen. Dit gold voor zowel de derivatenhandel als het externe vermogensbeheer.

Innovatie

MN Vermogensbeheer wil haar dienstverlening komende jaren blijven verbeteren. Innovatie is daarom een belangrijk aandachtspunt. Om innovatie te bevorderen, heeft MN begin 2019 haar eigen innovatielab opgericht, het zogenoemde Mlab. Dit lab heeft als doel om via een vastliggend proces nieuwe producten en diensten te ontwikkelen zonder de reguliere business te verstoren. In 2020 heeft het Mlab verschillende projecten uitgevoerd, zoals het Smart Research Project. Binnen MN Vermogensbeheer wordt veel gebruik gemaakt van research, bijvoorbeeld bij de analyse van de financiële markten waarbij gebruik wordt gemaakt van research van andere gerenommeerde partijen. Hiervoor is een prototype ontwikkeld dat de data van verschillende research providers, bijvoorbeeld van grote banken, distribueert in de vermogensbeheer-organisatie. De hoeveelheid beschikbare research is hiermee centraal toegankelijk.

Digitalisering

Data en IT vormen een belangrijk fundament voor de dienstverlening van MN Vermogensbeheer. Daarom is het strategische programma 'Data Centricity' gestart. Vanuit dit programma wordt gewerkt aan een meer datagedreven dienstverlening door processen, systemen en organisatie-inrichting te combineren. In 2020 is de basisarchitectuur hiervoor volgens planning opgeleverd, waarin de zogenoemde flexibele data hub centraal staat. Met behulp van deze data hub wordt het operationeel risico verlaagd door het verminderen van complexiteit en het verhogen van datakwaliteit. Daarmee ontstaan ook meer mogelijkheden om analyses te maken en inzichten te verkrijgen, wat leidt tot een hogere performance, kortere doorlooptijden en meer wendbaarheid. Voorbeelden van verbeterde processen waarbij de data hub wordt ingezet zijn het berekenen van het Vereist Eigen Vermogen (VEV) dat nu geheel geautomatiseerd plaatsvindt en het inrichten van een geautomatiseerd proces om ervoor te zorgen dat klanten te allen tijde voldoende liquiditeit hebben bij het uitvoeren van valuta-handelsorders. Beide processen zijn daarmee volledig transparant en minder foutgevoelig geworden en er wordt tevens op transactiekosten bespaard voor klanten.

Productontwikkelingen

ESG-integratie – Bewuste Selectie

Als langetermijnbelegger hecht MN veel belang aan duurzaamheid. Dit uit zich onder meer in de strategie 'Bewuste Selectie' die MN afgelopen jaren in samenwerking met opdrachtgevers heeft ontworpen voor de aandelenportefeuilles ontwikkelde landen. Uitgangspunt voor de portefeuille is dat pensioenfondsbesturen weten waarin ze beleggen en waarom. Hiervoor zijn randvoorwaarden opgesteld waaraan aandelen moeten voldoen voordat erin wordt belegd, onder andere rekening houdend met ESG-factoren (environmental, social en governance factoren). Deze strategie is afgelopen jaar ook op de aandelenfondsen van MN toegepast. Participanten van deze aandelenfondsen hebben via een digitale workshop kennis genomen van de strategie en gehanteerde randvoorwaarden. Daarnaast is het bewust selecteren in 2020 ook geïmplementeerd in de aandelenportefeuilles opkomende landen van PME en PMT. Het doel is dit gedachtengoed de komende jaren op meerdere asset classes toe te passen.

Nieuw beleid voor beheersing omvang liquiditeiten

Het beleid voor de beheersing van de omvang van liquiditeiten wordt gebruikt om de hoogte van de benodigde liquiditeitspositie van onze klanten te bepalen. Doel van dit beleid is om in de portefeuille aan alle betalings- en onderpandverplichtingen te kunnen voldoen, zonder dat het er een teveel aan liquide middelen wordt aangehouden. In de coronacrisis in de eerste helft van dit jaar zagen we uitzonderlijke marktomstandigheden. Met name bij het verslechteren van de marktliquiditeit en een verhoogde mate van volatiliteit in bepaalde delen van de financiële markten is het wenselijk meer liquiditeiten aan te houden. Om hierin te voorzien, wordt in het nieuwe beleid rekening gehouden met twee regimes: 1. normale marktomstandigheden en 2. hoog-volatiële markten. In het hoog-volatiliteitsregime zullen er meer liquide middelen worden aangehouden.

Impactinvesteringen

Met thematische beleggingen streeft MN doelbewust naar financieel rendement en positieve effecten op mens, milieu en maatschappij. Impactbeleggen richt zich op investeringen die een bijdrage leveren aan het oplossen van sociale - en milieuvraagstukken. MN en klanten zijn ervan overtuigd dat een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij én het behalen van een goed rendement samengaan. De investering moet passen binnen één van de vastgestelde impactthema's:

- Energietransitie
- Circulaire economie (recycling)
- Toegang tot financiering
- Betaalbare huisvesting

SDI's

Investerings in bedrijven die bijdragen aan de Sustainable Development Goals worden Sustainable Development Investments (SDI's) genoemd. Beleggingen die de SDG's bevorderen kunnen worden gedaan in verschillende beleggingscategorieën. MN en klanten hebben in 2020 metingen uitgevoerd waarin is onderzocht in hoeverre bedrijven waarin belegd is, bijdragen aan de SDG's.

Mijn werk is sterk verbonden met het wel en wee van onze klanten

Huub

Senior client manager, Vermogensbeheer

Hoe heb jij 2020 ervaren?

'Mooi om te zien was dat wij en zeker ook onze klanten vrijwel direct zijn overgeschakeld naar online in plaats van fysiek bijeenkomen. Zo konden we tijdens de onrust op de beurzen de klanten goed blijven adviseren en bijstaan. Doordat we al lang goed samenwerken met onze klanten is het wederzijds vertrouwen groot. Dat helpt onder deze omstandigheden. Alle werkzaamheden zijn gelukkig zonder vertraging doorgelopen.'

Wat waren voor jou kantelmomenten en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?

'Mijn werk is sterk verbonden met het wel en wee van onze klanten. Daarbij spelen twee zaken een belangrijke rol. De financiële positie van het pensioenfonds en de stelselwijziging die met het nieuwe pensioenakkoord aanstaande is. Voor beide punten was 2020 een belangrijk jaar en ze hebben veel aandacht gekregen. Ondanks de daling van de dekkingsgraden in het begin van het jaar, hebben de klanten vastgehouden aan hun beleggingsbeleid en door het herstel aan het eind van het jaar zijn uiteindelijk kortingen voorkomen.'

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

'Door mezelf te dwingen afstand te nemen van mijn scherm, te bellen in plaats van videobellen of mailen, blijven bewegen en momenten van ontspanning in te bouwen. Ook heb ik gemerkt dat sommige zaken efficiënter gaan van huis uit. Maar eerlijk is eerlijk, ik mis wel de gesprekken en verhalen die je van nature meekrijgt op kantoor en in de wandelingen. De vele wandelingen die ik heb gemaakt met collega's hebben daar maar deels in voorzien.'



Samenwerking

MN kijkt in toenemende mate naar mogelijkheden voor samenwerking om haar expertise, efficiëntie en schaal te vergroten. In september 2020 is MN mede in dit licht een partnership aangegaan met NN Investment Partners (NN IP) op het gebied van emerging markets debt (EMD). EMD was een beleggingscategorie die MN intern beheerde. Met dit partnership is het EMD-team van MN en het vermogen dat door het team werd beheerd overgedragen aan NN IP. MN is erop gericht de beste oplossingen voor haar klanten te bieden. Met dit partnership is MN in staat om de kosten voor haar klanten aantrekkelijk te houden, terwijl ze profiteert van de uitgebreide EMD-kennis en schaalgrootte van NN IP. Op deze manier kan MN de dienstverlening voor haar klanten uitbreiden en de continuïteit daarvan waarborgen.

(Inter)nationale samenwerking

MN is sinds 2009 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de VN en is daarmee lid van een wereldwijde organisatie van institutionele beleggers en anderen voor duurzaam beleggen.

Samenwerkingsverbanden

- **CA100+** Het klimaatdialoogprogramma wordt in samenwerking met de Climate Action 100+ (zie ook www.climateaction100.org) uitgevoerd. De CA100+ is een samenwerkingsverband van 545 beleggers (gezaamenlijk vermogen van 52 biljoen) die samen een dialoog voeren met de 160 meest vervuilende bedrijven ter wereld. De doelstellingen van het klimaatdialoogprogramma van MN en onze klanten komen overeen met de doelstellingen van die van de CA100+. MN meet de voortgang van de bedrijven aan de hand van subdoelstellingen die zijn opgenomen in een scorecard. CA100+ heeft in 2020 een benchmark ontwikkeld, waarop alle bedrijven gescoord worden. Bij alle bedrijven waar MN mee gesproken heeft in 2020 is voortgang geboekt.
- **IIGCC** Karlijn van Lierop, Hoofd Responsible Investment van MN, is daarnaast bestuurslid in de IIGCC (Institutional Investors Group on Climate Change, zie ook www.iigcc.org). De IIGCC biedt beleggers een samenwerkingsplatform dat aanzet tot aanmoedigen van overheidsbeleid, investeringspraktijken en bedrijfsstrategieën die lange termijn klimaatrisico's- en kansen adresseren. MN neemt daarmee een actieve rol in het bewerkstelligen van een ordelijke energietransitie.
- **PLWF** MN is namens klanten één van de oprichters van het Platform Living Wage Financials (PLWF), een investeerderscoalitie die zich inzet voor leefbare lonen en inkomens in internationale productieketens. De leden van het PLWF, waaronder MN, voerden in 2020 dialoog met 51 bedrijven uit deze sectoren (zie verder kader hierna).
- **Eumedion** MN werkt nauw samen met belangenbehartiger Eumedion en haar leden om invloed uit te kunnen oefenen tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) van Nederlands beursgenoteerde bedrijven. Sinds december 2020 is Caroline Muste-Merks, directeur fiduciair advies van MN, lid van het algemeen bestuur van Eumedion.

Platform Living Wage Financials (PLWF)

MN is namens klanten één van de oprichters van het Platform Living Wage Financials (PLWF), een investeerderscoalitie die zich inzet voor leefbare lonen en inkomens in internationale productieketens.

Leefbaar loon is het minimuminkomen dat een werknemer nodig heeft om aan zijn of haar basisbehoeften te voldoen, evenals aan de basisbehoeften van zijn of haar gezin, inclusief een bepaald besteedbaar inkomen. Dit moet worden verdiend tijdens wettelijke werktijden-limieten (met andere woorden, zonder overwerk).

Sinds de officiële lancering van het PLWF in 2018 is het aantal financiële samenwerkingspartners gegroeid tot 15 (per december 2020) met een geschat beheerd vermogen van meer dan 2,6 biljoen euro. Daarnaast is de initiële focus op de textielsector verbreed met andere arbeidsintensieve sectoren zoals de agrarische en retailsector.

De leden van het PLWF, waaronder MN namens klanten, voerden in 2020 dialoog met 51 bedrijven uit deze sectoren. Deze gesprekken gingen onder meer over inkooppraktijken, de stappen die bedrijven zetten om inzicht te krijgen in de levensstandaarden van werkers in hun productieketens, en de mate waarin bedrijven samenwerken met stakeholders zoals toeleveranciers en vakbonden om leefbare lonen en inkomens te bevorderen. Ook de impact van Covid-19 was een belangrijk onderwerp gedurende 2020.

De investeerderscoalitie heeft de voortgang van deze bedrijven in 2020 wederom beoordeeld aan de hand van een zelfontwikkelde beoordelingsmethodologie voor leefbaar loon, afgestemd op de United Nations Guiding Principles. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd tijdens de jaarlijkse PLWF-conferentie begin oktober, die deze keer plaatsvond in de vorm van een webinar. Hier reflecteerden we op de voortgang van het afgelopen jaar en blikten we met maatschappelijke partners vooruit op de stappen die nog nodig zijn om sectorbrede veranderingen te realiseren op het gebied van leefbare lonen en inkomens.

In 2019 kreeg het PLWF internationale erkenning voor haar pionierswerk op het gebied van leefbaar lonen en inkomens met het winnen van de PRI-prijs (Principles for Responsible Investments) voor het beste initiatief op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen en actief aandeelhouderschap.

Actief aandeelhouderschap

MN wil namens haar klanten een actieve aandeelhouder zijn van bedrijven waarin wordt belegd. Dat doet MN door de dialoog aan te gaan met bedrijven (engagement), te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen en juridische procedures te starten wanneer er sprake is van beleggingsverliezen als gevolg van wanbeleid van het ondernemingsbestuur. MN heeft concrete doelstellingen voor actief aandeelhouderschap en rapporteert hierover aan haar klanten.

1. Energietransitie

In 2020 heeft MN het nieuwe klimaatdialoogprogramma van klanten geëvalueerd. Het programma is begin 2019 van start gegaan. Voor dit nieuwe dialoogprogramma zijn er negen bedrijven geselecteerd die de grootste exposure hebben naar klimaatrisico's in de portefeuilles van onze klanten. De bedrijven vallen in twee relatief vervuilende sectoren: olie- & gasbedrijven en nutsbedrijven. Gedurende een periode van twee jaar wordt er een intensieve dialoog gevoerd met deze bedrijven om de volgende drie doelen te bewerkstelligen:

1. Inzicht in klimaatrisico's
2. Houdbare strategie met bijbehorende langetermijndoelstellingen
3. Ontsluiting van informatie volgens het TCFD-raamwerk

2. Mensenrechten

MN zet zich actief in op verbetering van bedrijven voor het naleven van de mensenrechtenbedrijfsstandaard van de VN, de zogenoemde United Nations Guiding Principles. In 2020 heeft MN zich gericht op de volgende thema's:

- Leefbaar loon in de textielsector
- Het tegengaan van kinderarbeid in kobaltwinning
- Goede werkomstandigheden in de agrarische sector
- Veiligheid en naleving arbeidsrechten in de textielsector

3. Goed ondernemingsbestuur

Op het gebied van governance (goed bestuur) heeft MN in 2020 namens klanten gesprekken gevoerd met ondernemingen over onderwerpen als beloningsbeleid, de diversiteit in samenstelling van het bestuur en de mate waarin bedrijven rapporteren over hun langetermijnstrategie.

Organisatie

Wendbaarheid

De huidige tijd vraagt van MN Vermogensbeheer zich snel te kunnen aanpassen aan veranderingen, sneller diensten te kunnen leveren en maximale waarde voor de klant te creëren. In 2019 is een start gemaakt met een programma om continue verbetering en aanpassing in het DNA van MN Vermogensbeheer te krijgen; dit programma is in 2020 verder uitgerold. Zo heeft MN Vermogensbeheer op diverse gebieden in haar kernprocessen kort-cyclisch werken binnen een multidisciplinaire omgeving geadopteerd. Hierdoor is de onderlinge samenwerking aanzienlijk verbeterd en de klantbediening versterkt. Daarnaast zijn processen geoptimaliseerd waardoor ze efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Ook zijn *best practice* elementen van de Lean en Agile methodieken ingevoerd die ervoor zorgen dat inzicht in het werk is vergroot en uitdagingen meer gestructureerd worden opgelost.

Risicomanagement

Goed risicomanagement is van groot belang voor MN Vermogensbeheer. In 2020 is er veel aandacht geweest voor non-financial risk management. Om de kennis en expertise op dit gebied structureel te vergroten en te blijven ontwikkelen, is in 2020 binnen MN Vermogensbeheer een non-financial risk management expertisecentrum opgezet. Dit expertisecentrum zal het management en de business ondersteunen bij het risicomanagement door *best practices* en standaarden aan te reiken, de voortgang te bewaken en de kwaliteit op het gebied van non-financial risk management te blijven verbeteren.

Klimaatrisico's

Klimaatverandering is een van de grote maatschappelijke uitdagingen. MN en haar klanten hebben ervoor gekozen een voortrekkersrol te nemen in het omgaan met klimaatverandering. Een ordelijke transitie naar een economie die in overeenstemming is met de klimaatdoelstellingen van Parijs is volgens MN de beste manier om de beleggingen zo min mogelijk bloot te stellen aan risico's en maximale rendementen te behalen. MN en haar klanten binden zich binnen het Klimaatakkoord aan het meten en rapporteren van de CO₂-uitstoot van relevante beleggingen en financieringen. Dit jaar heeft MN voor het vierde achtereenvolgende jaar een TCFD-rapportage opgesteld (zie bijlage II).

Uitsluiting

MN sluit ondernemingen uit namens klanten als hun activiteiten of een deel ervan in strijd zijn met internationale verdragen. MN kan een onderneming ook uitsluiten wanneer een dialoog met deze onderneming over een significant ESG-risico niet het vooraf beoogde resultaat heeft bereikt. Daarnaast belegt MN niet in staatsobligaties van landen die onderhevig zijn aan internationale sancties. MN heeft namens haar klanten in 2020 twaalf landen en 32 bedrijven uitgesloten op basis van internationale wetgeving of principiële gronden.

Toekomst

Ook 2021 zal voor MN een uitdagend jaar worden. Op basis van de adviezen uit de analyse 'Impact Pensioenakkoord op MN Vermogensbeheer' die in 2020 heeft plaatsgevonden wordt een programmastructuur ingericht waarin een groot aantal vraagstukken opgepakt zal worden. Voor MN Vermogensbeheer betekent dit naast het voortzetten van de huidige dienstverlening dat ook veel tijd zal worden gestoken in het adviseren van klanten over te nemen besluiten in het kader van het pensioenakkoord en het implementeren van de organisatorische en technische consequenties daarvan.

Om klanten diensten te kunnen blijven leveren van hoge kwaliteit tegen lage kosten wil MN Vermogensbeheer de komende jaren haar ambitie op het gebied van IT en digitalisering realiseren. Strategische investeringen zijn nodig om de toekomstbestendigheid en hoge kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen in een steeds meer digitaal en datagedreven tijdperk.

Dit zal ook in 2021 nog voor een groot deel vanuit huis moeten worden gedaan. Om dit goed te kunnen faciliteren is er ingezet op tools die aansluiten bij 'Het Nieuwe Werken'. De verwachting is dat MN-medewerkers na de pandemie meer naar een combinatie gaan van thuis en op kantoor werken. Hoe het kantoor er van morgen uit ziet wordt ook binnen de vermogensbeheerorganisatie onderzocht.

*Data en IT vormen een belangrijk
fundament voor de dienstverlening
van MN Vermogensbeheer*

Was best spannend om mijn zoektocht naar een vaste plek binnen MN vanuit huis te doen en verschillende managers die ik nog nooit in het echt had gezien via Teams te benaderen...

Fransje

Van trainee tot medewerker Productstrategie, Vermogensbeheer

Hoe heb jij 2020 ervaren?

'Het was een jaar waarin mijn 'normale' structuur totaal werd omgegooid. Ik had altijd een erg druk leven met vier keer in de week sporten, elke dag sociale contacten, in het weekend altijd een feestje en dan nog fulltime werken. Afgelopen jaar forceerde mij om het rustiger aan het te doen. Ik kwam erachter dat ik genoot van de rust. Een-op-een afspraken met vrienden in plaats van in groepen, boeken lezen in mijn vakantiehuisje in Limburg, en mijn geboortestad Amsterdam wandelend ervaren in plaats van gehaast op de fiets.'

Wat waren voor jou kantelmomenten en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?

'In 2020 was ik bezig met het afronden van mijn traineeship bij MN. Een programma waarin je veel bezig bent met persoonlijk leiderschap en erachter komt welke functie het beste bij jou past. Ik vond het best spannend om deze zoektocht naar een vaste plek binnen MN vanuit huis te doen. Verschillende managers via Teams benaderen die je nog nooit in het echt had gezien. Zo kwam ik erachter dat er veel werk te doen zou zijn voor de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving over duurzaam beleggen. Een perfecte kans om bezig te zijn met mijn interesse in duurzaamheid, maar ook om bekend te raken hoe bij MN duurzaamheid in alle beleggingsproducten is geïntegreerd. Daarnaast ben ik betrokken geraakt bij de MVO-werkgroep, thema klimaat. Daar nemen we bijvoorbeeld ons zakelijk reisbeleid onder de loep en proberen het 'corona-momentum' te benutten om dit te verduurzamen.'

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

'Ik realiseerde mij dat ik heel veel waarde hecht aan kleine maar fijne rituelen. Zoals het echt tijd nemen voor mijn ontbijt en kopje koffie met versgemalen bonen, een wandeling maken voordat ik begin met werken en ook weer na het werken – ook wel *fake commuting* genoemd. Het regelmatig wandelen met een collega die ook in Amsterdam woont gaf mij ook veel energie. En wellicht ook noemenswaardig: mijn normale uitlaapklep van feestjes heb ik vervangen door het doen van afro-workouts of zumba in mijn woonkamer!'

