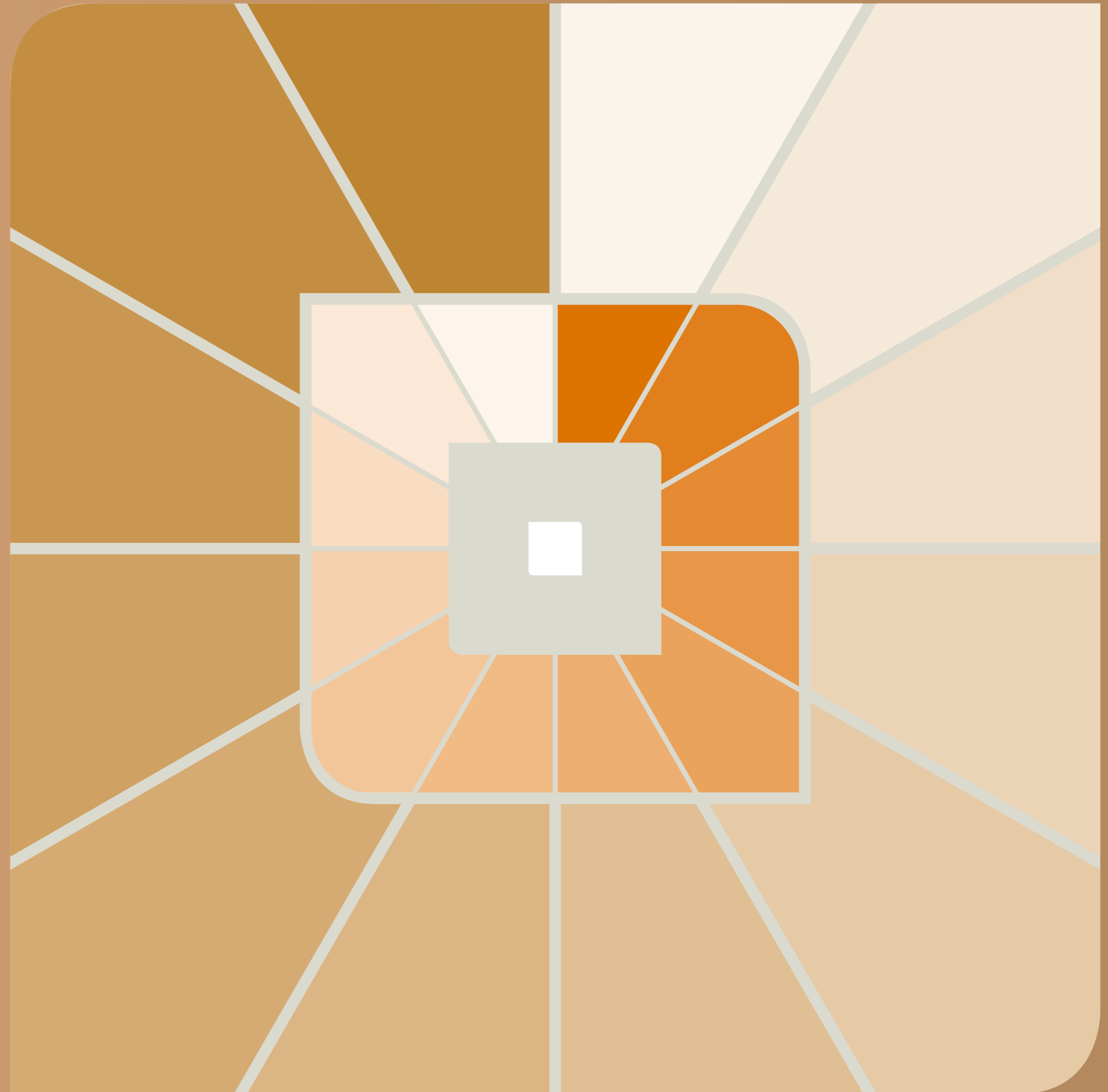


Directieverslag

- 04. Financiële ontwikkelingen 17
- 05. Bestuursadvisering 20
- 06. Verantwoord vermogensbeheer 22
- 07. Pensioenen 27
- 08. Verzekeringen 30
- 09. Veerkrachtige medewerkers 32
- 10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering 41



04. Financiële ontwikkelingen

In 2021 heeft MN een start gemaakt met diverse veranderingen: de vernieuwing van de pensioenadministratie door het programma NPS-MAP, de overdracht van het pensioenbeheer van PME naar een nieuwe uitvoerder, de ontvlechting uit het pensioenbedrijf van de verzekeringsadministratie en transitie van de portefeuilles van opdrachtgevers naar de nieuw opgerichte uitvoerder CoMetec en naar Achmea, en tot slot een herinrichting van de organisatie. Hoewel ook in 2021 een beroep werd gedaan op het aanpassingsvermogen van MN vanwege de coronasituatie, had deze net als in 2020 een beperkte invloed op de omzet, kosten en kasstromen.

MN blijft aandacht houden voor het verbeteren van bedrijfsprocessen en daarmee het verlagen van de uitvoeringskosten van de dienstverlening. De vernieuwing van de pensioenadministratie van MN heeft een extra impuls gekregen door het programma NPS-MAP. MN neemt daarbij de backoffice systemen van PGGM in licentie en zet deze in als Nieuwe Pensioenstroom - Migratie Architectuur Pensioenbedrijf, kortweg NPS-MAP. Naast deze ICT-aanpassingen zijn organisatie-aanpassingen in gang gezet die in de komende jaren worden afgerond en tot verdere kostenverlagingen zullen leiden.

Resultaat

Het resultaat voor belastingen (geconsolideerd) is in 2021 € 8,7 miljoen (2020: € 1,6 miljoen). Ten opzichte van 2020 is het resultaat voor belastingen € 7,1 miljoen hoger. De opbrengsten zijn voornamelijk gestegen door een stijging in de opbrengsten van Pensioenen. Daarnaast zijn de opbrengsten bij Vermogensbeheer gestegen als gevolg van een toename van het beheerd vermogen. Ondanks cao-loonstijgingen, inflatie, verhoogde investeringen voor NPS-MAP en een bijzondere waardevermindering was MN in staat een positief resultaat op de bedrijfsvoering te realiseren. Het resultaat na belastingen is gestegen van € 4,8 in 2020 naar € 6,4 miljoen in 2021.

Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen (enkelvoudig) is € 6,3 miljoen. In de algemene vergadering van aandeelhouders zal worden voorgesteld om het resultaat toe te voegen aan de overige reserves. Dit voorstel is mede te zien in het licht van de vereiste kapitalisatie als gevolg van de inwerkingtreding van de IFR/IFD (zie paragraaf Kapitalisatie op de volgende pagina). Het eigen vermogen bedraagt (enkelvoudig) eind 2021 € 35,4 miljoen voor resultaatbestemming. De bestemming van het resultaat wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders bij het vaststellen van de jaarrekening op 12 mei 2022.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2021 bedragen € 192,7 miljoen. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2020 met € 5,9 miljoen gestegen. Deze stijging wordt veroorzaakt door een bijdrage van PMT voor de ontwikkeling van software ten behoeve van de nieuwe pensioenregeling en een vergoeding voor de overdracht van PME. Daarnaast is de omzet van Vermogensbeheer gestegen door ontwikkelingen op de financiële markten en projectomzet, waar ook kosten tegenover staan.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 183,7 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar per saldo € 0,9 miljoen gedaald. Deze daling wordt verklaard door lagere personeelskosten vanwege een lagere woon-werkvergoeding als gevolg van de coronasituatie en een sterke daling van het aantal FTE in de loop van het jaar. Daarnaast zijn de lasten gedaald door een lagere bijzondere waardevermindering ten opzichte van vorig boekjaar. Anderzijds zijn de kosten gestegen door een verhoogde inzet op NPS-MAP en de overdracht van PME, alsook door gemaakte kosten ten behoeve van efficiencyverbeteringen van de bedrijfsprocessen (met als doel toekomstige kostenverlaging) en versterking van de organisatie.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie van MN is eind 2021 uitgekomen op € 55,0 miljoen. Dit is een daling van € 13,0 miljoen ten opzichte van 2020 (€ 68,0 miljoen). Daartegenover staat een daling van de kortlopende schulden van € 12,9 miljoen en een stijging van de vorderingenpositie van € 8,7 miljoen. Per saldo is het werkkapitaal dus met € 8,6 miljoen gestegen. Met de ingang per 26 juni 2021 van de Investment Firm Regulation (IFR) en Investment Firm Directive (IFD) – het Europese prudentiële raamwerk voor beleggingsondernemingen – moet MN op geconsolideerd niveau ook voldoen aan een liquiditeitseis. Deze eis bedraagt voor MN volgens de IFR/IFD op geconsolideerd niveau € 15,3 miljoen. Naast deze eis staat € 1,2 miljoen niet ter vrije beschikking in verband met een afgegeven bankgarantie. De gebonden middelen bedragen in totaal € 16,5 miljoen. Om eventuele (tijdelijke) liquiditeitstekorten op te kunnen vangen, kan MN gebruik maken van een kredietfaciliteit die is verstrekt door de aandeelhouders. De kredietfaciliteit heeft een omvang van € 21 miljoen. MN heeft deze faciliteit tot op heden niet gebruikt.

Investeringsen en de bijzondere waardevermindering

In 2021 is voor € 7,7 miljoen aan investeringen in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen geactiveerd. Hiervan is € 3,0 miljoen toe te schrijven aan investeringen voor Vermogensbeheer. In 2021 is een bijzondere waardevermindering van € 4,8 miljoen ten laste van het resultaat gebracht. Deze waardevermindering houdt verband met investeringen die nodig zijn voor de nieuwe pensioensystemen die vooral door de afnemende schaalgrootte niet volledig terugverdiend kunnen worden in de toekomst. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gestegen van € 7,3 miljoen in 2020 naar € 7,6 miljoen eind 2021.

Kapitalisatie

De kapitaalstructuur van MN is zo ingericht dat het weerstandsvermogen tenminste toereikend is voor de uitvoering van haar taken. Gegeven de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten moet bij het bepalen van het weerstandsvermogen rekening worden gehouden met geldende wet- en regelgeving, maatschappelijke normen en de normen van De Nederlandsche Bank (DNB) voor het aanhouden van eigen vermogen voor de opdrachtgevers van MN Vermogensbeheer, MN Fondsenbeheer en voor de overige opdrachtgevers. Daarnaast heeft MN een liquiditeitsbehoefte en is het noodzakelijk om investeringen in de toekomst te kunnen financieren. Met de ingang op 26 juni 2021 van de eerder genoemde IFR/IFD moeten MN Vermogensbeheer en MN (op geconsolideerde basis) voldoen aan nieuwe kapitalisatievereisten voor beleggingsondernemingen. In september 2021 is door MN een storting van € 5,0 miljoen verricht op het kapitaal bij MN Vermogensbeheer om in de vennootschap voldoende kapitaal aanwezig te hebben. Het eigen vermogen van MN Vermogensbeheer

bedraagt € 29,4 miljoen per 31 december 2021. MN Vermogensbeheer is hiermee voldoende gekapitaliseerd en voldoet aan de nieuwe regelgeving.

Met de inwerkingtreding van de IFR/IFD valt MN onder het regime van de IFR en kwalificeert zij zich als de EU-moederbeleggingsholding. Dit betekent dat naast MN Vermogensbeheer ook MN op geconsolideerd niveau moet voldoen aan de kapitaalsvereisten van de IFR/IFD. Op 17 juni 2021 heeft MN gebruik gemaakt van het conversierecht op de achtergestelde lening, waarmee zij een forse stap (€ 15,4 miljoen) heeft gemaakt om het eigen vermogen van MN te versterken. De minimale kapitaaleis per 31 december 2021 bedraagt € 45,9 miljoen, gebaseerd op de vaste kosteneis. Het huidige eigen vermogen (voor resultaatbestemming) bedraagt € 35,5 miljoen. Het gesprek over de kapitalisatie van MN inzake de vereisten van IFR/IFD is gevoerd met de aandeelhouders. Door het resultaat van 2021 van € 6,3 mln toe te voegen aan het eigen vermogen, bedraagt het eigen vermogen € 41,8 mln. Om te voldoen aan de kapitaalseis, rekening houdend met de aftrekposten op het kapitaal, zal voor 30 juni 2022 een aanvulling op het kapitaal worden verricht van in totaal € 5,5 miljoen.

Conclusie over het financiële jaar 2021

Voor MN was 2021 een zeer uitdagend jaar waarin heel veel is gebeurd. Het aanpassingsvermogen van de organisatie is verder op de proef gesteld door de overdracht van het pensioenbeheer PME en voorbereidingen voor de ontvlechting van het verzekeringsdomein. Tegelijkertijd vroeg de reguliere bedrijfsvoering de nodige aandacht. Daarnaast is in 2021 een start gemaakt met het programma NPS-MAP en zijn organisatie-aanpassingen in gang gezet die in de komende jaren worden afgerond en tot verdere kostenverlagingen moeten leiden. In deze dynamiek is MN in staat geweest om 2021 af te sluiten met een sterk resultaat, waarmee de weg is vrijgemaakt voor toekomstige investeringen.

05. Bestuursadvies

MN heeft haar opdrachtgevers in 2021 ondersteund met strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuair en fiscaal advies over impactvolle dossiers zoals de vernieuwing van de pensioenadministratie en de implementatie van het Pensioenakkoord. Omdat de MN-organisatie het werk anders gaat organiseren, met een focus op de kerntaken pensioenbeheer en vermogensbeheer, wordt de bestuursadvies ook zoveel mogelijk op deze kerntaken afgestemd.

In 2021 is samen met opdrachtgevers hard gewerkt aan impactvolle dossiers als de vernieuwing van de pensioenadministratie (NPS-MAP) en de implementatie van het Pensioenakkoord. Daarbij wordt in multidisciplinaire teams samengewerkt met opdrachtgevers en andere partijen binnen de pensioensector zoals uitvoeringsorganisaties, sociale partners en politieke belanghebbenden. Succesvolle afronding van deze meerjarige, strategische dossiers zullen in belangrijke mate bijdragen aan de toekomstbestendigheid van MN.

Implementatie Pensioenakkoord

Door deelname aan onderzoeksgroepen van de Pensioenfederatie en het organiseren van kennissessies met onder andere PMT zijn op verschillende manieren diverse aspecten van het pensioenakkoord belicht en besproken. In 2021 lag de nadruk hierin op twee aspecten.

Ten eerste de interpretatie en doorvertaling van de Wet Toekomst Pensioenen en de consequenties daarvan voor de opdrachtgevers van MN. In nauwe samenwerking met de opdrachtgevers is een continue dialoog gevoerd met het politieke netwerk in Den Haag, Brussel en Frankfurt en met andere belanghebbenden. Uitgangspunt daarbij is altijd om mede vorm te geven aan verbeteringen danwel aan oplossingen voor knelpunten. Hierbij lag in Den Haag het zwaartepunt bij de dialoog over het Wetsvoorstel Toekomst Pensioenen. Er is daarbij ook voortdurend aandacht gevraagd voor de samenhang tussen dit wetsvoorstel en andere wetsvoorstellen die de pensioensector raken.

Tweede aspect betreft de wijze waarop het Pensioenakkoord kan worden geïmplementeerd binnen de systemen van MN en de keuzes die daarmee samenhangen. Beide aspecten hebben ook in 2022 alle aandacht.

Vernieuwing pensioenadministratie (NPS-MAP)

De bijdrage aan NPS-MAP betreft de realisatie van de toekomstige rekenkern (rule engine). Dit is het onderdeel van de administratie waar, kort gezegd, pensioenopbouw wordt omgerekend naar pensioenaanspraken. In 2021 is, nog voordat NPS-MAP startte, zelfstandig gewerkt aan de realisatie van een nieuwe rekenkern. Na de start van NPS-MAP is onderzocht hoe deze rekenkern hierop kan worden aangesloten. Deze analyse en de bouw van de koppeling volgt sindsdien het tijdsplan en tempo van NPS-MAP, zodat een pensioenadministratie wordt geïmplementeerd waarin de rekenkern is geïntegreerd. Leidend voor de rekenkern is het productspecificatiemodel. Hierin worden alle reglementaire, beleidsmatige en rekenkundige details voor de opdrachtgevers PMT en Bpf Koopvaardij opgeslagen en bijgehouden.

Sustainable finance

De afgelopen jaren hebben (Europese) wetgevingsinitiatieven voor sustainable finance een vlucht genomen. Daarnaast is in 'politiek' Den Haag veel aandacht voor sustainable finance en het klimaat. De Nederlandse pensioensector gaat hierin mee, loopt Europees gezien voorop met het omarmen van initiatieven en draagt zodoende constructief bij aan deze ontwikkelingen.

Vanuit MN wordt met public affairs en maatschappelijk verantwoord beleggen een inhoudelijke en positieve bijdrage geleverd in nauwe samenwerking met PMT, PME en Bpf Koopvaardij aan gesprekken over de wet- en regelgeving op het gebied van sustainable finance. Op Europees niveau worden naast deze wet- en regelgeving ook de (financiële) impact en rapportage/due diligence eisen gevolgd. Dit wordt veelal gedaan door samen te werken in sectorbrede pensioengremia in Nederland en in Brussel. Belangrijke middelen om invloed uit te oefenen zijn het beantwoorden van reacties op (publieke) consultaties, het voeren van gesprekken met (Europese) autoriteiten en het opstellen van heldere 'position' papers.

Overige dienstverlening

Verder is met bestuursadvisering waaronder actuarieel advies en stakeholdermanagement ook bijgedragen aan de succesvolle transitie van het pensioenbeheer voor PME naar een andere uitvoerder. Daarbij loopt de jaarverslaglegging die MN voor PME doet nog door tot en met het eerste kwartaal van 2022. Tot slot is bijgedragen aan de invulling van de toekomst van het ondernemingspensioenfonds van MN, waartoe eind 2021 de keuze is gemaakt om aan te sluiten bij PMT.

Herijking dienstverlening en afslanking organisatie

De MN-organisatie gaat het werk anders organiseren, met een focus op de kerntaken pensioenbeheer en vermogensbeheer en een regierol daarin. Daarom heeft in 2021 ook voor de unit Bestuursadvisering een herijking van de dienstverlening plaatsgevonden. Als gevolg daarvan is een reorganisatietraject ingezet, in lijn met het sociaal Plan van MN en vertaald naar een adviesaanvraag aan de ondernemingsraad. De afslanking beoogt bestuursadvisering als dienstverlening aan de opdrachtgevers van MN in de kern te continueren, alleen wordt deze dienstverlening deels ondergebracht bij de business units Pensioenbeheer en Vermogensbeheer en deels bij Centrale Afdelingen. Bestuursadvisering als apart bedrijfs onderdeel houdt daarmee in 2022 op te bestaan.

06. Verantwoord vermogensbeheer

MN Vermogensbeheer heeft in 2021 de gestelde doelen behaald. De beleidsagenda van de opdrachtgevers waarvan verantwoord beleggen een belangrijk onderdeel uitmaakt, is met succes gerealiseerd en het beheer en de administratie van de mandaten is met goed resultaat uitgevoerd. De klanttevredenheid is stabiel op een hoog niveau gebleven. Met de ingebruikname eind 2021 van de door MN gebouwde datahub is een grote stap gezet in de digitaliseringsstrategie. Verder is de eerstelijnsrisicofunctie versterkt en zijn eerste adviezen opgeleverd over de beleggingsinhoudelijke en administratieve implementatie van het nieuwe pensioenstelsel.

Beleidsagenda

Voor 2021 was er een ambitieuze beleidsagenda afgesproken met de opdrachtgevers. Aan het einde van het jaar is vastgesteld dat alle beoogde documenten en implementaties zijn opgeleverd en verwerkt in aangepaste en nieuwe strategieën, mandaten en verantwoording. De integratie van verantwoord beleggen is hierin verder toegenomen. Dit is bereikt door middel van intensieve samenwerking in de zogeheten MDT's (multi-disciplinaire teams) met professionals uit alle relevante teams binnen MN Vermogensbeheer.

Verantwoord beleggen

Verantwoord beleggen is voor de opdrachtgevers van MN Vermogensbeheer al jaren een belangrijk onderdeel op de beleidsagenda. In alle trajecten speelt duurzaamheid vanzelfsprekend een steeds grotere rol. In 2021 zijn er diverse nieuwe en aangepaste strategieën afgerond rondom dit thema. Zo zijn er mandaten namens de opdrachtgevers uitgegeven aan beheerders van leningen voor infrastructuurinvesteringen. Een groot deel van deze leningen komt terecht bij projecten voor hernieuwbare energie en energiebesparende infrastructuur. Het nieuwe mandaat voor investeringen in Noord-Amerikaans vastgoed kent ook een hoge duurzaamheidseis, door alleen managers te selecteren met een goede extern geverifieerde duurzaamheidsscore.

Olie en gas hebben dit jaar veel aandacht gekregen in het pensioenlandschap. In 2021 is er voor PME een project afgerond, waarin in korte tijd alle olie en gas investeringen zijn geïdentificeerd en verkocht. Voor PMT is een intensief engagementtraject gestart met alle olie en gasbedrijven in de portefeuille, om door middel van aandeelhoudersinvloed verandering te bewerkstelligen.

De Nederlandse vastgoedportefeuille van PMT (deze wordt door MN zelf beheerd) steeg in 2021 van twee naar vier sterren op de (internationale) duurzaamheidsbenchmark GRESB (op een maximaal van vijf sterren). De Europese vastgoedportefeuilles (deze worden beheerd door externe managers) van opdrachtgevers scoorden al hoog op de GRESB, met eveneens vier sterren. MN Vermogensbeheer streeft naar verdere verduurzaming van de vastgoedbeleggingen.

Verkoop olie en gas PME

Pensioenfonds PME, de op één na grootste vermogensbeheerklant van MN, heeft rond de zomer van 2021 al zijn posities in olie- en gasbedrijven afgebouwd als onderdeel van een aangescherpt klimaatbeleid. In totaal ging het om een verkoop van ongeveer 1,2 miljard euro. MN Vermogensbeheer adviseerde PME over de voor- en nadelen van zijn besluit en voerde ook de verkoop namens PME uit. Door een goede samenwerking tussen de verschillende afdelingen, was MN in staat om deze opdracht voortvarend en adequaat te voltooien. Het pensioenfonds benadrukte dat de beslissing geen invloed heeft op het rendement van zijn totale portefeuille.

Engagementprogramma PMT

Opdrachtgever PMT heeft in januari 2022 bekendgemaakt dat het als aandeelhouder in gesprek gaat met alle 44 beursgenoteerde bedrijven in de olie- en gasector die het in de portefeuille heeft. Hetzelfde zal gebeuren met 8 nutsbedrijven. Middels de aandeelhoudersgesprekken wil PMT de bedrijven ertoe bewegen hun CO₂-uitstoot sneller te reduceren, in lijn met het Akkoord van Parijs. MN stond PMT in deze beslissing bij met advies en voert sinds eind 2021 ook het engagementprogramma uit met deze beursgenoteerde bedrijven.

Beheer

Het beheer van de portefeuille van de opdrachtgevers heeft goede resultaten opgeleverd. Het aantal externe investment managers is iets verder toegenomen tot boven de 140. De toename van het aantal managers was nodig vanwege de keuze voor steeds meer toegespitste mandaten, die een grotere specialisatie van de externe manager vergen.

MN Vermogensbeheer wil bij uitbesteding van het vermogensbeheer namens de opdrachtgever, gebruik maken van de investment manager, die het best past bij de strategie en het product-mandaat. MN streeft hierbij naar objectiviteit, uniformiteit en transparantie. Om dit proces te verbeteren, is eind 2021 een verdiept normenkader opgesteld, waaraan huidige en nieuwe investment managers worden getoetst. Het kiezen van de beste investment manager (selectie), het continue monitoren van aangestelde investment managers (beheer) en het helder en overzichtelijk informeren van opdrachtgevers over de beoordelingen (rapportage) is een omvangrijk proces. MN wil dit proces daarom nog meer digitaliseren en automatiseren.

Klanttevredenheid

De klanttevredenheid is gedurende het jaar stabiel gebleven op een relatief hoog niveau. Ook het aantal klanten is in 2021 stabiel gebleven.

Digitalisering, administratie en verantwoording

De administratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers is in 2021 nauwgezet en beheerst uitgevoerd. De verantwoording over het beheer en de resultaten is tijdig opgeleverd. Gedurende de tweede helft van het jaar is het klantenportaal verder verbeterd en zijn er enkele dashboards geïntroduceerd voor de grootste opdrachtgevers. De administratieve teams hebben daar waar mogelijk verbeteringen aangebracht in processen en systemen om de doorlooptijd verder te verkorten en de kwaliteit te verbeteren.

Er is in 2021 veel geïnvesteerd in de digitalisering. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat aan het einde van het jaar de basis van de flexibele informatiehub is opgeleverd. De data in deze hub kunnen worden gebruikt als input voor analyse, beheer en verantwoording op andere systemen.

Hiermee ontstaat er een verhoogde mate van flexibiliteit in het gebruik van applicaties en systemen. Zo kan bijvoorbeeld binnen afzienbare tijd het uitsluitingsproces voor de opdrachtgevers volledig vanuit de flexibele informatiehub worden gevoed.

Bewuste Selectie

Als langetermijnbelegger hecht MN veel belang aan duurzaamheid. Dit uit zich onder meer in de strategie 'Bewuste Selectie' die MN in co-creatie met PMT vanaf 2016 heeft ontworpen. Bewuste Selectie ging eind 2018 van start met de aandelenportefeuilles in ontwikkelde markten. Inmiddels is de strategie waar mogelijk geïntegreerd in de beleggingscategorieën 'aandelen in opkomende landen, obligaties en onroerend goed.

Bewuste Selectie is een methodiek waarbij in samenspraak met de opdrachtgevers regels worden opgesteld over waar een opdrachtgever wel en niet in wil beleggen. De regels zijn een eenduidige vertaling van zowel de principiële als financieel-economische uitgangspunten van de opdrachtgever. Bewuste Selectie kijkt dus zowel naar bedrijfseconomische criteria als naar maatschappelijke factoren.

Organisatie

MN Vermogensbeheer streeft naar een ondernemende cultuur waarin medewerkers datagedreven te werk gaan om adequaat in te kunnen springen op nieuwe ontwikkelingen. Belangrijk is dat daarbij klantwaarde en de klantportefeuille voorop staan.

Sinds enkele jaren zet Vermogensbeheer in op samenwerken en waar mogelijk in multidisciplinaire teams. Een multidisciplinair team (MDT) bestaat uit medewerkers met verschillende vaardigheden en expertises, die samenwerken aan een project of thema. Het structureel bij elkaar brengen van specialisten uit verschillende teams is belangrijk, omdat de wereld van het vermogensbeheer steeds complexer wordt. Ook vragen de grote uitdagingen van deze tijd, zoals klimaatverandering, het nieuwe pensioencontract en digitalisering, om multidisciplinaire oplossingen.

Het afgelopen jaar zijn er enkele nieuwe MDT's gevormd, waaronder het MDT Pensioenakkoord, het MDT Klimaat en het MDT Research. In zogeheten ketenoverleggen zitten MDT's ook regelmatig met vertegenwoordigers van vermogensbeheerklanten aan tafel, voor afstemming van tussentijdse resultaten en oplossingsrichtingen. De klant wordt zo dichter betrokken bij het advies- en uitvoeringsproces.

Gedurende 2021 zijn er wijzigingen geweest in het management team van MN Vermogensbeheer. Per 1 januari 2022 is het management team weer op volle sterkte. Het aantal professionals binnen MN Vermogensbeheer is stabiel gebleven. Gedurende 2021 is voor een groot deel van het jaar door een groot deel van de medewerkers thuis gewerkt, in verband met de coronapandemie. Desondanks is de productiviteit onverminderd hoog en wordt de samenwerking binnen en tussen teams nog steeds als positief ervaren.

MN en pensioenuitvoerder PGGM hebben een gezamenlijk afstudeerprogramma opgezet. In het Academic Excellence Program (AXP) doen masterstudenten van verschillende Nederlandse universiteiten data-gedreven onderzoek naar nieuwe handels- en beleggingsstrategieën. Vermogensbeheer werkte in de afgelopen jaren al vaker samen met TU Delft op het gebied van data-gedreven onderzoek. De ambitie is dat het AXP uitgroeit tot een duurzame samenwerking met universiteiten en uitbreidt met meer studenten, programma's, universiteiten en pensioenspelers.

Op veel vlakken hebben pensioenuitvoerders en vermogensbeheerders dezelfde belangen, bijvoorbeeld als het gaat om klimaat of maatschappelijk verantwoord beleggen. Vermogensbeheer opereert als een netwerkorganisatie en is actief in veel samenwerkingsverbanden en partnerships. Op het gebied van duurzaam beleggen, is MN onder meer lid van Climate Action 100+, Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC), Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) en het Platform Living Wage Financials (PLWF).

Impactinvesteringen

Naast het reduceren van niet-financiële risico's in de beleggingsportefeuille, willen MN en opdrachtgevers ook specifiek beleggen in projecten en bedrijven die positief bijdragen op het gebied van milieu en maatschappij. Deze 'impactinvesteringen' hebben dezelfde risico- en rendementseisen als andere beleggingen. Er zijn vijf thema's gekozen voor impactinvesteringen: energietransitie, circulaire economie, innovatie in Europa, betaalbare huisvesting en gezondheidszorg.

PMT en PME willen respectievelijk EUR 2 miljard en 3 miljard in impactinvesteringen hebben belegd per 2025. Beide pensioenfondsen hadden eind 2021 ieder ongeveer EUR 1,5 miljard aan impactinvesteringen uitstaan. Dit zal de komende jaren nog verder worden uitgebreid.

Wet- en regelgeving

Regelgeving in de financiële sector is de laatste jaren verder aangescherpt. Vermogensbeheerders besteden daarom meer tijd aan de naleving van deze regels (compliance). Een voorbeeld is de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). De uitwerking en implementatie van deze complexe wetgeving heeft veel aandacht gekregen in 2021. Daarnaast is er vanuit de toezichthouder ook steeds meer aandacht voor hoe pensioenbeleggers hun cybersecurity, privacy van data en know your customer/relation-systemen en processen hebben ingericht. Binnen Vermogensbeheer is hier aandacht voor en wordt zorggedragen voor implementatie. Digitalisering moet ervoor zorgen dat de kosten voor compliance binnen de perken blijft.

Omgeving en Toekomst

Financiële markten

De wereldeconomie herstelde zich in 2021 van de klap die het een jaar eerder kreeg toen de coronapandemie mondiaal uitbrak. Aandelenmarkten stegen naar records en ook de rente klom enigszins, wat doorwerkte in een positieve ontwikkeling van de dekkingsgraden van pensioenfondsen.

De meeste ramingen gaan ervan uit dat de wereldeconomie zijn groei zal voortzetten, zij het op een lager niveau dan in 2021. Een belangrijke vraag is hoe financiële markten in de loop van 2022 zullen reageren op eventueel aanhoudend hoge inflatie, alsmede hoe centrale banken daarop reageren met monetair beleid. De economische gevolgen van de coronapandemie zijn mogelijk ook nog niet allemaal in beeld.

Het nieuwe pensioenstelsel

Het nieuwe pensioenstelsel zal impact hebben op hoe het belegde vermogen van deelnemers wordt beheerd. Hoewel belanghebbenden, waaronder pensioenfondsen, nog bezig zijn met de precieze invulling van vermogensbeheer in het nieuwe stelsel, is in ieder geval duidelijk dat het pensioenvermogen van deelnemers persoonlijker wordt en meer zal meebewegen met de financiële markten. Binnen Vermogensbeheer houden verschillende multidisciplinaire teams zich bezig met de voorbereidingen op het nieuwe stelsel. Daarbij wordt door deze teams samengewerkt met opdrachtgevers en andere teams binnen MN. De verwachting is dat met name Vermogensbeheer en Pensioenen steeds intensiever met elkaar zullen gaan samenwerken om opdrachtgevers en MN voor te bereiden op het nieuwe contract.

07. Pensioenen

2021 stond in het teken van meerdere grote transitie's: de overdracht van de pensioenadministratie en -communicatie van PME naar een nieuwe pensioenuitvoerder, de voorbereiding van de transitie naar een nieuw pensioenstelsel, de aanloop naar een nieuw administratiesysteem, maar ook de transitie naar een wendbare organisatie met focus op de kerntaken pensioenbeheer en vermogensbeheer. Tegelijkertijd werd de al eerder ingeslagen koers op klantgerichtheid, kostenefficiëntie en verbetering van het risicomanagement gecontinueerd. Er was het afgelopen jaar dus genoeg werk aan de winkel, en dat zal komende jaren niet anders zijn.

Transitie PME

Na elf jaar kwam de dienstverlening van MN ten behoeve van de PME-pensioenadministratie en -communicatie in december 2021 tot een afronding. In de achterliggende maanden was er voortdurend intensief contact tussen de nieuwe pensioenuitvoerder en MN over de overdracht van data en lopende werkzaamheden. Met diverse proefleveringen kon worden vastgesteld dat een juiste en tijdige overdracht in december kon worden gewaarborgd. Hierbij heeft bij alle partijen het belang van de deelnemers en werkgevers nadrukkelijk voorop gestaan. In 2022 verzorgt MN nog tweedelijnsopvang voor de nieuwe uitvoerder en worden het jaarwerk en enkele afrondende rapportages over 2021 aan PME opgeleverd.

Pensioenakkoord

Hoewel het 'Pensioenakkoord' voor velen nog een abstract begrip is, zijn de ontwikkelingen rondom de Wet Toekomst Pensioenen in grote mate bepalend voor de toekomst van MN. Op basis van een consultatieversie van de wettekst zijn onze opdrachtgevers in 2021 door MN uitvoerig geadviseerd over de inhoud van de wet en de duiding daarvan. In de loop van 2021 is daarnaast ook steeds meer focus komen te liggen op de toekomstige administratieve inrichting binnen MN. In de tweede helft van 2021 is zowel op het gebied van vermogensbeheer als pensioenbeheer een onderzoek gestart naar de inrichtingsmogelijkheden voor de beide type pensioencontracten (solidaire regeling en flexibele regeling). Dit moet in 2022 leiden tot conclusies en aanbevelingen en op basis daarvan tot keuzes voor de implementatie: welke inrichtingskeuzes gaat MN ondersteunen ten behoeve van haar opdrachtgevers en op welke wijze?

Parallel aan de voorbereidingen op een adequate administratie is MN bezig met vraagstukken als 'hoe worden de bestaande rechten straks ingevaren', 'op welke wijze moeten of kunnen groepen van deelnemers worden gecompenseerd als de doorsneepremiesystematiek wordt afgeschaft', 'hoe zorgen de fondsen er voor dat de keuzes straks passen bij de risicovoorkeuren van hun achterban?'. De samenhang tussen deze vraagstukken en gelijktijdig te volgen processen zorgen voor een bijzondere uitdaging voor zowel de fondsen en sociale partners als MN.

Vernieuwing pensioensysteem

De krimp van de pensioenuitvoering vanwege het vertrek van PME in combinatie met de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel heeft een boost gegeven aan het al langere tijd lopende vernieuwingsprogramma binnen MN. Het programma NPS-MAP heeft tot doel te komen tot een robuuste en wendbare pensioenadministratie, waardoor het doorvoeren van noodzakelijke aanpassingen als gevolg van het nieuwe pensioenstelsel mogelijk wordt gemaakt en de continuïteit van de dienstverlening aan PMT en Bpf Koopvaardij gegarandeerd blijft.

Het bestaande IT-platform van MN wordt uitgefaseerd. Er wordt binnen MN een nieuwe rekenkern gebouwd die wordt aangesloten op het IT-backoffice systeem MAP voor de pensioenadministratie. MN behoudt hierbij de mogelijkheid zich te focussen op zowel de specifieke rekenregels voor haar opdrachtgevers als op een onderscheidende frontoffice-dienstverlening aan de deelnemers en werkgevers.

In 2021 heeft het projectteam van NPS-MAP aangetoond dat MAP technisch werkt in de MN-omgeving. Aansluitend is door PGGM en MN een officieel startsein gegeven voor de volgende fase in NPS-MAP, namelijk het functioneel gereed maken en inrichten van het nieuwe pensioenadministratiesysteem voor MN. Het programma is hiermee vol op stoom, op weg naar de oplevering eind 2023. Dit zal een belangrijke basis zijn voor MN om de compacte en wendbare organisatie te worden die zij beoogt, met de focus op vermogensbeheer en pensioenuitvoering.

Als onderdeel van het programma NPS-MAP investeert MN daarnaast in een moderne frontoffice met het oog op de eisen op het gebied van pensioencommunicatie naar deelnemers.

Klantbediening

De pensioenuitvoering stond voor een belangrijk deel in het teken van de verschillende transitie, maar ondertussen bleef de winkel gewoon open. Klantgerichtheid bleef en blijft centraal staan: wat zijn de behoeften van deelnemers en werkgevers, hoe willen zij bediend worden, op welke momenten en waarover willen ze communicatie ontvangen? Hierop kan en wil MN het verschil maken. De versterking en uitbreiding van de afdeling Pensioencommunicatie in 2021 draagt hieraan bij, evenals de vernieuwing en verbetering van diverse communicatiemiddelen. Eén van de doelstellingen van de fondsen is het digitaliseren van de klantbediening oftewel de communicatie met de deelnemers. In het afgelopen jaar is een digitale self-service gerealiseerd voor deelnemers die met pensioen gaan en is de planning, afstemming en samenwerking tussen alle betrokkenen bij MN ten behoeve van de digitale klantbediening sterk verbeterd.

Ondanks de reorganisatie en organisatorische wijzigen zijn personele krimp en sturen op kosten niet ten koste gegaan van de dienstverlening. Met een kleiner kernteam en een hoogwaardige flexibele schil is de Servicedesk voor deelnemers klaar voor de toekomst. Bij de Servicedesk voor werkgevers zijn initiatieven genomen om werkgevers meer proactief te benaderen en wordt met een chatfunctie de communicatie verder vergemakkelijkt.

Met de inspanningen die in 2021 zijn gedaan hebben ook de pensioenfondsen er vertrouwen in dat hiermee de goede weg is ingeslagen. Er is nog veel te doen om de communicatieactiviteiten en daarmee de klantbediening verder uit te bouwen en te verankeren, zeker in het licht van de komende implementatie van het pensioenakkoord.

Kosten

Kostenefficiency en kostenverlaging was de afgelopen jaren een van de belangrijkste drijfveren in de pensioenuitvoering. Met de opdrachtgevers zijn afspraken gemaakt om de prijs per deelnemer verder te reduceren, volgend op een initiële verhoging door schaalnadelen als gevolg van vertrek van PME. Door efficiency en automatisering konden de kosten in 2021 verder omlaag worden gebracht. In verband met het vertrek van PME was 2021 echter een bijzonder jaar. Vanwege de reorganisatie daalden de personeelskosten, maar het opvullen van interne vacatures door externe inhuur had weer een kostenverhogend effect. Uitgedrukt in kosten per deelnemer zal het nog enkele jaren vergen om op het gewenste kostenniveau uit te komen.

Risicomanagement

Een constante verbetering van risicobeheersing staat hoog op de prioriteitenlijst binnen MN en heeft ook de aandacht vanuit de pensioenfondsen en de toezichthouders. MN heeft grote stappen gezet op het gebied van risicomanagement binnen de pensioenuitvoering; er zijn meerdere Risk Self Assessments (RSA's) uitgevoerd en er zijn controlewerkzaamheden verricht in het kader van de ISAE- certificering. Daarbij is een 'full-reporting' risicorapportage ontwikkeld (in plaats van een 'Exception based' rapportage). In (maandelijkse) eerstelijns risk overleggen worden met opdrachtgevers diverse onderwerpen op het gebied van risicomanagement besproken waaronder maand- en kwartaalrapportages, RSA's, ISAE3402 en incidenten. Omdat risicobeheersing niet alleen een kwestie is van processen maar ook van mindset en cultuur, zijn in 2021 ook workshops gehouden met medewerkers over het voeren van een goede risicodialoog en het hanteren van daarbij benodigde soft controls zoals betrokkenheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag.

In vervolg op het onderzoek van DNB naar de rechtenadministratie dat eind 2019 plaatsvond, is het mitigatietraject van DNB als onderdeel van het MN-brede programma GRIP (Geïntegreerd Risicomanagement Implementatie Plan) in 2021 afgerond. Hierbij zijn controleprocessen en testplannen bij de unit Pensioenen aangescherpt en verrijkt. In 2022 wordt het programma GRIP afgerond en worden werkzaamheden overgedragen van de projectorganisatie naar de beheersorganisatie.

08. Verzekeringen

MN verzorgt voor opdrachtgevers de volledige administratie van ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen als ook het re-integratietraject bij ziekte of arbeidsongeschiktheid van werknemers. Het jaar 2021 stond in het teken van continuïteit van de dienstverlening en voorbereiding van de ontvlechting uit het pensioenbedrijf van de verzekeringsadministratie van MN naar CoMetec (de nieuw opgerichte uitvoerder die eerst onder de naam USR – Uitvoering Sociale Regelingen – opereerde). In 2022 wordt verder gewerkt aan de migratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers NV schade naar CoMetec en WIA Metalektro naar een inmiddels andere gekozen uitvoerder, namelijk Achmea.

MN zorgt er namens de opdrachtgevers voor dat werkgevers en hun werknemers weer duurzaam aan het werk worden geholpen als sprake is geweest van uitval door ziekte of (tijdelijke of gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Tevens wordt in inkomen voorzien zolang werken niet kan. Kortom, werk dat waarde geeft aan het individu en aan de maatschappij.

Dienstverlening

Ook in 2021 was de belangrijkste taak van het bedrijfsonderdeel Verzekeringen het zorgdragen voor continuïteit van de dienstverlening, naast voorbereidende werkzaamheden voor de migratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers. Vanwege de coronapandemie zijn ook de medewerkers van Verzekeringen hybride gaan werken (thuis/op afstand of op de kantoorlocatie). Er is met hybride werken een goed ritme in de teams gevonden en deze wijze van werken is niet ten koste is gegaan van de kwaliteit van de dienstverlening. Als gevolg van de voorbereidingen op de transitie van de verzekeringsadministratie, was er extra focus op het oplossen van (data)issues binnen de gehele portefeuille waardoor de datakwaliteit is verbeterd.

Digitalisering

In 2021 is een verdere slag gemaakt in de verbetering van de portalen voor werkgevers en werknemers, die al in 2020 in gang was gezet. De zogenoemde onboarding acties voor NV schade en WIA Metalektro, die erop gericht zijn werkgevers en werknemers in de toekomst zoveel mogelijk via een portaal te gaan servicen, zijn zeer succesvol verlopen. Meer dan 70% van de werkgevers en 48% van de werknemers heeft te kennen gegeven de communicatie voortaan digitaal te willen ontvangen.

Verder hebben de applicaties die voor de verzekeringsadministratie in gebruik zijn in 2021 naar volle tevredenheid en zonder noemenswaardige verstoringen gedraaid. Grote nieuwe releases zijn niet doorgevoerd in verband met de aangekondigde overdracht van verzekeringsportefeuilles.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheidsonderzoeken namens de opdrachtgevers wijzen uit dat werkgevers en werknemers nog steeds heel tevreden zijn over de dienstverlening; zij geven hiervoor gemiddeld een 7,8. De opdrachtgevers geven op hun beurt aan ook tevreden te zijn, wat wordt gestaafd door goede en bestendige SLA-scores. Een uitschieter in de klanttevredenheidsscore is de wijze waarop de re-integratiedienstverlening wordt vormgegeven. De zeer hoge klanttevredenheid hierover is met name toe te schrijven aan de persoonlijke aandacht voor zowel de werkgever als de (zieke) werknemer. Als kers op de taart is het Gouden Oor in 2021 gecontinueerd.

Migratie portefeuilles

Het jaar 2021 heeft in het teken gestaan van voorbereidende werkzaamheden voor de ontvlechting van het verzekeringsbedrijf uit MN en de migratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers naar de nieuwe uitvoerder CoMetec en naar Achmea. MN continueert haar dienstverlening voor de WIA opdrachtgevers nog in 2022 en bereidt zich komend jaar voor op de daadwerkelijke ontvlechting van verzekeringen uit pensioenen. De ontvlechting van de verzuimverzekeringen is daarentegen afgerond per 1 januari 2022, met het uitvoeren van een succesvolle transitie van de Bovemij-portefeuille. Alle voorbereidende werkzaamheden zijn uitgevoerd en de migratie van de portefeuille van Bovemij naar Turien heeft reeds plaatsgevonden. Het komende jaar zal in het teken staan van de nazorg ten aanzien van deze portefeuille.

Medewerkers Verzekeringen

Voor de medewerkers van het bedrijfsonderdeel Verzekeringen was 2021 een enerverend jaar, waarin het toekomstperspectief niet altijd duidelijk was. Iedere medewerker is op diens manier bezig geweest met de vraag wat de persoonlijke consequenties zijn van de ontvlechting van de verzekeringsactiviteiten uit MN en de overgang naar CoMetec. Hier is en blijft vanuit het managementteam van de unit Verzekeren ook veel aandacht voor; in persoonlijke gesprekken met de medewerkers is de toekomst volop een thema. Bij de strategische personeelsplanning van MN worden de ontwikkelingen continu meegewogen en wordt hierop zoveel mogelijk geanticipeerd.

Ambities voor 2022

In 2022 wordt de overgang van de verzekeringsactiviteiten naar de nieuwe uitvoerder CoMetec verder voorbereid. WIA Metalektro heeft hierover eind 2021 overigens nog geen definitief besluit genomen. Steeds meer collega's zullen in elk geval werkzaamheden voor deze transitie uitvoeren. De uitdaging voor de gehele unit is om naast deze werkzaamheden ook de reguliere dienstverlening met een hoge kwaliteitsstandaard te blijven uitvoeren. In overleg met de opdrachtgevers zal de dienstverlening in het laatste kwartaal voor de overgang naar de nieuwe organisatie waarschijnlijk wel wat moeten worden aangepast in verband met de te verwachten hoge werkdruk die met een dergelijke overgang gepaard gaat. De directie van MN en het management van de unit hebben er desalniettemin alle vertrouwen in dat zowel de transitie- als reguliere werkzaamheden blijvend naar tevredenheid worden uitgevoerd.

09. Veerkrachtige medewerkers

MN bevindt zich midden in een transitie naar een meer compacte, wendbare en slagvaardige organisatie. Het jaar 2021 stond dan ook in het teken van continuïteit van de dienstverlening in een organisatie die kleiner wordt en het werk anders gaat organiseren. Er is hierbij opnieuw een groot beroep gedaan op de veerkracht van de medewerkers van MN, die ook in 2021 weer het grootste deel van het jaar collectief vanuit huis hebben gewerkt.

Transitie naar een middelgrote organisatie

Eind 2020 heeft PME aangekondigd het pensioenbeheer per 1 januari 2022 onder te brengen bij een andere uitvoerder. In 2021 is helder geworden dat de overdracht van de verzekeringsadministratie en sociale regelingen naar de nieuwe uitvoerder ComeTec per 1 januari 2023 zal plaatsvinden. Als gevolg van de omzetzaling en het vervallen van werk transformeert MN naar een middelgrote organisatie. Deze afschaling wordt fasegewijs vormgegeven. Bij het vermogensbeheer wordt niet zozeer ingezet op afschaling alswel op multi-disciplinair samenwerken, digitalisering en ontwikkeling van de benodigde vaardigheden en middelen.

Parallel aan de reorganisatie die met de afschaling gepaard gaat, is gestart met de communicatie over de transitie van MN naar een meer compacte, wendbare en slagvaardige organisatie. MN is daarbij continu in dialoog geweest met in- en externe stakeholders (opdrachtgevers, sector, wetenschapspartners, media, arbeidsmarkt). Tevens is communicatief richting gegeven aan de ontwikkeling van de nieuwe organisatie.

Adviesaanvragen en sociaal plan

Voor de unit Pensioenen is in de zomer van 2021 een adviesaanvraag ingediend inzake de directe personele gevolgen van het vertrek van PME voor wat betreft het pensioenbeheer. In totaal is in de personele bezetting binnen Pensioenen per 1 januari 2022 voor 65 fte werk vervallen. Dit treft externe krachten, medewerkers met een dienstverband voor bepaalde tijd en ook medewerkers met een vast dienstverband bij MN.

Er is zorgvuldig uitvoering gegeven aan deze afschaling conform de afspraken in M'n Plan – het sociaal plan van MN. Medewerkers zijn stap voor stap meegenomen in het proces dat samen met de ondernemingsraad (OR) is doorlopen en ook inhoudelijk geïnformeerd over M'n Plan en de faciliteiten die op dat moment van belang waren. Deze aanpak en wijze van communiceren is, ondanks de vervelende situatie, door medewerkers als zorgvuldig en waardevol ervaren.

Van de collega's die in de zomer van 2021 bevestigd kregen dat zij per 1 januari 2022 boventallig zouden worden, heeft de helft vóór deze datum nieuw perspectief doordat zij geplaatst zijn op een passende functie binnen MN of al een andere baan buiten MN hebben gevonden.

De genoemde ontwikkelingen leiden er ook toe dat de centrale afdelingen anders zullen worden ingericht. Afdelingen worden zo gepositioneerd dat aan de kernactiviteiten van MN, te weten Pensioenuitvoering en Vermogensbeheer, zoveel mogelijk toegevoegde waarde wordt geleverd. Eind 2021 is de organisatie meegenomen in de plannen hiervoor; de effectuering van de plannen vindt in 2022 plaats.

Impact corona

De coronacrisis laat meer dan ooit tevoren zien hoe essentieel flexibiliteit en werken op afstand zijn geworden. Het kantoor was in 2021 wel open en geheel ingericht naar de RIVM-richtlijnen, maar thuiswerken en 'op afstand' samenwerken was de norm.

Interne communicatie

Gezien het grillige verloop van de pandemie en de continue wijzigingen in beleid en maatregelen was corona een wekelijks terugkerend item in de interne communicatie. Vanuit een multi-disciplinair responseteam is steeds geanticipeerd op rijksbeleid en de vertaling daarvan naar concrete MN-maatregelen. Directie, managers en medewerkers zijn hier stelselmatig in meegenomen, waarbij niet alleen aandacht is gegeven aan tastbare maatregelen in het gebouw, maar ook concrete programma's zijn ingezet voor lichamelijke en mentale vitaliteit en voor kritische kwesties zoals onderlinge verbinding en effectieve samenwerking op afstand.

Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Naar aanleiding van de coronasituatie heeft MN in 2021 haar thuiswerkbeleid herzien, ook met het oog op de toekomst na corona. Het aangepaste beleid is gericht op tijd- en plaatsafhankelijk oftewel hybride werken en zal in 2022 in de praktijk worden gebracht zodra de (corona-)omstandigheden dat toelaten. Informatie over het nieuwe beleid in al zijn facetten en tools die dit faciliteren zijn te vinden via een centrale plek op het MN-intranet (MN Werkplek genaamd).

In het najaar van 2021 zijn (online) workshops georganiseerd voor managers en medewerkers over hoe je hybride werken in en met je team kunt organiseren en borgen en in verbinding met elkaar kunt blijven. Bij het belang van dat laatste is in de workshops extra stilgestaan; werkplezier wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de werkrelaties met de mensen om je heen. En om deze kwaliteit te borgen is functionele communicatie alleen niet genoeg.

Aanpassing arbeidsvoorwaarden

Naar aanleiding van de coronapandemie heeft MN haar arbeidsvoorwaarden aangepast en gemoderniseerd. Doordat MN-medewerkers deels thuis en deels op kantoor werken is MN gestopt met het faciliteren van OV-abonnementen. Sinds augustus 2021 kan iedere medewerker in de Reisbalans-app per dag aangeven thuis dan wel op kantoor te werken. Uitbetaling van reiskosten (OV of eigen vervoer) en thuiswerkvergoedingen wordt automatisch gekoppeld aan de salarisuitbetaling van de volgende maand. Daarnaast heeft MN ook haar leasebeleid verduurzaamd; iedere nieuwe auto die wordt aangevraagd rijdt volledig elektrisch.

HR-beleid en -instrumenten

Goed en modern werkgeverschap

MN wil een werkgever zijn waar medewerkers met plezier en met elkaar een bijdrage leveren aan een goed pensioen in een betere wereld. Dat doet MN door te investeren in persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap en daarmee in duurzame inzetbaarheid. Het HR-beleid van MN dat in 2019 is ingezet, is in 2021 onverminderd van kracht gebleven. Kernelementen van dit beleid zijn: marktconform, aantrekkelijk, professioneel en gebaseerd op een volwassen (gelijkwaardige) relatie tussen werkgever en werknemer. Alle HR-initiatieven – instrumenten, arbeidsvoorwaarden en processen – zijn erop gericht leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen, zodat een ieder een bijdrage kan leveren aan de doelen van MN én aan een duurzame inzetbaarheid van zichzelf.

Naast de bestaande initiatieven zijn extra HR-initiatieven ingezet om de veranderingen als gevolg van de coronacrisis in goede banen te leiden en de veerkracht en vitaliteit van medewerkers te stimuleren.

Next me

Zoals eind 2020 besloten is in 2021 Next Me bij tweederde van de teams binnen MN geïntroduceerd. Next Me is een moderne manier om met elkaar vorm te geven aan presteren, leren en ontwikkelen. De medewerker krijgt meer regie op zijn of haar ontwikkeling en bijdrage aan de resultaten van MN. Binnen Next Me kunnen doelen worden gedeeld met leidinggevende en collega's, aan wie doorlopend feedback kan worden gevraagd. Er wordt gewerkt met kort-cyclische prestatie- en ontwikkeldoelen die beter passen bij een wendbare organisatie dan jaardoelstellingen. Er wordt geen jaarlijkse eindbeoordeling meer gegeven; de beoordelingsscores worden afgeschaft en er is geen koppeling meer met de jaarlijkse individuele salarisverhoging.

Elk team heeft vanuit de afdeling HR de nodige begeleiding gekregen bij de introductie van Next Me, en managers en medewerkers hebben verschillende (online) workshops bijgewoond. Voor de kennisoverdracht is een e-learning aanpak gehanteerd. Hiervan hebben in 2021 meer dan 680 medewerkers gebruik gemaakt. Daarnaast is een kennisbank ontwikkeld met een breed aanbod aan oefeningen en inspiratie.

In overleg met de medezeggenschap en de directie van MN is afgesproken de implementatie te evalueren. Uit de evaluatie blijkt dat iedereen binnen MN actief kennis heeft gemaakt met Next Me door het volgen van een online training en e-learning. Daar zijn we heel positief over maar om de verandering daadwerkelijk duurzaam te effectueren zijn actieve aandacht en gerichte interventies noodzakelijk.

Barometer

Eén van de manieren om feedback te krijgen hoe MN als werkgever wordt beleefd, is het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek oftewel de barometer. Begin 2022 is er weer een barometer gehouden bij MN (laatste was in 2019). Naast vragen over reguliere thema's als werkdruk, werkomstandigheden, ontwikkelmogelijkheden, samenwerking en arbeidsvoorwaarden is de barometer dit keer aangevuld met vragen over de veranderingen die spelen bij MN en over inclusiviteit en diversiteit; actuele beleidsthema's waarover de directie

van MN de input van alle medewerkers zeer op prijs stelt. Op basis van de resultaten worden waar nodig verbeteracties geformuleerd.

Beloningsbeleid

MN wil met haar arbeidsvoorwaarden optimaal bijdragen aan de innovatiekracht en productiviteit van haar medewerkers op de korte en langere termijn. Ook wil MN met haar beloningsbeleid aansluiting houden bij de arbeidsmarkt voor financiële dienstverlening – en waar nodig een speciaal segment binnen deze markt. Het beloningsbeleid richt zich op de mediaan van deze vergelijkingsmarkt en is daarmee gematigd.

MN heeft er vanuit haar maatschappelijke positie voor gekozen de variabele beloning te maximeren op 20%. De toekenning van de variabele beloning verloopt volgens een aantal vastgestelde stappen waarbij gebruik wordt gemaakt van twee individuele doelstellingen. Eén van deze doelstellingen is kwantitatief. In 2021 is voor een beperkte groep van 67 medewerkers op een totaal van 892 medewerkers (in 2020 59 op een totaal van 967 medewerkers, 58 in 2019) een variabele beloning voorgesteld. Deze personen hebben een functie bij de front office van MN Vermogensbeheer. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning voor deze medewerkers is 14,2% (14,6% in 2020).

Risicobeheersing, duurzaamheid en genderneutraliteit

In lijn met nieuwe wetgeving – de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SDFR) – is het beloningsbeleid van MN in 2021 aangepast. Het beloningsbeleid is zorgvuldig, beheerst en duurzaam. Het is in lijn met de risicobereidheid, de risicomangementstrategie en het risicoprofiel van de organisatie en is genderneutraal. Medewerkers dienen zich bij het uitvoeren van hun werkzaamheden te houden aan het beleid. Voor medewerkers van Vermogensbeheer die direct betrokken zijn bij de uitvoering van het beleid dat betrekking heeft op duurzaamheid en risicobeheersing wordt gestuurd op het beheersen van duurzaamheidsrisico's in de beleggingsdienstverlening. Deze medewerkers dienen geen ongewenste (duurzaamheids)risico's te nemen en worden geacht rekening te houden met de duurzaamheidswensen van opdrachtgevers.

In 2022 wordt onderzocht of er een pay-gap is en zo ja, hoe groot die is en welke actie(s) we hierop kunnen ondernemen.

Beloningsbeleid directie

De statutaire directie kent een eigen beloningsbeleid dat is vastgesteld op 6 mei 2019 door de Algemene vergadering van Aandeelhouders. Hierin is het referentiepunt de mediaan van de algemene bestuurdersmarkt. De statutaire directie kent geen variabele beloning. De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris.

In lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code geeft MN hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer: de verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder (€ 350.207,49) en het mediaan basissalaris op basis van 40 uur van alle medewerkers (€ 64.750,14) was 5,5 over 2021 (5,9 over 2020).

Salarisverhogingsmethodiek

Door de ont koppeling tussen beoordelen en belonen is in 2021 ook een nieuwe salarisverhogingsmethodiek geaccordeerd door directie en vakorganisaties. Deze is van toepassing sinds 1 januari 2022; vanaf dat moment is de jaarlijkse salarisverhoging alleen nog gekoppeld aan de relatieve salarispositie (RSP)-positie van de medewerker en niet meer ook aan de beoordelingsscore. Dit als gevolg van het feit dat we zijn gestopt met beoordelen en zijn gaan werken volgens de mindset en aanpak van Next Me (zie toelichting hierboven).

CAO

Eind november 2021 is een nieuwe CAO overeengekomen met de vakorganisaties met een looptijd van twee jaar die geldt van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2022. Naast een structurele en een éénmalige loonsverhoging zijn de belangrijkste ingrediënten van deze nieuwe CAO:

- Een nieuwe methodiek voor de jaarlijkse salarisverhoging; door de invoering van Next Me (zie toelichting hierboven) is de jaarlijkse eindbeoordeling afgeschaft en is de salarisverhoging vanaf januari 2022 alleen nog gekoppeld aan de relatieve salarispositie (RSP) van de medewerker.
- De invoering van de RVU-regeling (Regeling Vervroegde Uittreding) via een separate CAO.
- Invoering van Verlofsparen voor medewerkers vanaf 55 jaar.

Reorganisatie en sociaal plan

MN heeft een sociaal plan (M'n Plan) dat in november 2021 in overleg met de vakorganisaties is verlengd tot eind 2023. De afslanking zal geheel volgens M'n Plan worden vormgegeven.

Pensioenregeling ondergebracht bij PMT

Het bestuur van Pensioenfonds MN en de werkgever MN hebben het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar de toekomst van Pensioenfonds MN. De belangrijkste conclusie is dat het huidige model, met Pensioenfonds MN als zelfstandig klein pensioenfonds, niet toekomstbestendig is. Volgend op die conclusie, is de opbouw van het pensioen voor de actieve deelnemers van MN per 1 januari 2022 ondergebracht bij PMT. In lijn daarmee heeft MN met de betrokken vakorganisaties De Unie en FNV afspraken gemaakt over de noodzakelijke aanpassingen in de regeling om de uitvoering te kunnen onderbrengen bij PMT.

Kerncijfers HR

Jaar	Totaal aantal medewerkers	Vaste medewerkers	Contractanten	Externen	% vrouw	% man	In dienst	Uit dienst
2021	892	820	72	258	35,0	65,0	72	148
2020	976	881	86	255	26,8	73,2	98	105
2019	974	907	67	193	34,8	65,2	104	109

	2021	2020	2019
Voortschrijdend verzuim	4,2%	3,2%	3,5%
Medewerkers vallend binnen de cao van MN	89,0%	89,0%	90,3%
Instroom aantal trainees	0	0	6

Samenstelling m/v Raad van Commissarissen, Directie en senior management *

	2021	2020	2019
Raad van Commissarissen % vrouwen	40%	40%	40%
Directie % vrouwen	25%	40%	40%
Senior management % vrouwen	32%	26%	40%

* Naar aanleiding van de invoering per 1 januari 2022 van de Wet ingroeiquote en streefcijfers voor meer diversiteit in de top van het bedrijfsleven zal MN in 2022 passende en ambitieuze streefcijfers formuleren en een plan van aanpak met acties en maatregelen opstellen om deze te realiseren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MVO-beleid

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie en het strategisch doel MVO steviger in de organisatie te verankeren, heeft MN sinds 2020 een MVO-beleid met drie speerpunten: 'MN inclusief en divers', 'MN klimaatneutraal' en 'MN maatschappelijk betrokken'. De speerpunten worden nader uitgewerkt in concrete doelstellingen en initiatieven door multidisciplinaire teams, bestaande uit MN-medewerkers uit diverse bedrijfssonderdelen met expertise en/of affiniteit op de betreffende onderwerpen.

MN inclusief en divers

Allereerst wordt ingezet op het vergroten van de bewustwording over het belang van inclusiviteit en diversiteit binnen de organisatie. In 2021 zijn vier workshops gehouden voor managers en de directie waarvan twee gericht op werving en selectie. Voor 2022 staan workshops voor medewerkers gepland. In de workshops wordt ingegaan op mogelijk onbewuste vooroordelen of blinde vlekken die een inclusieve organisatie in de weg kunnen staan. Ook biedt de workshop handvatten voor het ontwikkelen van inclusieve vaardigheden om een betere aansluiting te vinden bij een diversiteit aan collega's. Voor managers is daarnaast, naar aanleiding van de workshops die zij in 2021 hebben gevolgd, een toolkit beschikbaar gesteld met handvatten en tips hoe divers talent te werven en te selecteren.

op een inclusieve manier. Daarmee wordt de kans groter de juiste talenten te werven én te behouden uit de pool aan schaars talent op de arbeidsmarkt. In de barometer (medewerkersbetrokkenheidsonderzoek) die begin 2022 is gehouden (zie ook hierboven) zijn nu ook vragen opgenomen om te peilen in hoeverre medewerkers MN als inclusieve organisatie ervaren.

Maatschappelijke betrokkenheid

Onder de noemer 'maatschappelijke betrokkenheid' wil MN een duidelijke stimulans geven aan vrijwilligerswerk door medewerkers van MN hierin te faciliteren en de mogelijkheden hiertoe uit te breiden. In 2021 is een aantal maatschappelijke doelen geselecteerd zoals JINC, het Nationaal Ouderenfonds en Stichting UAF waar MN zich vanaf 2022 aan committeert in de vorm van partnerships en inzet van vrijwilligers. Medewerkers van MN krijgen een dag per jaar in werktijd beschikbaar voor het doen van vrijwilligerswerk voor deze maatschappelijke doelen.

In 2021 heeft MN zich voornamelijk ingezet voor projecten van JINC (waarmee al jaren een partnership bestaat), een organisatie die zich inzet om jongeren te helpen vaardigheden te ontwikkelen voor een goede start op de arbeidsmarkt. Projecten waaraan MN heeft bijgedragen zijn onder meer Baas van morgen en Digitale vaardigheden.

Medezeggenschap

Medezeggenschap is binnen MN een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ondernemingsraad (OR), management en medewerkers. Met de gemaakte samenwerkingsafspraken tussen bestuurder en OR wordt invulling gegeven aan toekomstige advies- en instemmingsaanvragen. De vroegtijdige betrokkenheid van de OR in het proces draagt bij aan een constructieve samenwerking, waarbij de OR haar rol goed kan invullen.

Een druk jaar voor de OR

Afgelopen jaar was een druk jaar voor de medezeggenschap. Dit heeft alles te maken met het kleiner worden van MN en het werk anders organiseren. Beide als gevolg van het vertrek van een grote klant en externe ontwikkelingen zoals verdere consolidatie van de markt, digitalisering en automatisering van processen en de voorbereiding van de implementatie van het nieuwe pensioenakkoord.

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken

In 2021 heeft de OR de bestuurder bij een groot aantal vraagstukken voorzien van een gedegen advies of de nodige instemming. De belangrijkste onderwerpen waarop of instemming of advies is gegeven door de OR zijn:

- de samenwerking tussen MN en PGGM voor ondersteuning van de pensioenuitvoering door het gebruik van een bestaande backoffice-applicatie (MAP) van PGGM;
- nieuw beleid voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken;
- overgang naar een nieuwe pensioenregeling;
- adviesaanvraag unit Pensioenen als gevolg van vertrek van PME voor wat betreft pensioenbeheer;
- aanpassingen criteria variabele beloning (VAB).

Met de positieve instemming van de OR voor de overgang naar PMT van de pensioenregeling van MN is voor alle medewerkers een grote stap gezet op weg naar een nieuwe, duurzame regeling die zorgt voor een hoger opbouwpercentage dan in de huidige regeling.

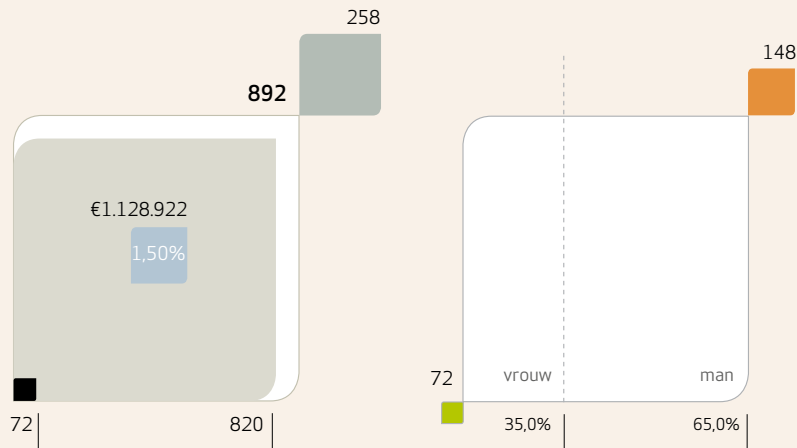
Met de positieve instemmingen en adviezen van de ondernemingsraad zet MN een belangrijke stap voorwaarts in de modernisering van haar HR-instrumentarium. Dit sluit aan op de ambitie van MN om de kosten naar beneden te krijgen en de omvang van de organisatie te verkleinen zonder in te leveren op de dienstverlening, en daarmee meer wendbaar te worden. Begin februari van dit jaar heeft de OR ook positief advies uitgebracht over de herinrichting van de centrale afdelingen van MN.

De directie bedankt de OR voor de constructieve samenwerking en ziet uit naar een verdere verdieping hiervan in 2022.

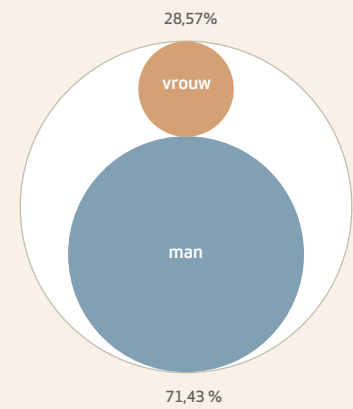
Medewerkers MN

Verhouding vrouw/man bij leidinggevenden

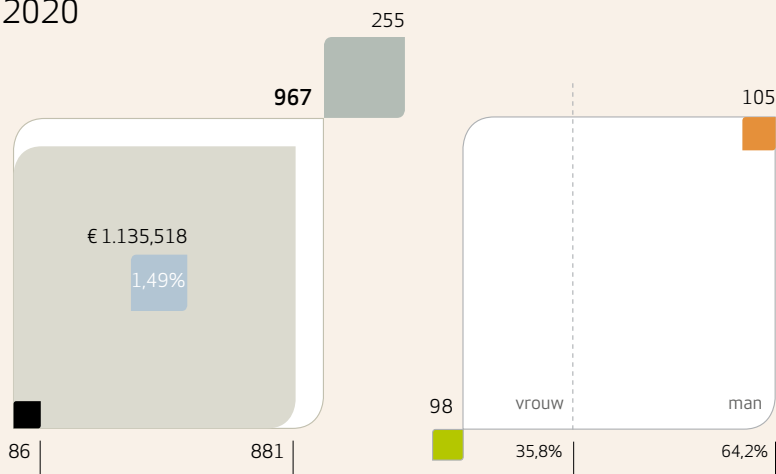
2021



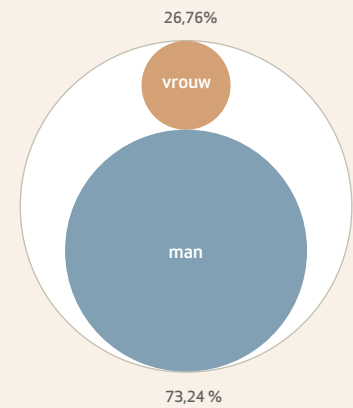
2021



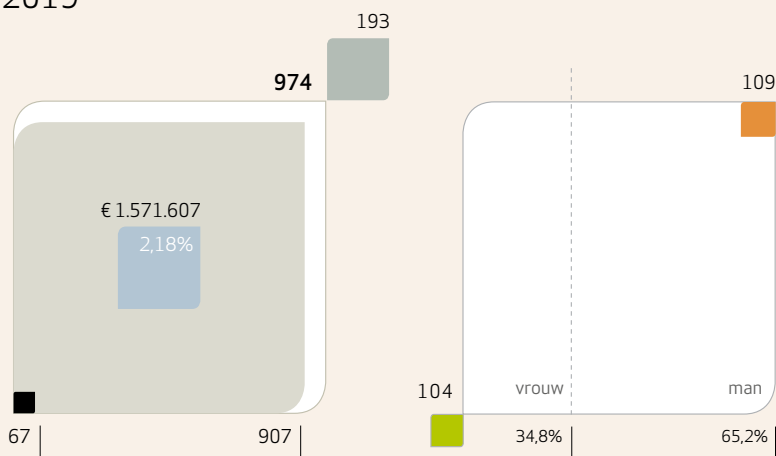
2020



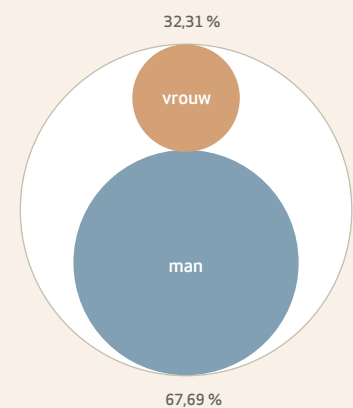
2020



2019



2019



10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie wil MN haar maatschappelijke profiel versterken. Hiertoe is in 2020 een MVO-beleid gelanceerd waarin 'MN klimaatneutraal' één van de speerpunten is, dat wil zeggen dat MN een klimaatneutrale oftewel CO₂-neutrale bedrijfsvoering nastreeft.

Routekaart

Als basis voor de route naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering heeft MN in 2021 een nulmeting gedaan en het reductiepotentieel in kaart gebracht. Hiervoor is 2019 als referentiejaar genomen, het laatste jaar voordat de coronapandemie uitbrak en dat dus een goed beeld geeft van de CO₂-voetafdruk van MN in 'normale' tijden. Op basis van deze nulmeting is de zogenoemde Routekaart MN klimaatneutraal ontwikkeld, met doelstellingen voor de korte en (middel)lange termijn. Deze routekaart omvat doelstellingen voor de thema's 'energie' en 'materialen'. Binnen het thema energie richt MN zich op de categorieën 'gebouw' en 'vervoer & logistiek', en binnen het thema 'materialen' op 'inkoop en afval'.

Met deze routekaart legt MN de basis voor rapportage conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die per 1 januari 2023 van kracht wordt, waarbij MN haar doelstellingen ook zal laten voorzien van assurance.

Doelstellingen

Het streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering is vertaald naar doelstellingen op thema- en categorieniveau. Voor de categorie 'gebouw' streeft MN naar 'Paris proof', waarbij een kantoorgebouw in 2040 nog maar 70 kWh/m² per jaar mag verbruiken en aan deze (resterende) energievraag moet worden voldaan met duurzame energie. Voor 'vervoer en logistiek' streeft MN naar 50% CO₂-reductie in 2030 en voor 'inkoop en afval' naar 100% circulair in 2050. Deze doelstellingen worden in 2022 en de jaren daarna verder uitgewerkt in tussendoelstellingen en concrete maatregelen. Dat doet MN door te sturen op:

- Gebouw: vermindering van de energievraag, gebruik van groene stroom en duurzame warmte, en inzet van efficiëntere apparatuur en installaties.
- Vervoer & logistiek: vermindering van zakelijk verkeer en woon-werkverkeer, inzet van elektrische voertuigen en duurzame brandstof, en kiezen voor efficiëntere en duurzamere vervoerstypen zoals het OV en de fiets.
- Inkoop en afval: verminderen van materiaalgebruik (inclusief voedsel), en gebruik van gerecyclede en duurzame materialen.

In 2021 heeft MN een zogenoemde inkoopscan gedaan, waarbij is gekeken hoe de inkoop bijdraagt aan de (upstream) CO₂-emissies van MN en om hierop beter te kunnen sturen. Op basis van deze scan heeft MN een beeld verkregen welke zogeheten scope 3-categorieën relevant zijn voor MN, wat de CO₂-uitstoot hiervan is, en hoe deze mogelijkverminderd kan worden.

MN zet in haar strategie naar klimaatneutraliteit dus in op verminderen (minimaliseren van de vraag/het gebruik), verduurzamen (gebruik van hernieuwbare of restbronnen), efficiënter gebruik van bronnen, en vermijden van emissies in de keten door ook te letten op de duurzaamheid van leveranciers. Tot slot is MN van plan om haar resterende, jaarlijkse CO₂-voetafdruk te compenseren. Onderzocht wordt nog in welke (gecertificeerde) projecten MN daartoe het beste kan investeren.

CO₂-voetafdruk in 2021

MN neemt in haar CO₂-voetafdruk alle emissies mee die dicht bij haar bedrijfsvoering liggen en waarop zij invloed kan uitoefenen. Zo berekent MN jaarlijks hoeveel CO₂ zij uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, koeling, zakelijk - en woon-werkverkeer en afval. De uitkomst van deze berekening wordt inzichtelijk gemaakt met de CO₂-voetafdruk van MN. MN meet haar klimaatimpact in termen van CO₂-equivalenten, waarbij één CO₂-equivalent gelijk staat aan de broeikaswerking van één kilogram CO₂. (Zo is de uitstoot van één kilogram lachgas gelijk aan 265 CO₂-equivalenten en die van één kilogram methaan aan 28 kilogram CO₂-equivalenten). Ieder jaar streeft MN ernaar haar voetafdruk te verkleinen en daarmee toe te werken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering.

In 2021 bedroeg onze CO₂-uitstoot 797 ton CO₂-equivalenten ten opzichte van 939 in 2020. Dit is het 2de jaar op rij dat de coronapandemie invloed heeft op onze totale CO₂-uitstoot. Het thuiswerken is ook nu nog steeds de norm, waardoor we minder woon-werkkilometers en zakelijke (vlieg)reizen hebben gemaakt. Het lagere aantal gebruikers per dag in de Zilveren Toren (het kantoorpand van MN), heeft nog steeds een positieve weerslag op de uitstoot van MN. Dit leidt ook tot minder papierverbruik en minder afval op kantoor. NB: Tegelijkertijd is er geen beeld van de CO₂-voetafdruk van (individuele) medewerkers op en rond hun thuiswerkplek.

Energieverbruik

Het gebruik door MN van de stadverwarming is iets omlaag gegaan. Reden is dat het minder koud is geweest buiten en dat etages deels gesloten waren vanwege de coronamaatregelen. Wel wordt er meer geventileerd (100% verse lucht toevoer), waardoor het verbruik van warmte dan wel koeling is gestegen, al naar gelang het seizoen en de buitentemperatuur.

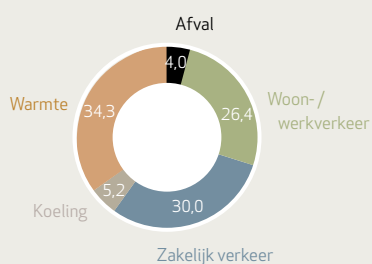
Verbruik van elektriciteit is met 45% gedaald. Dit komt enerzijds doordat er minder mensen in het pand waren, waardoor diverse etages preventief konden worden gesloten en verwarming dan wel koeling uitgeschakeld konden blijven. Anderzijds is de daling het gevolg van slimme aanpassingen aan het gebouwbeheersysteem en het uitzetten van koelingen.

In 2021 zijn alle liften in de Zilveren Toren, die uit 1969 stammen, vervangen door regenererende (hybride) liften. Deze liften zijn niet alleen energiezuiniger in gebruik – 60% ten opzichte van de oude installatie – maar leveren ook energie terug aan het elektriciteitsnet. Het aandeel van de liften in het totale elektriciteitsverbruik is 5%; per saldo is de besparing op het elektriciteitsverbruik 3%.

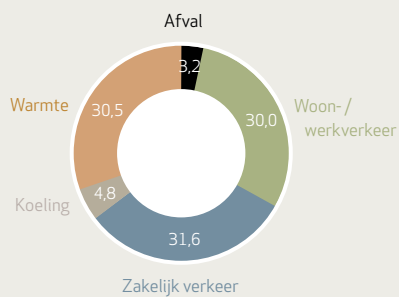
In samenwerking met de eigenaren van de parkeergarage wordt in 2022 de 'roadmap energieneutraal in 2030' verder geconcretiseerd door de garage te voorzien van bewegingsmelders, led-verlichting en meer elektrische laadvoorzieningen.

CO₂-voetafdruk MN

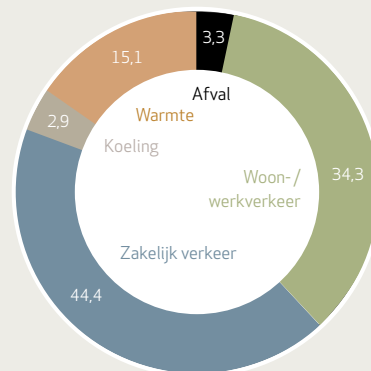
Verdeling per categorie in procenten



2021: 797 ton CO₂

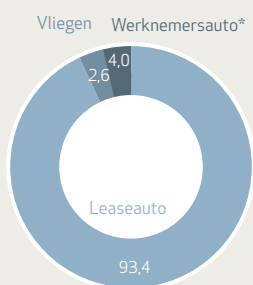


2020: 939 ton CO₂

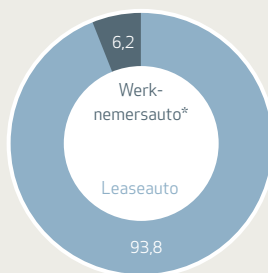


2019: 1.558 ton CO₂

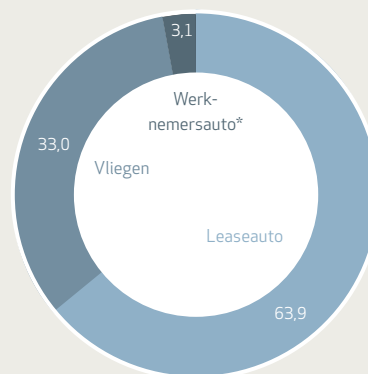
Verdeling categorie **zakelijk verkeer** in procenten



2021: 239 ton CO₂
30 procent



2020: 300 ton CO₂
32 procent



2019: 686 ton CO₂
44 procent

* Gedeclareerde km

Afval

Het totaal aantal kilogram afval is dit jaar met 33% flink omlaag gegaan, veroorzaakt door de lage bezetting in het kantoorpand. Grootste daling hierin betreft het aantal kilogram restafval en Swill (GFT). Het scheidingspercentage, waar MN liever naar kijkt, is met 5% iets gestegen ten opzichte van vorig jaar. Er wordt ook digitaler dan ooit gewerkt, wat een positief effect heeft op het papierverbruik dat navenant daalt. NB: Tegelijkertijd hebben we geen beeld van wat het thuiswerken voor effect op de productie en verwerking van afval heeft.

Woon-werk en zakelijk verkeer

MN probeert de medewerkers extra te stimuleren om een duurzaam vervoersmiddel te gebruiken. Dat gebeurt door te sturen op de hoogte van de reisvergoeding. Voor een woonwerkrit van minder dan acht kilometer kun je alleen een vergoeding krijgen als je voor een duurzaam vervoersmiddel kiest, zoals de (elektrische) fiets. Daarnaast is het niet toegestaan om te parkeren in de Zilveren Toren als je binnen een straal van acht kilometer woont. We stimuleren het gebruik van de fiets en hebben daarom ook de fietsenstalling in de kelder van het kantoorpand aantrekkelijker gemaakt. Hiervoor heeft MN de prijs voor 'Mooiste fietsenstalling van Zuid-Holland 2021' uitgereikt gekregen door Bereikbaar Haaglanden.

Een andere maatregel om de uitstoot van toekomstig woon-werkverkeer en zakelijke verkeer te verminderen is het aanpassen van het leasebeleid. Sinds augustus 2021 kunnen medewerkers die daarvoor in aanmerking komen alleen nog kiezen voor een volledig elektrische auto. Tevens is de vergoeding bij aanschaf van een (e-)fiets verruimd. Het beleid van de afgelopen jaren om schoner te rijden heeft zijn vruchten al afgeworpen: het aantal getankte liters brandstof (diesel en benzine) is met ruim 23% gedaald en het percentage elektrisch opladen is met 62% flink gestegen.

2021 - Jaar van het dak

De gemeente Den Haag wil zoveel mogelijk Haagse daken verduurzamen en heeft 2021 uitgeroepen tot Jaar van het Dak. De Green Business Club Beatrixkwartier waarvan MN lid is, heeft daartoe in 2021 voor het Beatrixkwartier de zogenoemde Duurzame Daken Kansencarta gemaakt. Ook op de daken van de Zilveren Toren ligt ruimte voor verdere vergroening, waterberging en energieopwekking. MN heeft inmiddels een concreet plan klaarliggen om in 2022 een groen dak te verwezenlijken op één van haar daken.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Inkoopbeleid

In het inkoopbeleid van MN zijn sociale - en milieuaspecten belangrijke selectiecriteria voor de leveranciers waarmee zaken wordt gedaan. In het selectieproces van leveranciers wordt niet alleen gelet op hun financiële stabiliteit, maar ook op hun visie op maatschappelijke verantwoord ondernemen (MVO) en inkopen, het al dan niet hebben van MVO-keurmerken en verdere relevante financiële, milieu- en sociale aspecten.

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) houdt in dat er bij de inkoop van diensten en goederen in alle fasen van het inkoopproces rekening wordt gehouden met de impact op mens, milieu en de samenleving. Daarmee wordt niet alleen 'groener', socialer en/of duurzamer ingekocht, maar wordt ook verspilling voorkomen en kan de kwaliteit van een product of dienst toenemen.

Inkoopscan

In 2021 is op basis van de uitgaven een scan gedaan op de inkopen van MN. Op basis van deze scan zijn stappen geïdentificeerd die we kunnen maken als MN om onze inkoop 'groener', socialer en/of duurzamer te maken. Met de betrokken business units én leveranciers is gesproken over de geïdentificeerde stappen om te bepalen of en hoe we deze met elkaar kunnen zetten. In 2022 zullen de geïdentificeerde stappen inhoudelijk verder worden uitgewerkt tot een definitief stappenplan voor de komende jaren.

Daarnaast hebben de inkopers van MN ook in 2021 met diverse leveranciers gesprekken gevoerd over maatschappelijk verantwoord ondernemen en inkopen (MVO en MVI) in brede zin, ontwikkelingen en verbetermogelijkheden op deze gebieden en ketenverantwoordelijkheid. In de kwartaalgesprekken met de facilitaire en document services leveranciers is dit een continu onderwerp van gesprek. Zo zet de schoonmaakleverancier van MN concreet stappen in het verduurzamen van zijn wagenpark.

In de RFP (Request for Proposal) voor mobiele telefonie, vaste telefonie, netwerkverbindingen en secure internetverbinding zijn vragen over MVO-beleid (milieu- en sociale aspecten), keurmerken en certificeringen gesteld aan betrokken organisaties en zijn de antwoorden beoordeeld als onderdeel van de organisatiebeoordeling.

2022 zal in het teken staan van het concretiseren van de te zetten stappen naar aanleiding van de inkoopscan voor de komende jaren. Daarnaast wordt het inkoopbeleid van MN vernieuwd, een traject dat in 2021 is gestart en in 2022 zal worden afgerond. In het nieuwe inkoopbeleid krijgt MVI een nog nadrukkelijker plek dan voorheen. MVI zal bijdragen aan het MVO-beleid van MN, waarbij de focus ligt op de ambitie 'MN klimaatneutraal' (zie paragraaf hiervoor: 'Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering'). De uitwerking van MVI in het (inkoop)beleid zal een positieve invloed hebben op en een wisselwerking hebben met aanverwante thema's zoals circulariteit. Circulair inkopen draagt immers bij aan een klimaatneutrale bedrijfsvoering en economie.

Inkoopproces

Het inkoopproces van MN is een organisatiebrede verantwoordelijkheid waarin het inkoopteam een coördinerende rol heeft. Verbeteren van het inkoopproces is een continu proces waar het inkoopteam actief aan bijdraagt. Zo is in 2021 het percentage inkoopordergerelateerde facturen verhoogd van 88% naar 96,3%. Dit draagt bij aan een (correcte) betaling van facturen aan onze leveranciers binnen de afgesproken termijn van 30 dagen maar zorgt ook voor inzicht in de verplichtingen die MN (financieel) is aangegaan.

In 2022 wordt gewerkt aan een voorstel voor het (her)inrichten van het inkoopproces door een multidisciplinair team, zodat dit proces beter past in de transitie van MN naar een kleinere en wendbare organisatie. Belangrijk daarbij is dat MN wel moet blijven voldoen aan wet- en regelgeving en dat risicomanagement een belangrijke rol blijft behouden in het inkoopproces.