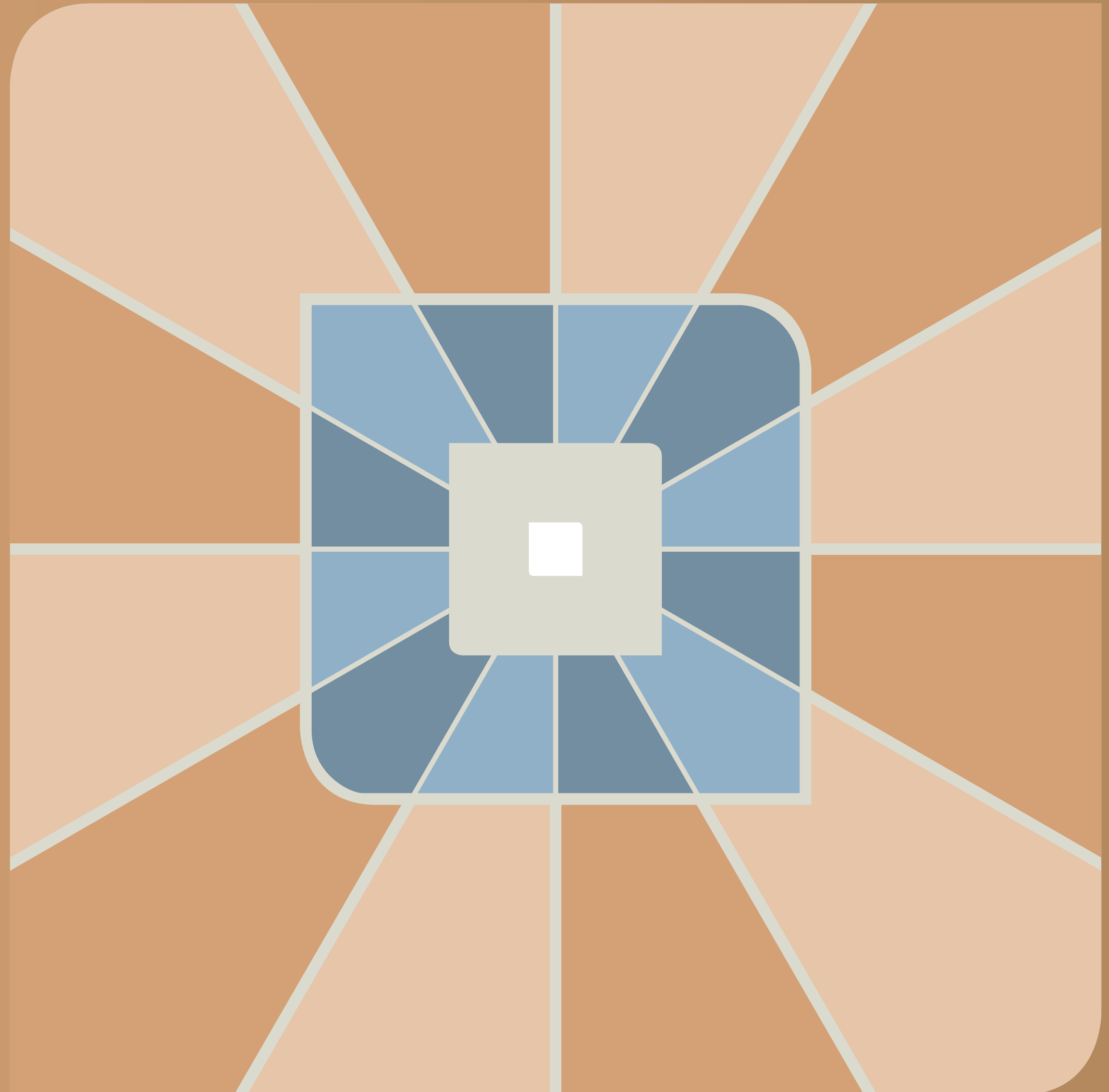


Directieverslag

- 04. Financiële ontwikkelingen 20
- 05. Bestuursadvisering 24
- 06. Verantwoord vermogensbeheer 27
- 07. Pensioenuitvoering 36
- 08. Verzekeringsuitvoering 41
- 09. Veerkrachtige en betrokken medewerkers 44
- 10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering 55



04. Financiële ontwikkelingen

Voor MN is 2020 een bewogen jaar geweest. De uitbraak van het coronavirus heeft een beroep gedaan op de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie, maar had een beperkte invloed op de omzet, kosten en kasstromen van MN over 2020. MN blijft aandacht houden voor het verbeteren van bedrijfsprocessen en daarmee het verlagen van de uitvoeringskosten van de dienstverlening. Met het oog hierop heeft MN medio 2020 een mijlpaal bereikt door de succesvolle oplevering van een eerste belangrijk onderdeel van het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS), namelijk een nieuwe personenadministratie.

Resultaat

Het resultaat voor belastingen -in de geconsolideerde jaarrekening - is in 2020 € 1,6 miljoen positief. Ten opzichte van 2019 is het resultaat voor belastingen € 4,4 miljoen lager (2019: € 6,0 miljoen). De opbrengsten zijn voornamelijk gestegen door een stijging in de opbrengsten van NV schade. Daarnaast zijn de opbrengsten bij Vermogensbeheer gestegen door marktontwikkelingen. Ondanks cao-loonstijgingen, inflatie, verhoogde investeringen voor NPS en een bijzondere waardevermindering was MN in staat om toch een positief resultaat op de bedrijfsvoering te realiseren. Het resultaat na belastingen is gestegen van € 1,4 in 2019 naar € 4,8 miljoen in 2020 als gevolg van de vrijval van een in 2019 gevormde voorziening voor vennootschapsbelasting.

Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen – in de enkelvoudige jaarrekening – is € 4,6 miljoen positief. In de algemene vergadering van aandeelhouders zal worden voorgesteld om het resultaat toe te voegen aan de overige reserves. Het eigen vermogen bedraagt – in de enkelvoudige balans – eind 2020 € 20,1 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 2021.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2020 bedragen € 186,8 miljoen. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2019 met € 8,3 miljoen gestegen. Deze stijging wordt veroorzaakt door een verhoging van de tarieven voor NV schade waarbij vaste bedrijfskosten zijn meegenomen in de tarifiering. Daarnaast is de omzet van Vermogensbeheer gestegen door ontwikkelingen op de financiële markten en (project)omzet, waar ook kosten tegenover staan. Anderzijds is er een daling van de pensioenbeheertarieven voor onze opdrachtgevers ten opzichte van vorig jaar. Dit is een gevolg van de ambitie van MN om de pensioenbeheerkosten per deelnemer structureel te verlagen.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 184,6 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar € 11,2 miljoen gestegen. Deze stijging kan, naast de stijging door inflatie en cao-loonstijgingen, voornamelijk worden verklaard door twee factoren. Enerzijds zijn de kosten gestegen door een verhoogde inzet op NPS, verbetering van de bedrijfsprocessen (met als doel toekomstige kostenverlaging) en versterking van de organisatie. Anderzijds heeft een bijzondere waardevermindering op NPS geleid tot een aanzienlijke impact op het resultaat.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie van MN is eind 2020 uitgekomen op € 68,0 miljoen. Dit is een stijging van € 13,2 miljoen ten opzichte van 2019. Daartegenover staat een stijging van de kortlopende schulden van € 10,1 miljoen en een daling van de vorderingenpositie van € 2,1 miljoen. Per saldo is het werkkapitaal dus met € 1,0 miljoen gestegen. In verband met de eisen die worden gesteld in de wetgeving van de Capital Requirements Directive, de Capital Requirements Regulation (CRDIV/CRR) en de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD), staan niet alle liquide middelen ter vrije beschikking voor gebruik in het werkkapitaal. Dit gebonden vermogen bedraagt eind 2020 € 26,7 miljoen en betreft de impact van de wettelijke kaders, de bankgarantie en een onzekerheidsmarge. 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.

Investerings en de bijzondere waardevermindering

In 2020 is voor € 9,9 miljoen aan investeringen in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen geactiveerd. Hiervan is € 8,7 miljoen toe te schrijven aan investeringen in de portalen voor werkgevers en werknemers en in NPS. In 2020 is ten laste van het resultaat een bijzondere waardevermindering gebracht van € 9,1 miljoen. Deze waardevermindering houdt verband met investeringen die nodig zijn voor de nieuwe pensioensystemen die – mede door de afnemende schaalgrootte – niet volledig terugverdiend kunnen worden in de toekomst. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is als gevolg van deze bijzondere waardevermindering en de reguliere afschrijvingen gedaald van € 11,0 miljoen in 2019 naar € 7,3 miljoen in 2020.

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 ingang van 26 juni 2021 dienen MN Vermogensbeheer en MN (op geconsolideerde basis) te voldoen aan de nieuwe kapitalisatievereisten voor beleggingsondernemingen, de zogeheten Investment Firm Regulation/Investment Firm Directive (IFR/IFD). De verwachting is dat het huidige aanwezige kapitaal bij MN Vermogensbeheer voldoende is om aan de nieuwe regelgeving te kunnen voldoen. Voor aanvulling van het eigen vermogen van MN kan zo nodig gebruik worden gemaakt van het conversierecht op de achtergestelde geldlening van € 15,3 miljoen. De dialoog over de kapitalisatie van MN (rekening houdend met vereisten IFR/IFD) wordt gevoerd met de aandeelhouders.

Conclusie over het financiële jaar 2020

Vanuit financieel perspectief kijkt MN positief terug op een uitdagend 2020; de voorspelbaarheid van het resultaat is het afgelopen jaar verder verbeterd. 2020 is met een klein positief resultaat afgesloten en de kosten ten opzichte van voorgaande jaren zijn gestabiliseerd. De capaciteit van medewerkers is verder ingezet op verbetering van processen in een periode waarin thuiswerken de norm was. Hiermee is ook een eerste oplevering van NPS mogelijk gemaakt en is MN in staat geweest om de pensioenbeheertarieven voor de opdrachtgevers verder te verlagen. De trend van lagere kosten per deelnemer is daarmee voortgezet.

Het heeft ook zo z'n voordelen om in drukke periodes als de maand-, kwartaal- en jaarsluiting rustig en ongestoord thuis te kunnen werken

Miranda

Administrateur, Accounting & Reporting

Hoe heb jij 2020 ervaren?

'Heel apart, om van de een op de andere dag dagelijks thuis in plaats van op kantoor te werken, en dat voor zo'n lange periode. Verder was 2020 voor mij persoonlijk een jaar van verdriet en geluk. Verdriet vanwege het verlies van mijn hond die ik helaas heb moeten laten inslapen. En geluk omdat ik meer quality time heb kunnen doorbrengen met mijn zoon.'

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

'Mijn werk bestaat vooral uit het afhandelen van facturen en het opmaken van dossiers voor de maand-, kwartaal- en jaarrapportages. Daarnaast doe ik ook de BTW-aangiftes voor MN. Dat is allemaal werk dat prima online kan. Het online schakelen met collega's was in het begin wel even wennen, maar dat ging al gauw heel soepel. Iets lastiger was het testen van een nieuw betaalsysteem waar we op zijn overgegaan. Hiermee worden alle betalingen gedaan: van facturen aan leveranciers en salarissen aan personeel tot en met pensioenuitkeringen aan deelnemers. Normaal zit je bij het testen met collega's naast elkaar achter het scherm, nu moesten we dit 'op afstand' met elkaar doen. Gelukkig heeft MN het thuiswerken goed gefaciliteerd en kon ik thuis, net als op kantoor, met meerdere beeldschermen werken.'

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

'Door regelmatig online lunchdates, koffie- en borrelmomentjes in te plannen met collega's. Even gewoon lekker bijpraten met elkaar en dan niet over het werk maar over koetjes en kalfjes. Verder heeft het ook zo z'n voordelen om in drukke periodes als de maand-, kwartaal- en jaarsluiting rustig en ongestoord thuis te kunnen werken. Ik kon daardoor mijn hond tot het laatst toe aandacht en verzorging geven en tussendoor gewoon mijn werk blijven doen. Wel werk ik vaak langer door dan ik op kantoor zou doen. Mijn zoon moet me dan ook regelmatig manen te stoppen. Wat mij ook letterlijk op de been houdt zijn de vroege ochtendwandelingen met mijn zus. Bijna dagelijks starten we om half zeven en lopen dan zo'n 10 km.'



05. Bestuursadvisering

Bestuursadvisering is één van de diensten van MN, naast vermogensbeheer, pensioenadministratie en pensioencommunicatie. Bestuursadvisering ondersteunt de opdrachtgevers van MN met strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuarieel, fiscaal en communicatief advies.

Ketensamenwerking

Er wordt intensief samengewerkt tussen de verschillende afdelingen van de business unit Bestuursadvisering: Public Affairs (belangenbehartiging en politieke afstemming over nieuwe wet- en regelgeving), Advies & Actuariaal (vertaling en doorrekening van wetgeving naar visie- & beleidsformulering), Product Portfolio Management (normering en ontwikkeling van het producten- & dienstenpalet), Accountmanagement en Consulting (contractmanagement, tarifiering en kwaliteitsmanagement) en Corporate Communicatie en Mediamanagement. Om de opdrachtgevers van MN efficiënter te kunnen bedienen zijn in 2020 de afdelingen Accountmanagement Pensioenen (vanuit Pensioenen & Verzekeren) en Strategic Partnership Consulting samengevoegd tot de afdeling Accountmanagement en Consulting.

De afdelingen binnen de business unit Bestuursadvisering werken als een keten en zorgen daarmee voor regie en synergie. Ook werken zij in multidisciplinaire teams samen met andere partijen binnen de pensioensector zoals uitvoeringsorganisaties, de wetenschap, sociale partners en politieke stakeholders.

Bestuursadvisering zorgt dat bestuurders en beleidsbepalers volledig in control zijn en hun beleid kunnen uitleggen aan de achterban. Zo wordt niet alleen het belang van de opdrachtgevers voor ogen gehouden, maar ook dat van hun stakeholders.

Kennis

Bestuursadvisering is het kenniscentrum van MN: een combinatie van relevante hoogwaardige kennis en netwerken die wordt ingezet om de opdrachtgevers te ondersteunen. Kerntaak is het verzamelen, verrijken en delen van kennis en visie. Daarmee wordt MN in staat gesteld interne en externe ontwikkelingen te signaleren, te duiden en te kwantificeren voor de pensioenfondsen, maar ook te integreren in de uitvoeringsorganisatie.

Bestuursadvisering als kenniscentrum zorgt ervoor dat de kennis en expertise minimaal gelijkwaardig zijn aan die van andere adviseurs in de markt, en dat het denken en handelen altijd in de verlengde lijn van de fondsen ligt. Daarmee bewijst Bestuursadvisering zijn toegevoegde waarde.

Activiteiten in 2020

Dialogo

Het politieke netwerk en belangenbehartiging in Den Haag, Brussel (Europarlement) en Frankfurt (ECB) zijn in 2020 verder versterkt en geborgd. Dat kwam onder meer tot uiting in de continue dialoog met belanghebbenden over de verdere uitwerking en implementatie van het nieuwe pensioencontract. In het verslagjaar is geconsulteerd en geadviseerd over onder andere wetgeving inzake lumpsum, vervroegde uittreding en verlofsparen. Ook is met name gekeken naar de invulling van de beide in het akkoord opgenomen pensioencontractvarianten. Op het consultatiedocument over de Wet Toekomst Pensioenen is een gezamenlijke reactie gegeven namens PMT, PME, Bpf Koopvaardij en MN.

Daarnaast is in 2020 dialoog gevoerd met diverse stakeholders uit de sector en de politiek over de implicaties van dreigende pensioenverlagingen en zijn belangrijke bijdragen geleverd aan het uiteindelijke politieke besluit om de criteria hiervoor bij te stellen.

Data

De datagestuurde beleidsontwikkeling is in 2020 verder geoptimaliseerd, door beschikbare data beter te ontsluiten en te vertalen naar trends en mogelijkheden. Door nieuwe wet- en regelgeving, marktconsolidatie en nieuwe toetreders, maar ook door digitalisering en steeds veranderende behoeften uit de samenleving, ontwikkelt het diensten- en productenportfolio van MN zich steeds verder. Bestuursadvisering werkt hierin nauw samen met andere uitvoerders, de Pensioenfederatie en onder andere Netspar in verschillende project- en werkgroepen.

Nieuwe wet- en regelgeving, marktconsolidatie en nieuwe toetreders, maar ook verdere digitalisering en veranderende behoeften uit de samenleving, maken dat de diensten- en productenportfolio van MN continu tegen het licht wordt gehouden. Bestuursadvisering participeert hiertoe actief in project- en werkgroepen, ook samen met andere uitvoerders en de Pensioenfederatie. De vertaling van ambities en vereisten naar concrete systemen en processen is daarbij de voornaamste bijdrage.

Met name is gekeken naar de invulling van de beide in het akkoord opgenomen pensioencontractvarianten

Vanuit verschillende kanten, met verschillende visies het pensioenakkoord interpreteren

De kwaliteit van de dienstverlening wordt er alleen maar beter door

Susanne

Actuaris, Bestuursadvisering

Advies & Actuariaal

Hoe heb jij 2020 ervaren?

‘De lopende werkzaamheden die ik bij Advies & Actuariaal (A&A) doe, kunnen heel goed vanuit huis. Tijdens de eerste lockdown werkte ik alleen op mijn laptop. Bij de tweede lockdown heb ik toch maar een extra beeldscherm en een los toetsenbord aangevraagd. Prima geregeld. Wat ik miste waren de toevallige ontmoetingen, de dagelijkse dingetjes, het praatje bij het koffieautomaat, maar ook het sparren en discussiëren met collega’s om zo je geest te scherpen en tot nieuwe inzichten te komen.’

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

‘Kansen pakken en actief deelnemen zijn het afgelopen jaar erg belangrijk geworden. Bij A&A zijn we volop bezig met de interpretatie van het pensioenakkoord. Binnen A&A is daarom een kernteam pensioenakkoord gevormd. Daarnaast is vanuit vermogensbeheer een multi-disciplinair team samengesteld met ook collega’s van A&A. Aan beide neem ik deel. Leuk, nuttig en leerzaam. Vanuit verschillende kanten en met verschillende visies het pensioenakkoord interpreteren: de kwaliteit van de dienstverlening wordt er alleen maar beter door.’

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

‘De stip op de horizon blijven zien. En belangrijk: verbinding houden met collega’s! Binnen A&A zijn er daarom een aantal dingen in gang gezet. Het dagelijkse praatje bij de koffie, een kwartiertje informeel dingen delen. Er is ook een wekelijkse stand-up ingevoerd voor de zakelijke dingen, met een digitaal whiteboard. Ik was eerst sceptisch, maar het werkt. Ieder vult de drie belangrijkste zaken in waaraan gewerkt wordt. Ook kun je een ‘geeltje’ plakken: Wat gaat goed? Waar loop je tegenaan? Wat wil je aankondigen of meedelen? Simpel en effectief. Daarnaast zijn er wandelafspraken ingepland; samen met een A&A-collega lunchwandelen. Zo kom je tot leuke gesprekken en heb je ook nog wat beweging.’



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 voortvloeit 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!'



07. Pensioenuitvoering

Voor de pensioenuitvoering van MN was 2020 een jaar van kantelmomenten. Niet alleen omdat MN zoals de meeste bedrijven vanwege de coronapandemie drastisch moest omschakelen van werken op kantoor naar werken vanuit huis. De belangrijkste verandering in de pensioensector, zo ook voor MN, is evenwel het nieuwe pensioenakkoord.

Met de overeenstemming tussen kabinet en sociale partners die medio 2020 is bereikt zijn de kaders voor de uitwerking van het Pensioenakkoord gezet. MN bereidt zich samen met haar opdrachtgevers op alle fronten voor op de nadere invulling van het nieuwe pensioencontract.

Impact corona

Met het uitbarsten van de coronacrisis in het vroege voorjaar, moest MN snel omschakelen van werken op kantoor naar werken thuis. De medewerkers van hebben hierin betrokkenheid, flexibiliteit en veerkracht laten zien, waardoor de dienstverlening kon doorgaan. Een (ad hoc) stresstest wees uit dat ook de infrastructuur van MN voldoende krachtig was om deze omschakeling te kunnen ondersteunen en de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Lopende IT-projecten konden daarnaast gewoon doorgaan en alle verplichte, wettelijke aanpassingen zijn tijdig doorgevoerd in de systemen. En het belangrijkste: de uitkeringen konden steeds correct, tijdig, gecontroleerd en traceerbaar worden uitbetaald.

Verder heeft MN samen met de fondsen snel kunnen inspelen op vragen vanuit de metaalsectoren over verlichting van de premielast, door een coulant vorderingsbeleid te hanteren en het incassoteam te versterken. Het betalingsgedrag van de werkgevers bleek echter gedurende het jaar niet wezenlijk te veranderen door de nieuwe economische situatie, mede dankzij de inzet van de NOW-regeling (Tijdelijke Noodmaatregel voor Overbrugging Werkgelegenheid voor ondernemers) vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Nieuwe Pensioen Stroom

Met het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) wordt het IT-landschap van MN gemoderniseerd. De processen van de pensioenuitvoering worden daarmee eenvoudiger, overzichtelijker en wendbaarder. Vernieuwing is ook nodig om grote veranderingen in het pensioenstelsel en wensen van opdrachtgevers in de systemen te kunnen verwerken.

NPS pakt voornamelijk de applicaties en processen aan die wij mid- en backoffice noemen. Onder midoffice verstaan wij de processen en applicaties die gebruikt worden voor de basisadministratie, waarin de persoonsgegevens van de deelnemers van de opdrachtgevers staan. Als backoffice duiden wij met name het rechten- en toekendomein aan waarin de pensioenaanspraken beheerd worden en waarvandaan de uitbetaling van pensioenen plaatsvindt, alsook de rekenkern.

Het jaar 2020 was een belangrijk jaar voor NPS. Om het programma tot een succes te maken, wordt het vernieuwen van applicaties beheerst en in behapbare onderdelen, in samenspraak met onze opdrachtgevers, opgepakt en uitgevoerd.

De eerste stap van deze vernieuwing is inmiddels afgerond; in de zomer van 2020 is een eerste belangrijk onderdeel van het programma, de personenadministratie (de midoffice), beheerst in productie genomen. Bij het ontwikkelen van de benodigde nieuwe software is gebruik gemaakt van zogeheten low-code. Dit is een methode waarmee snel op maat software kan worden ontwikkeld, doordat applicaties worden opgebouwd uit visuele blokken die automatisch worden omgezet in uitvoerbare computercode.

Met de oplevering in de zomer wijken we af van de oorspronkelijke planning. Naar aanleiding van de vertraging is een aantal interventies in gang gezet, zoals het intensiever sturen op eigenaarschap en het nadrukkelijker voeren van een prestatiedialoog. Daarmee is een belangrijke stap gezet naar meer voorspelbaarheid en professionaliteit van het vernieuwingsproces. Tevens zijn de nodige randvoorwaarden hiervoor ingevuld, waaronder een adequate personele bezetting met een houding en gedrag die bijdragen aan succes. Het invullen van deze randvoorwaarden en ten uitvoer brengen van de interventies is en blijft een continu proces dat waar nodig wordt bijgesteld en versterkt. Ook de nazorg van de implementatie van personenadministratie blijft de nodige aandacht houden om verstoringen zo snel mogelijk op te lossen.

In de loop van 2020 is ook de vernieuwing van het rechten- en toekendomein (de backoffice) binnen MN volgens planning gefaseerd opgestart. Voor de backoffice is het verminderen van complexiteit nog steeds een belangrijk uitgangspunt. De omvang, de complexiteit en de samenloop tussen midoffice en backoffice naast andere IT-trajecten, vragen veel van het verandervermogen en de verandercapaciteit van MN. 2020 heeft dan ook in het teken gestaan van verandering en verbetering naast het beheerst opleveren van een eerste applicatie. Ook het toezicht van DNB op de uitvoering van de pensioenvernieuwing geïntensiveerd, om te bereiken dat een beheerste uitvoering van de pensioenadministratie, nu en in de toekomst, is geborgd. Aangezien het bouwen van applicaties voor MN geen standaarddienstverlening is, is in 2020 veel tijd gestoken in het samenwerken en verbeteren van de voortbrengingsketen. Veel historie en complexiteit zit met name nog steeds in het bestaande administratielandschap; het stapsgewijs uitschakelen van bestaande functionaliteiten gaat gestaag door, maar blijft complex en tijdrovend. Komende jaren zal het traject dus nog de nodige uitdagingen kennen, waarin ook keuzes zullen worden gemaakt in relatie tot het nieuwe pensioencontract. MN zal hier samen met PMT de benodigde voortgang nauwlettend monitoren. De beschikbare tijd om de volledige pensioenadministratie te vernieuwen en zo op tijd klaar te zijn voor de invoering van het nieuwe pensioencontract is krap. Deze uitdaging wordt nog vergroot door het vertrek van PME als klant bij MN. Dit leidt niet alleen tot aanpassingen in de projectaanpak, maar heeft ook tot gevolg dat MN zijn medewerkers in 2021 niet volledig op de vernieuwing van de pensioenadministratie kan inzetten. Op verzoek van PMT onderzoekt MN alternatieve mogelijkheden om de beoogde vernieuwing op onderdelen te versnellen. Als gevolg van dit onderzoek is eind maart de ontwikkeling van de nieuwe backoffice gestopt; de ontwikkeling van de rekenkern, onderdeel van de backoffice, gaat wel onveranderd verder. De opzet van NPS en de geplande opleveringen van de backoffice passen niet meer bij de nieuwe situatie van MN. Het besluit tot stopzetten van de bouw van de backoffice beperkt de omvang van het traject, de kosten en het risicoprofiel. Om een beter passende aanpak voor de opzet van de backoffice te vinden, worden in nauwe afstemming met PMT en Bpf Koopvaardij andere scenario's onderzocht.

Vorbereiding op mogelijk verlaging in 2021

In 2019 waren de vooruitzichten voor de meeste Nederlandse pensioenfondsen slecht. Met de structureel lage rentestand leek een verlaging van de aanspraken en uitkeringen voor veel fondsen onafwendbaar. Dit gold ook voor PME en PMT. MN was dan ook al in een vergevorderd stadium met de voorbereidingen toen de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid eind 2019 met de uitspraak kwam dat in afwachting van het nieuwe pensioenstelsel verlaging voor 2020 niet nodig was.

Het was tot eind december 2020 spannend of een verlaging per 2021 noodzakelijk was, ondanks het feit dat de kans daarop inmiddels aanzienlijk was verkleind doordat de grens was verlaagd tot een dekkingsgraad van 90%. Er is vanaf de zomer van 2020 hard gewerkt aan de voorbereiding om een mogelijke verlaging van PME en PMT door te voeren. De voorbereidingsfase is in december succesvol en volgens planning afgerond. Dit ging enerzijds om het opleveren van de speciale software om de verlaging technisch mogelijk te maken. Anderzijds om de voorbereiding van een zorgvuldige communicatiestrategie op basis van een door PME en PMT opgesteld communicatieplan. Het doel daarbij is om deelnemers, gepensioneerden en werkgevers tijdig, duidelijk en evenwichtig te informeren via de verschillende communicatie kanalen.

Begin 2021 is duidelijk geworden dat de pensioenen en uitkeringen voor PME en PMT niet hoefden te worden verlaagd, doordat de dekkingsgraad van beide fondsen eind december boven de 90% zat. Hierdoor hoefde de uitvoeringsfase van het project niet gestart te worden. Rond de zomer van 2021 wordt gekeken of het nodig is om een nieuw project op te starten voor een mogelijke verlaging in 2022. De verlagingsssoftware die hiervoor is ontwikkeld kan komende jaren nog steeds worden ingezet, mocht dat onverhoopt toch nodig zijn.

Vernieuwing pensioenstelsel

De contouren van de vernieuwing van het pensioenstelsel zijn in 2020 duidelijker geworden, met het verschijnen van de hoofdlijnennotitie in juni. Medio december 2020 is een concept wettekst met een bijhorende Memorie van Toelichting verschenen waarop 'de sector' tot 12 februari kon reageren. MN werkt hierin nauw samen met de fondsen en er vindt ook afstemming plaats langs diverse lijnen met de Pensioenfederatie, die zich over dezelfde documenten buigt. Na de consultatie start een meerjarige periode waarin fondsen en sociale partners diverse keuzes zullen moeten maken, ook rekening houdend met uitvoerbaarheid en uitlegbaarheid. Uiterlijk 1 januari 2026 moet de implementatie van het pensioenakkoord gerealiseerd zijn.

Onderdeel van het pensioenakkoord zijn maatregelen inzake de mogelijkheid tot opnemen van een bedrag ineens, als ook vervroegd uittreden (RVU) en verlofsparen. Een wetsvoorstel hiertoe is eind 2020 door de Tweede Kamer aangenomen. Echter, met de laatste wijzigingen die in de 'Wet bedrag ineens' zijn doorgevoerd, is de complexiteit van de uitvoering daarvan toegenomen, zowel op het gebied van administratie als communicatie naar de deelnemers.

Mede dankzij een succesvolle lobby in de aanloop naar de behandeling in de Eerste Kamer, heeft minister Koolmees medio januari 2021 besloten om de implementatie met een jaar uit te stellen naar nu 1 januari 2023. In de tussentijd wil hij samen met de pensioenuitvoerders kijken hoe het mogelijk is de uitvoerbaarheid te verbeteren: minder complex, beter uitlegbaar en tegen lagere uitvoeringskosten.

In 2026 moet de vernieuwing van het stelsel zijn afgerond. MN bereidt zich in samenspraak met haar opdrachtgevers voor op een tijdige implementatie van de wetgeving.

Focus op klantbediening

Ook in 2020 stond bij MN de dienstverlening namens opdrachtgevers aan deelnemers en werkgevers centraal. Hoewel het soms lastig was een afgesproken SLA te halen, is de continuïteit van de dienstverlening geen enkel moment in het geding geweest, ondanks de corona-omstandigheden. In de pensioenuitvoering wordt procesgericht werken steeds meer omgezet naar klantgericht werken.

Zo heeft MN in 2020 als eerste binnen de sector het werken met e-herkenning bij werkgevers geïntroduceerd. Daarnaast is de koers die in 2019 is ingezet met het concretiseren van zogenoemde klantreizen, in 2020 verder doorgezet. De dienstverlening kan hiermee zo optimaal mogelijk op de wensen van de klanten worden afgestemd. Ook kan op deze wijze een goed beeld worden verkregen van de meest geschikte contactkanalen. Begin 2020 is hiertoe een verbeterteam in het leven geroepen met vertegenwoordigers van verschillende disciplines binnen de pensioenuitvoering. De eerste klantreis die door dit team onder de loep is genomen is 'Ik ga bijna met pensioen'.

In het tweede kwartaal van 2020 heeft de uitwerking van beoogde procesverbeteringen in de klantbediening vertraging opgelopen, onder meer door de inzet van medewerkers op het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) en wisselingen in het management. In november 2020 is het verbetertraject hervat aan de hand van een vernieuwd plan van aanpak.

Versterking pensioencommunicatie

Goede communicatie en klantbediening kunnen bijdragen aan vertrouwen en draagvlak voor het Nederlandse collectieve pensioenstelsel. Dat geldt ook voor de metaalfondsen. Pensioencommunicatie is daarom een speerpunt van MN. Hier kan en moet MN het verschil maken, zeker nu er de komende jaren een grote hervorming van het pensioenstelsel op stapel staat. Met de dienstverlening op het gebied van pensioencommunicatie wil MN bijdragen aan tevreden en goed geïnformeerde deelnemers, gepensioneerden en werkgevers. En daarmee ook aan een vergroting van de tevredenheid van de opdrachtgevers van MN.

In het tweede kwartaal van 2020 is een plan ontwikkeld om de dienst pensioencommunicatie naar een hoger niveau te tillen door een kwantitatieve én kwalitatieve versterking van het bestaande communicatieteam. Daarbij wordt geïnvesteerd in bredere expertises en competenties. De uitbreiding is in het vierde kwartaal gestart en wordt in 2021 voltooid.

Risicobeheersing

Risicobeheersing is een van de pijlers van een verantwoorde pensioenuitvoering. De toezichthouders (De Nederlandsche Bank en Autoriteit Financiële Markten) zien er bij de pensioenfondsen op toe dat hierin een continue verbetering in plaatsvindt. Zo heeft DNB in 2019 een on-site pilotonderzoek bij MN uitgevoerd naar het risicobeheer op de rechtenadministratie. Om opvolging te geven aan de uitkomsten van dit onderzoek heeft MN het programma Geïntegreerd Risicomanagement Implementatie Plan (GRIP) opgezet. Vanaf april 2020 is GRIP organisatiebreed uitgerold en zijn grote stappen gezet in de versterking van het risicomanagement van MN. Pensioenuitvoering heeft hieraan intensief bijgedragen en blijft dit ook in 2021 doen, in nauwe samenwerking met andere bedrijfsonderdelen zoals de afdeling Risk & compliance. De focus komt daarbij te liggen op het aantoonbaar operationeel krijgen van het brede instrumentarium dat in het verslagjaar is ontwikkeld.

Besluit PME

Vanwege het besluit van PME om de pensioenadministratie en -communicatie per 1 januari 2022 elders te willen onderbrengen, wordt 2021 een transitiejaar. MN zal daarin zorgen voor een soepele overdracht naar de nieuwe uitvoerder. Deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers van PME en de andere opdrachtgevers mogen hier geen nadelige effecten van ondervinden.

Tegelijkertijd blijft MN volop inzetten op de ambities voor 2021 en verder ten aanzien van verdere verbetering van de dienstverlening, de uitwerking van het Pensioenakkoord, verbetering van de klantbediening en het ontzorgen van de deelnemers en werkgevers van opdrachtgevers Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij).

08. Verzekeringsuitvoering

MN verzorgt voor opdrachtgevers de volledige administratie van ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Het gaat daarbij om het hele traject van offertes, via acceptatie van verzekeringnemers en verzekerden en polisbeheer, tot het berekenen en uitkeren van schades.

Continuïteit dienstverlening

Het jaar 2020 stond bij MN Verzekeringen in het teken van continuïteit van de dienstverlening in een veranderende omgeving. Niet in de laatste plaats vanwege de uitbraak van het coronavirus, waardoor thuiswerken en op afstand afstemmen en samenwerken de norm werd. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt evenwel dat bij alle teams goed is gescoord op de thema's bevoegdheid en betrokkenheid.

Klanttevredenheid

Ook in 2020 is de waardering voor MN van de verzekerden en werkgevers ongewijzigd hoog gebleven. Tevens zijn onze opdrachtgevers (zeer) tevreden over de operationele uitvoering, zoals blijkt uit de hoge en bestendige SLA-scores, de goede performance op de re-integratiedienstverlening en de prettige, constructieve samenwerking.

Bij de re-integratiedienstverlening voor de opdrachtgevers van MN zijn de resultaten vanwege de beperkingen door het coronavirus lager dan verwacht aan het begin van het jaar, maar nog steeds zeer goed. De contacten van de casemanagers van MN met arbeidsongeschikte werknemers zijn ook in coronatijd als zeer welkom en waardevol ervaren.

Bedrijfsvoering en vernieuwing

Op het gebied van beheerste bedrijfsvoering heeft in 2020 een verdergaande professionalisering plaatsgevonden, wat heeft geresulteerd in een 'schone' ISAE-verklaring.

Ook is de IT verder vernieuwd, waarbij wordt ingezet op doorontwikkeling van de huidige portalen. Zo is begin 2020 een aangepaste applicatie voor gegevensuitwisseling met werkgevers succesvol in gebruik genomen. Daarnaast heeft het portaal 'MN verzekeringen Online' voor werkgevers, waarin onder andere ziekmeldingen worden geregistreerd voor de verzuimverzekering, een upgrade ondergaan en is dit portaal aan de laatste wettelijke eisen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy aangepast. Verder is de verzekeringsapplicatie BaNCS doorontwikkeld; de applicatie is gemigreerd naar de cloud en Single Sign-On is geïmplementeerd. Daarmee is ook hier voldaan aan de laatste beveiligingseisen. De eind 2019 in gebruik genomen nieuwe applicatie voor de WAO-hiaatverzekeringen heeft dit jaar naar volle tevredenheid en zonder noemenswaardige bugs gedraaid.

Ontvlechting verzekeringsadministratie en uitvoering sociale regelingen uit pensioenbedrijf

Per 1 januari 2020 heeft MN afscheid genomen van KMU Verzekeringen als opdrachtgever. Voor de overige opdrachtgevers NV Schade, WIA Metalektro en Bovemij wordt de dienstverlening tot eind 2021 gecontinueerd. 2020 en 2021 staan bij verzekeringsuitvoering in het teken van complexiteitsreductie. De administratieve uitvoering van de sociale regelingen en WIA-verzekeringen in de Metaal & Techniek wordt ontvlochten uit de unit Pensioenen en Verzekeringen van MN en in een nieuwe organisatie ondergebracht, die onder de naam USR (Uitvoering Sociale Regelingen) gaat opereren.

Naar aanleiding van deze ontwikkeling heeft een herschikking van de personele capaciteit en het management plaatsgevonden. Er zijn nu twee operationele teams met een gelijke managementaansturing: een team voor de uitvoering van het contract met NV schade en een team voor de uitvoering van de contracten met Bovemij en WIA Metalektro.

Ambities voor 2021

In 2021 wordt vanuit verzekeringsuitvoering onder meer doorgewerkt aan verdere complexiteitsreductie, digitalisering van de klantcommunicatie alsook de voorbereiding van de overgang naar de nieuwe uitvoerder USR en de ontvlechting van verzekeren uit de MN organisatie.

*In 2020 is de waardering
voor MN van de verzekerden
en werkgevers ongewijzigd
hoog gebleven*

09. Veerkrachtige en betrokken medewerkers

Het jaar 2020 stond voor MN in het teken van continuïteit van de dienstverlening in een drastisch veranderende omgeving. Er is hierbij een groot beroep gedaan op de veerkracht van de medewerkers van MN, die het grootste deel van het jaar collectief vanuit huis hebben gewerkt. Uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek blijkt evenwel dat over de hele linie goed is gescoord op de thema's betrokkenheid en samenwerking.

Impact corona

Manier van werken

De coronacrisis laat meer dan ooit tevoren zien hoe essentieel flexibiliteit en werken op afstand zijn geworden. Het kantoor was in 2020 wel open en geheel ingericht naar de RIVM-richtlijnen, maar thuiswerken en 'op afstand' samenwerken was de norm, bedrijfskritische rollen uitgezonderd.

Naar aanleiding van corona heeft MN haar thuiswerkbeleid herzien, ook voor de toekomst, na corona. Niet alleen om tegemoet te komen aan de behoefte van haar medewerkers om in de toekomst meer thuis te kunnen werken, maar ook om de bedrijfscontinuïteit te allen tijde te verzekeren. MN bereidt zich voor op de situatie waarin mensen (deels) weer op kantoor kunnen zijn. Door bewust te kiezen voor een slimme combinatie van werken op kantoor en thuis, zullen MN-medewerkers effectiever en resultaatgerichter kunnen werken. Tevens wordt een bijdrage geleverd aan de balans tussen werk en privé en zal de reistijd en milieubelasting verminderen. In het nieuwe, zogeheten 'tijd- en plaatsafhankelijk werken'-beleid is er een verwachting dat medewerkers 20%-50% per week buiten kantoor (veelal thuis) zullen werken. Effectiviteit van het werk is daarbij leidend in de keuze van de werkplek.

Medewerkersonderzoek

Een van de manieren om in beeld te brengen of feedback te krijgen hoe MN als werkgever wordt beleefd, is het medewerkersonderzoek. De respons op het medewerkersonderzoek in 2020 was met 82,1% hoog. Er is ook een duidelijke stijging te zien van de betrokkenheid van MN-medewerkers (van 6.4 naar 6.9), evenals van hun bevlogenheid (van 6.9 naar 7.2). De medewerkers zijn meer bekend met de doelen van MN, staan hierachter en begrijpen hoe hun werk hieraan bijdraagt. Ook wordt het Executive Committee als toegankelijker gezien en krijgt het meer vertrouwen. Wat de samenwerking tussen teams betreft valt op dat dit in 2020 beter scoort dan in 2019. Ondanks de coronasituatie, waarin thuiswerken en 'op afstand' samenwerken en afstemmen de norm was. Tegelijkertijd komt feedback als thema naar voren waar ruimte voor verbetering mogelijk is. Ook voor 2021 is dat een van de thema's waar aandacht aan wordt besteed en waar een duidelijke doelstelling voor is geformuleerd.

Toekomstige krimp

2021 is voor MN een transitiejaar vanwege de overdracht van het pensioenbeheer van PME naar een andere uitvoerder en de verzelfstandiging van de verzekeringsactiviteiten, alsook de daarmee gepaard gaande reorganisatie. Als gevolg hiervan zal een krimp plaatsvinden van de organisatie die noodzakelijk is om de continuïteit van MN te borgen. Om deze ingrijpende transitie in goede banen te leiden wordt een separate projectorganisatie ingericht met daarin speciale aandacht voor de HR-aspecten van het proces.

HR-beleid en -instrumenten

Goed en modern werkgeverschap

MN wil een werkgever zijn waar mensen met plezier en samen met anderen een bijdrage leveren aan een goed pensioen in een betere wereld, door steeds te verbeteren en door te investeren in persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. Het HR-beleid van MN dat in 2019 is ingezet, is in 2020 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 eenieder 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 betrokkenheid van medewerkers te stimuleren.

Inspiratielezingen en workshops

Om de veerkracht, het werkplezier en effectiviteit van medewerkers te vergroten ten tijde van corona zijn diverse (online) inspiratielezingen en workshops georganiseerd. Onderwerpen waren onder meer 'De psychologie achter online (samen)werken', 'Voel je vitaal en veerkrachtig', en 'Je werkplezier vergroten'. Speciaal voor managers waren er workshops als 'Effectief online communiceren', 'Sturen op resultaat' en 'Motiveren en ontwikkeling stimuleren'. Voor de lezingen en de workshops bestond veel animo, zowel vanuit medewerkers als managers.

Next me

In 2020 heeft binnen MN een pilot van Next Me plaatsgevonden. 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.

Aan de pilot in 2020 hebben zes teams met in totaal ongeveer 100 medewerkers deelgenomen. In het najaar heeft de ondernemingsraad ingestemd om Next Me in 2021 gefaseerd in de gehele organisatie uit te rollen. Het doel is Next Me eind 2021 bij het merendeel van de teams bij MN geïmplementeerd te hebben.

Individueel opleidingsbudget

In 2020 is het Individueel Opleidingsbudget (IOB) – waar iedere medewerker recht op heeft na een jaar dienstverband – verhoogd naar van € 400 naar € 500 per jaar tot een maximum van € 2500 per persoon.

Doel van het IOB is medewerkers in staat te stellen de eigen arbeidsmarktpositie te verbeteren of maatschappelijke bijdrage te vergroten. Het IOB is een aparte regeling die los staat van het opleidingsbeleid. Hieronder een overzicht van het aantal toekenningen (aan iedereen die minimaal een jaar in dienst is), aantal aanvragen en aantal goedgekeurde aanvragen. Ondanks een campagne waarin het IOB nog eens extra onder de aandacht is gebracht van de medewerkers, is door corona het aantal aanvragen in 2020 (134) afgenomen ten opzichte 2019 (170).

Arbeidsmarktcommunicatie

In het afgelopen jaar heeft MN een specifieke focus gelegd op de arbeidsmarktcommunicatie. Via een campagne is een vernieuwde, onderscheidende propositie gepresenteerd in een concurrerende arbeidsmarkt, met als doel het aantrekken van het juiste talent én het behouden van de eigen MN-talenten. In de campagne richt MN zich op de intrinsieke motivatie van professionals om deel uit te maken van een organisatie die bijdraagt aan (een goed pensioen in) een betere wereld. Dit wordt in de campagne kracht bijgezet door eigen MN-medewerkers die zich met dit profiel presenteren. Vlaggenschip van de campagne is de volledig vernieuwde website www.werkenbijmn.nl. Vervolgstep is het uitbreiden van deze website met passend beeld- en videomateriaal en het updaten van het zogeheten referral recruitment programma, waarmee nieuwe medewerkers worden geworven via het bestaande medewerkersnetwerk van MN.

Het gehele traject van selectiegesprekken, aannee en onboarding is totaal anders geworden. Alles gebeurt online

Cornelie

Senior corporate recruiter

Hoe heb jij 2020 ervaren?

'In het begin vond ik het spannend: de persconferenties, het collectieve, het ontdekken van samenwerken via Teams en het onbekende. Maar alles vanuit een tijdelijk perspectief. Toen ik besepte dat het echt langer ging duren werd ik onrustig en wilde ik dat mijn keukentafel waar ik de eerste maanden aan werkte, gewoon weer mijn keukentafel werd! Inmiddels heb ik een bureautje met een extra scherm en een bureaustoel.'

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

'Ik ben verantwoordelijk voor de in- en doorstroom van medewerkers. Als je sec kijkt naar het aantal nieuwe medewerkers, lijkt er niets veranderd te zijn ten opzichte van 2019. Maar niets is minder waar. Het gehele traject van selectiegesprekken, aanname en onboarding is totaal anders geworden. Alles gebeurt online. Dat heeft zeker voordelen voor de doorlooptijd, maar tegelijkertijd mis ik ook bepaalde dimensies. Hoe is de dynamiek tussen gesprekspartners? Hoe beweegt een kandidaat zich door het gebouw? En petje af voor alle nieuwe collega's die het afgelopen jaar gestart zijn. Het vraagt zoveel extra inspanning en tijd om ingewerkt te worden. En voor de collega's en buddy's die de nieuwe collega inwerken is het ook pittig.'

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

'Gelukkig woon ik prachtig, vrij aan de rand van een landgoed met bos. Elke dag voor of na het werk of tussendoor naar buiten kunnen is dan ook heerlijk! Samen met mijn team doe ik mee met het Ommetje van de Hersenstichting. Maar wat mij echt op de been heeft gehouden zijn de online teamactiviteiten die we één keer per maand samen doen zoals bingo, brownies bakken, soep maken, of een quiz. We zijn reuze creatief geworden met elkaar! Dat is echt een winst en voor mij persoonlijk heel fijn om dit samen te doen.'



Individueel Opleidingsbudget (IOB)

2020

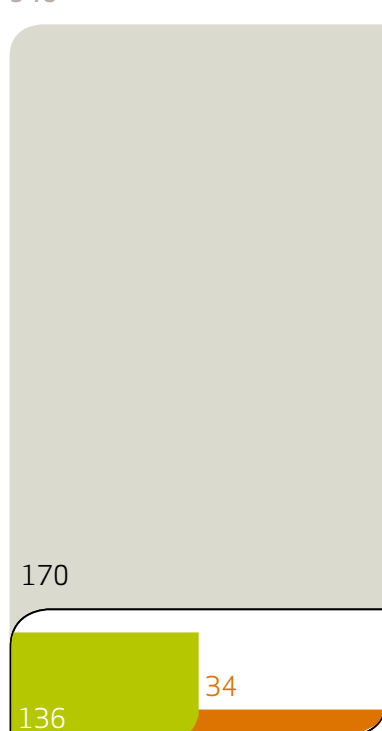
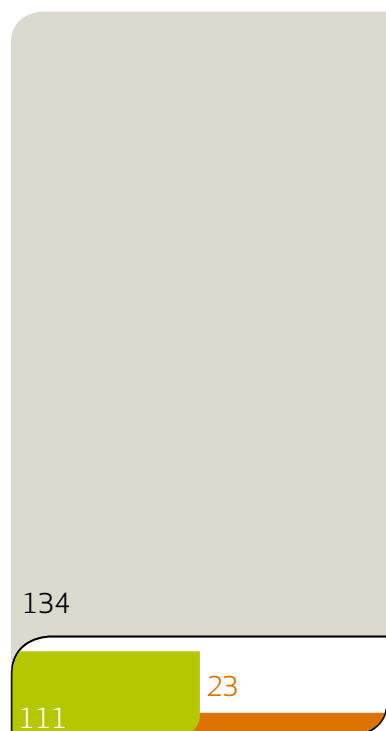
2019

2018

957

940

952



● Aantal IOB toegekend
○ Aantal IOB aangevraagd

● Aantal IOB goedgekeurd
● Aantal IOB afgekeurd

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 2020 is voor een beperkte groep van 59 medewerkers op een totaal van 967 medewerkers een variabele beloning voorgesteld (in 2019 voor 62 medewerkers op een totaal van 974 medewerkers). Deze personen hebben een functie bij de front office van MN Vermogensbeheer. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning voor deze medewerkers is 14,6% (13% in 2019).

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 (€ 348.065) en het mediaan basissalaris op basis van 40 uur van alle medewerkers (€ 62.047) was 5,7 over 2020 (5,9 over 2019).

Kerncijfers HR

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

Jaar	Totaal aantal medewerkers	Vaste medewerkers	Contractanten	Externen	% vrouw	% man	In dienst	Uit dienst
2020	976	881	86	255	26,8	73,2	98	105
2019	974	907	67	193	34,8	65,2	104	109
2018	979	894	85	183	38,2	61,8	112	123
					2020	2019	2018	
Voortschrijdend verzuim					3,2%	3,5%	3,9%	
Medewerkers vallend binnen de cao van MN					89,0%	90,3%	91,0%	
Instroom aantal trainees					0	6	7	

Het percentage vrouwen in het totale medewerkersbestand van MN is afgenomen in verband met vacatures binnen de units Informatievoorziening en Vermogensbeheer, waar met name mannen op zijn afgekomen. Sturen op een groter aandeel vrouwen binnen MN is onderdeel van het HR- en MVO-beleid, waarin gericht wordt gestuurd op diversiteit en inclusie (zie hierna onder MVO-beleid). MN is er namelijk van overtuigd dat een meer diverse en inclusieve organisatie bijdraagt aan een betere besluitvorming en het realiseren van de doelen van MN.

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

	2020	2019	2018
Raad van Commissarissen % vrouwen	40%	40%	60%
Directie % vrouwen	40%	40%	25%
Senior management % vrouwen	26%	40%	40%

Eind 2020 zijn 5 van de 17 senior management posities door vrouwen bekleed (26%). Twee vrouwen zijn in 2020 vertrokken. MN streeft naar een aandeel van minimaal 30% vrouwen in de RvC – het percentage vrouwen in de RvC van MN eind 2020 is 40%; twee posities worden door vrouwen bekleed waaronder de voorzittersfunctie – maar ook in de directie en senior managementlagen. In de werving- en selectieprocessen wordt hier dan ook opgestuurd. Hiermee volgt MN het voorbeeld van beursgenoteerde bedrijven en hun commissarissen.

Sociaal plan en cao in 2020

MN is met de vakorganisaties in 2020 een nieuw sociaal plan overeengekomen voor de periode van drie jaar (2020 tot en met 31 december 2022). Het nieuwe sociaal plan is gemoderniseerd en sluit nog beter aan bij het vertrekpunt 'van werk naar werk' met als doel werkloosheid te voorkomen van iedereen die wordt geraakt door een reorganisatie. Als een afdeling waarschijnlijk wordt geraakt door ontwikkelingen binnen of buiten MN, dan worden betrokken medewerkers al vroeg in het veranderingsproces gefaciliteerd om initiatief te nemen. Dit gebeurt door het aanbieden van workshops en begeleiding. Iedere medewerker die vroeg in het traject gebruik maakt van deze ondersteuning wordt hiervoor later in het traject extra beloond als hij of zij echt boventallig wordt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verdubbeling van het Individuele Opleidingsbudget (IOB) als je hier als medewerkers al gebruikt van hebt gemaakt.

Ook in 2020 is er een eenjarige cao afgesloten, ondanks de coronacrisis. De belangrijkste afspraken in deze cao zijn gericht op loon, aanvulling van de uitkering die partners ontvangen bij het geboorteverlof tot 100% van het salaris en een verhoging van het Individueel Opleidingsbudget (IOB) voor iedereen die minimaal een jaar in dienst is. Het IOB wordt verhoogd van € 400 naar € 500 per jaar voor een periode van maximaal 5 jaar. De salarissen worden gedurende de looptijd van de cao verhoogd:

- 1,25% structureel per 1 januari 2020
- 1,25 % incidenteel voor de medewerkers die op 1 augustus 2020 in dienst waren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Nieuw MVO-beleid

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie en het strategisch doel om MVO steviger in de organisatie te verankeren, heeft MN in 2020 een MVO-beleid op hoofdlijnen ontwikkeld. Hieraan hebben medewerkers uit alle hoeken en geledingen van MN bijgedragen, onder meer via een organisatiebrede survey en een serie (online) discussietafels. Het nieuwe MVO-beleid omvat drie speerpunten: 'diversiteit & inclusie', 'klimaatneutraal' en 'maatschappelijk betrokken'. De speerpunten worden nader uitgewerkt in concrete doelstellingen en initiatieven door multidisciplinaire teams, bestaande uit MN-medewerkers uit diverse bedrijfsonderdelen met expertise en/of affiniteit op de betreffende onderwerpen.

Diversiteit en inclusie

Eerste doelstelling voor het speerpunt 'diversiteit en inclusie' is het vergroten van de bewustwording over het belang van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Hiertoe zijn in 2020 workshops voorbereid die in 2021 worden gehouden, in eerste instantie voor managers en later in het jaar ook voor medewerkers. In de workshop 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. Managers krijgen daarnaast 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.

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. Concrete initiatieven hiertoe worden uitgewerkt, evenals een centrale, heldere, en overzichtelijke communicatie en guidance vanuit MN.

In 2020 heeft MN het partnership met LEF en JINC voortgezet. LEF verzorgt een les-programma voor MBO-scholen over Leven en Financiën; JINC helpt jongeren aan een goede start op de arbeidsmarkt. Vanwege de uitbraak van het coronavirus hebben medewerkers van MN helaas niet of nauwelijks kunnen bijdragen aan projecten van JINC of gastlessen kunnen geven van LEF.

Klimaatneutraal

Voor de uitwerking van het speerpunt 'klimaatneutraal', zie het hoofdstuk 'Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering'.

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.

Een nieuwe OR

Dit voorjaar zijn er verkiezingen geweest voor een nieuwe OR en was er ook daadwerkelijk te kiezen; er waren 16 kandidaten. De campagne heeft vanwege de uitbraak van het coronavirus geheel digitaal plaats gevonden, wat voor iedereen natuurlijk een geheel nieuwe aanpak was. Ervaring en vernieuwing zijn in het voorjaar 2020 samengekomen in een nieuwe OR. Er is ook een nieuw dagelijks bestuur benoemd.

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken

In 2020 heeft de OR de bestuurder bij een groot aantal vraagstukken voorzien van een gedegen advies of de benodigde instemming. Voorbeelden zijn de instemming met de nieuwe gedragscode voor MN, de adviesaanvraag voor de reductie van fte's in de basisadministratie en de instemming met NextMe inclusief de ontkoppeling tussen beoordelen en belonen. Met de positieve instemming van de OR op NextMe is er een definitieve GO gegeven op de uitrol daarvan binnen heel MN. De ambitie is een groot deel van de organisatie in 2021 te faciliteren Next Me daadwerkelijk te gaan inzetten.

Met de positieve instemmingen en adviezen van de ondernemingsraad zet MN een belangrijke stap voorwaarts in de modernisering van haar HR-instrumentarium, aansluitend op de ambitie van MN om meer wendbaar te worden.

In 2021 wordt de samenwerking met de OR verder geïntensiveerd om de aangekondigde, grote transitie waar MN voor staat effectief, zorgvuldig, professioneel en tijdig te realiseren. Dit zal een extra inspanning vragen van de OR in haar verantwoordelijkheid. Het gaat tenslotte om het realiseren van een noodzakelijke krimp van de organisatie met als doel de continuïteit van MN te borgen.

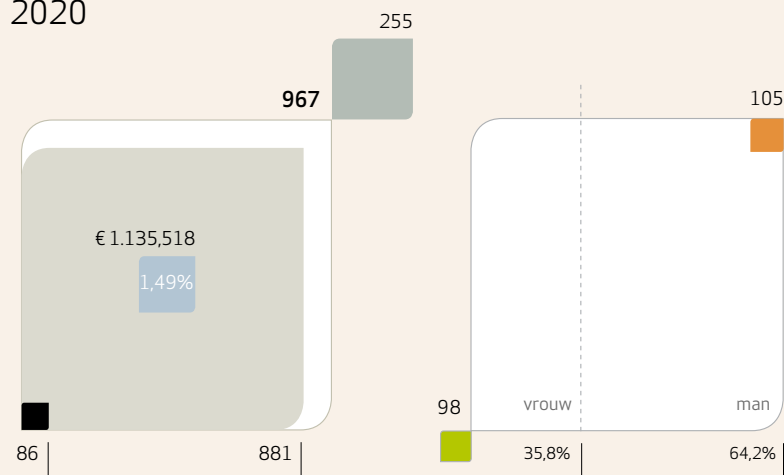
Waar nodig zal voor de afstemming tussen de bestuurder en het dagelijks bestuur van de OR ook extra overleg worden ingericht.

De directie bedankt de OR voor de constructieve samenwerking en ziet uit naar een verdere verdieping hiervan in 2021.

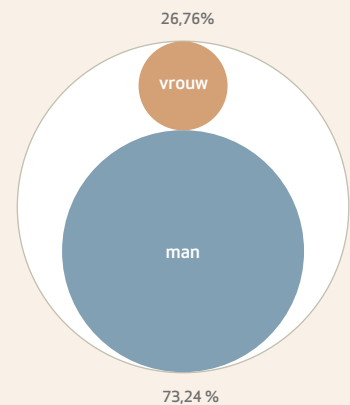
Medewerkers MN

Verhouding vrouw/man bij leidinggevendenden

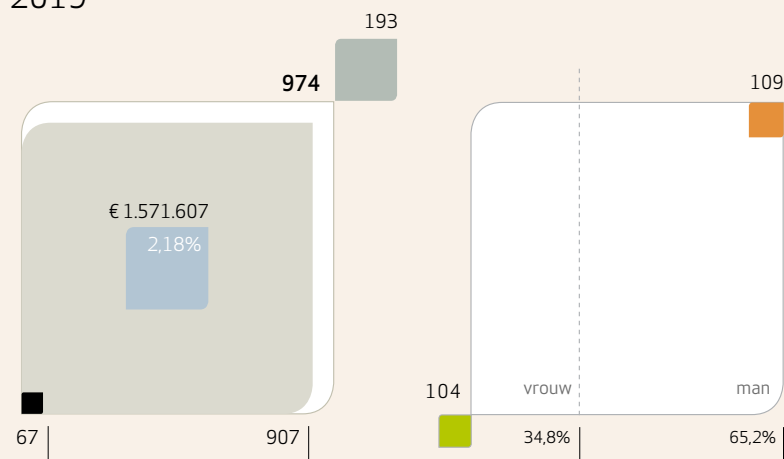
2020



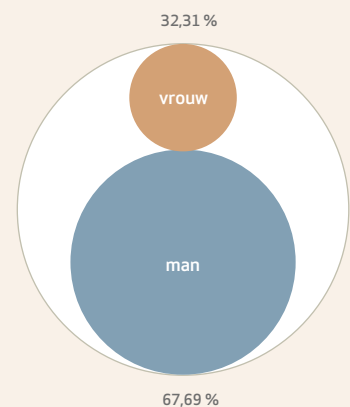
2020



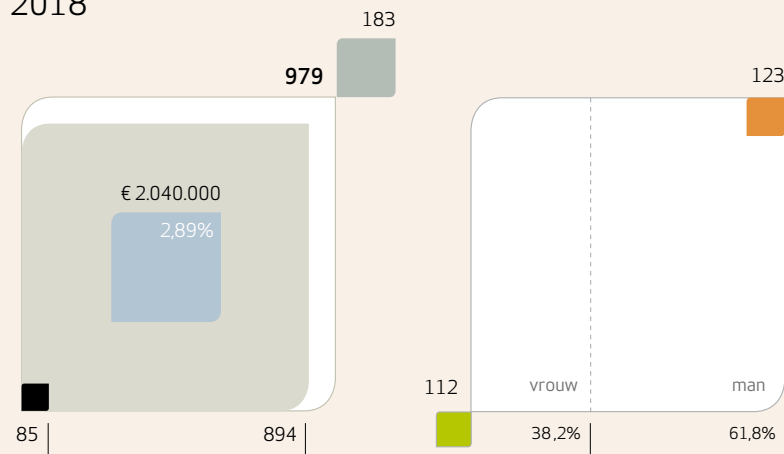
2019



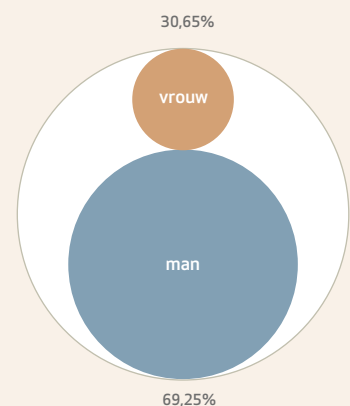
2019



2018



2018



De beperkingen hebben ervoor gezorgd dat wij creatief zijn geworden in het onderhouden van contact met collega's

Monique

Productowner Finance, Informatievoorziening en IT

Hoe heb jij 2020 ervaren? Wat waren voor jou kantelmomenten?

'Het jaar 2020 is het jaar dat ik in de piek van corona opnieuw moeder mocht worden van een prachtig en gezond meisje, Olivia. Een heel bijzonder en mooi moment, maar bevallen in het ziekenhuis met nog geen 100 meter verderop een COVID-afdeling, was tegelijk een bizarre ervaring. Vóór corona en mijn zwangerschapsverlof was ik fulltime op kantoor werkzaam als procesconsultant (lean six sigma black belt) en scrummaster. Kort na terugkomst ben ik de functie van productowner gaan vervullen, middenin het coronatijdperk waarin ik alleen maar online vanuit huis werkte. Niet één maar twee nieuwe, spannende uitdagingen naast de pandemie die op zichzelf al een hele uitdaging is.'

Wat voor invloed hadden deze kantelmomenten op jouw werk?

'Dat ik mijn leven op een compleet andere manier moest gaan indelen. Een kleintje én een nieuwe rol vroegen veel flexibiliteit van mij. Waar ik vóór corona het grootste gedeelte van mijn tijd in een zaal met een groot whiteboard of brownpaper aan de muur urenlange brainstormsessies leidde over het optimaliseren van processen, bestaat mijn dag nu voornamelijk uit een aaneenschakeling van overleggen via Teams. Dat gaat over het plannen van kwartaalroadmaps tot en met budget forecasting volgens portfolio management. Het continu bezig zijn met het alignen van stakeholders en mijn team is een dynamisch speelveld en kan erg intensief zijn, zeker via het scherm, maar het is wel noodzakelijk.'

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

'De beperkingen hebben ervoor gezorgd dat wij creatief zijn geworden in het onderhouden van contact met collega's. Zo hebben we met Kerst als verrassing kerstbrood en een fles wijn langs het team gebracht en hebben we samen een wandeling gemaakt. De reacties hierop waren geweldig! Naast de vele nadelen bracht corona ook voordelen met zich mee, zoals de flexibele werktijden. Iets eerder stoppen om te kunnen sporten, op tijd m'n dochter van de opvang halen, samen even wandelen en 's avond nog even kunnen doorwerken, dat was voor mij een uitkomst. De stress is er op deze manier vanaf en dat geeft rust.'



10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie en het strategisch doel om MVO steviger in de organisatie te verankeren, heeft MN in 2020 een MVO-beleid op hoofdlijnen ontwikkeld. Een van de speerpunten uit dit beleid is 'klimaatneutraal', dat wil zeggen dat MN een klimaat- oftewel CO₂-neutrale bedrijfsvoering nastreeft.

Reductie CO₂

MN sluit zich aan bij de landelijke klimaatdoelstelling van een CO₂-emissiereductie van 49% in 2030 en 95% in 2050 (ten opzichte van 1990). Om hieraan invulling te geven, ontwikkelt MN in 2021 een routekaart met doelstellingen en concrete acties voor de korte en (middel) lange termijn.

Jaarlijks berekent MN hoeveel CO₂ zij uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, koeling, zakelijke kilometers, woon-werkverkeer en afval. De uitkomst van deze berekening wordt inzichtelijk gemaakt met de CO₂-voetafdruk van MN, waarbij één CO₂-equivalent gelijk staat aan het effect dat de uitstoot van één kg CO₂ heeft. In 2020 bedroeg de CO₂-uitstoot van MN 936 ton CO₂-equivalenten ten opzichte van 1.543 in 2019. Dit is een daling van (bijna of ruim, afhankelijk van het cijfer) 39%. Ieder jaar proberen we onze voetafdruk te verkleinen en daarmee bij te dragen aan de ambitie van MN toe te werken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering. De aanzienlijke daling in 2020 is het gevolg van de coronapandemie. Het verplichte thuiswerken en de wereldwijde reisbeperkingen drukten de cijfers voor zowel woon-werkverkeer als voor zakelijk verkeer met respectievelijk 74% voor woon-werkverkeer en 93% voor het zakelijk verkeer.

Mede door het massale thuiswerken, het sluiten van etages in het kantoorgebouw van MN én het nog slimmer inregelen van het gebouwbeheersysteem, is het stroomverbruik verlaagd met 22%. De daling van het stroomverbruik vertaalt zich niet in een daling van de CO₂-uitstoot, aangezien MN sinds 2012 alleen groene stroom gebruikt uit Nederlandse windkracht.

Het verbruik door MN van stadsverwarming is dit jaar omhoog gegaan doordat gekozen is voor 100% luchtverversing (als coronamaatregel) en daarom geen warmte kon worden 'teruggewonnen'. Het coronavirus heeft niet geleid tot een betere afvalscheiding; er is namelijk meer gebruik gemaakt van plastic disposables in de catering. Het totaalvolume van het afval van MN is wel flink gedaald.

Energielabel A

Het kantoorpand van MN heeft medio 2020 een A-label ontvangen voor (zeer zuinig) energieverbruik. Het energielabel is op een A 0,78 kwalificatie uitgekomen in plaats van het B 1.12 label zoals in 2011 bepaald. De verschillen in uitkomst zijn te verklaren door de andere beoordelingscriteria die nu zijn toegepast ten opzichte van die in 2011, door aanpassingen in berekeningen, maar ook door de diverse acties die MN heeft ondernomen zoals de ingebruikname van een gebouwbeheersysteem, het slimmer inregelen daarvan en het plaatsen van LED-verlichting.

EED

MN heeft in 2020 weer een energie-audit uitgevoerd voor de periode 2021 tot en met 2024; een vierjaarlijkse verplichting uit de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED). Doel ervan is alle energiestormen binnen de onderneming in kaart te brengen en zo inzicht te geven in de eventuele besparingsmogelijkheden. De belangrijkste besparingsmogelijkheden voor MN zijn het vervangen van de liften (bouwjaar 1969) door regenererende liften in 2021, het optimaliseren van het energieverbruik van de diverse klimaatinstallaties (LBK's, CV, koeling) met behulp van een zogeheten 'Cloud Energy Optimizer', het vervangen van noodverlichting, het plaatsen van meer bewegingsmelders en het aanbrengen van LED-verlichting in enkele ruimtes waar dit nog niet is gedaan.

Mobiliteit

In 2021 wordt de leaseregeling van MN onder de loep genomen. Het streven is toe te werken naar een volledig elektrisch wagenpark voor de functionele leaserijders, en medewerkers voor wie de leaseregeling als arbeidsvoorwaarde geldt te voorzien van een mobiliteitsbudget in plaats van een leaseauto. Daarnaast blijft MN inzetten op schoon woon-werkverkeer door medewerkers bijvoorbeeld meer gebruik te laten maken van de fiets of het OV, en minder (zakelijk) vliegverkeer door meer gebruik te maken van videovergaderen, wat ten tijde van corona heel goed mogelijk is gebleken. Tot slot hoopt MN in 2021 gebruik te kunnen maken van de zogeheten Logistieke HUB Den Haag (centraal distributiepunt waar goederen worden verzameld, gebundeld en met zero-emissie vervoer worden geleverd bij aangesloten organisaties/bedrijven in de binnenstad); schoon transport voor de 'last-mile'. De voorbereidingen zijn reeds gestart, maar door corona-omstandigheden on hold gezet.

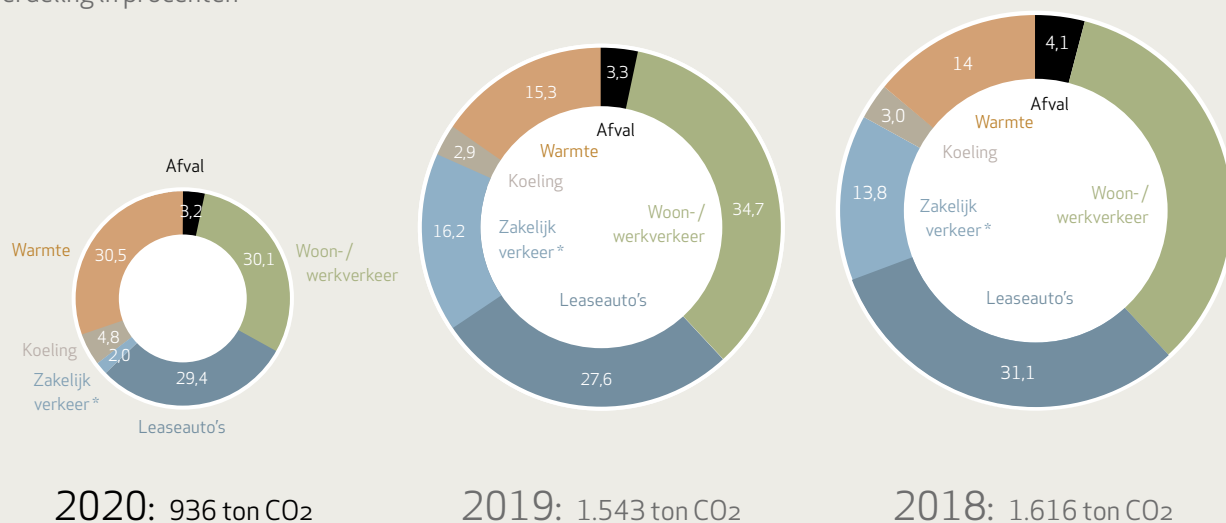
Overige acties

Sinds 1 januari 2021 werkt MN met een nieuwe cateraar. Samen met deze cateraar onderneemt MN stappen in het verduurzamen van het aanbod (zoals minder vlees, meer seizoensgebonden - en lokale producten), het tegengaan van verspilling en vermindering van het zogeheten swill-afval (gekookte etensresten).

Verder worden in 2021 alle liften in het kantoorpand van MN vervangen door regenererende (hybride) liften. Deze liften zijn niet alleen energiezuiniger in gebruik maar leveren ook energie, wat per saldo een besparing oplevert van 60% ten opzichte van de oude installatie.

CO₂-voetafdruk MN

verdeling in procenten



* Vliegreizen, treinreizen, en gedeclareerde autokilometers

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

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.

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

Ontwikkelingen in 2020

In 2020 zijn inkopers van MN met diverse leveranciers in gesprek gegaan over maatschappelijk verantwoord ondernemen en inkopen (MVO en MVI), ontwikkelingen op deze gebieden en ketenverantwoordelijkheid. Zo hebben MVO en MVI bij de zogenoemde request for proposal voor de catering van MN een belangrijk onderdeel uitgemaakt van de uitvraag en uiteindelijke gunning; vitaliteit en de gezondheid van de medewerkers stonden centraal in de uitvraag. Daarbij valt te denken aan een gevarieerd en duurzaam cateringaanbod met bijvoorbeeld seizoens- en streekgebonden producten, maar ook het tegengaan van verspilling en het streven naar circulariteit. In de overeenkomst en service level agreement zijn deze thema's ook geborgd en worden deze de komende jaren gemonitord.

Vanwege corona is verdere verlaging van de facilitaire kosten van MN in 2020 doorgezet, en de verwachting is dat dit ook de komende jaren budgettair zal doorwerken. Het niveau van dienstverlening wordt versoerd, waarbij de gevolgen voor en belangen van zowel de medewerkers als de leveranciers van MN continu worden meegenomen in de afwegingen en besluiten.

2021

Begin 2021 is het inkoopbeleid van MN vernieuwd en heeft MVI een nog nadrukkelijker plek in het inkoopbeleid gekregen. MVI zal bijdragen aan het MVO-beleid van MN, waarbij de focus ligt op de ambitie 'MN klimaatneutraal'. De uitwerking van deze ambitie 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.

Het vernieuwde MVI-beleid zal zich vertalen naar het inkoopproces en bijbehorende documenten en daarmee zorgen voor een verdere verankering van MVI. MVI is en blijft een verantwoordelijkheid van heel MN, waarbij de inkopers van MN hun nadrukkelijke bijdrage en goede voorbeeld zullen leveren.

*Het kantoorpand van MN
heeft medio 2020 een A-label
ontvangen voor (zeer zuinig)
energieverbruik*

*Doordat mijn normale
werk vrijwel helemaal
wegviel, ben ik mijn
collega's gaan helpen bij
diverse werkzaamheden*

Bart

Gastheer, Facilities MN

Hoe heb jij 2020 ervaren? Wat waren voor jou kantelmomenten?

'Het overlijden van mijn vader april vorig jaar hakte er erg in. Er mochten maar 30 personen bij de begrafenis zijn en we konden elkaar niet knuffelen enzo. Ik dacht toen nog: deze lockdown gaat vast niet heel lang duren. Maar kijk nu, de vrijheid die zo normaal was, is inmiddels al een jaar weg. In mijn functie bij MN als gastheer viel vrijwel alles stil. Er waren weinig tot geen vergaderingen die ik kon faciliteren. Events waren al helemaal niet mogelijk. Maar thuiswerken in mijn functie gaat eigenlijk niet. Ik ben dus gedurende het hele jaar 2020 met een paar collega's van Facilities gewoon naar de Zilveren toren gegaan. Daar miste ik heel erg de drukte, het organiseren van events en het zien en spreken van collega's bij de koffieautomaat.'

Wat voor invloed hebben of hadden deze kantelmomenten?

'Doordat mijn normale werk vrijwel helemaal wegviel en we bij Facilities altijd genoeg te doen hebben, ben ik mijn collega's gaan helpen bij diverse werkzaamheden. Zo hebben we de etages opnieuw ingericht om minder werkplekken te realiseren en de zalen voorzien van webcamera's. Dat zal een verrassing worden voor diegenen die al meer dan een jaar niet op kantoor zijn geweest. Het rondlopen in een bijna lege Zilveren toren voelde soms alsof het niet echt was. Langzaamaan zie ik gelukkig steeds meer collega's terugkomen voor een dagje op de zaak, en dat doet goed.'

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

'Ik ben meer gaan fietsen. Dan kan ik lekker mijn hoofd leegmaken en denk ik vaak aan wat ik allemaal nog wel kan, heb en mag. Tijdens de lunch ging ik regelmatig een wandeling maken met collega's. Wat betreft het huidige jaar: de nieuwe 'app' M'n mix en match is een mooi initiatief. Ik ben benieuwd wie ik ga zien in mei. En bovenal had ik veel aan het motto van mijn vader: 'je moet geen voorschot op je sores nemen.'

