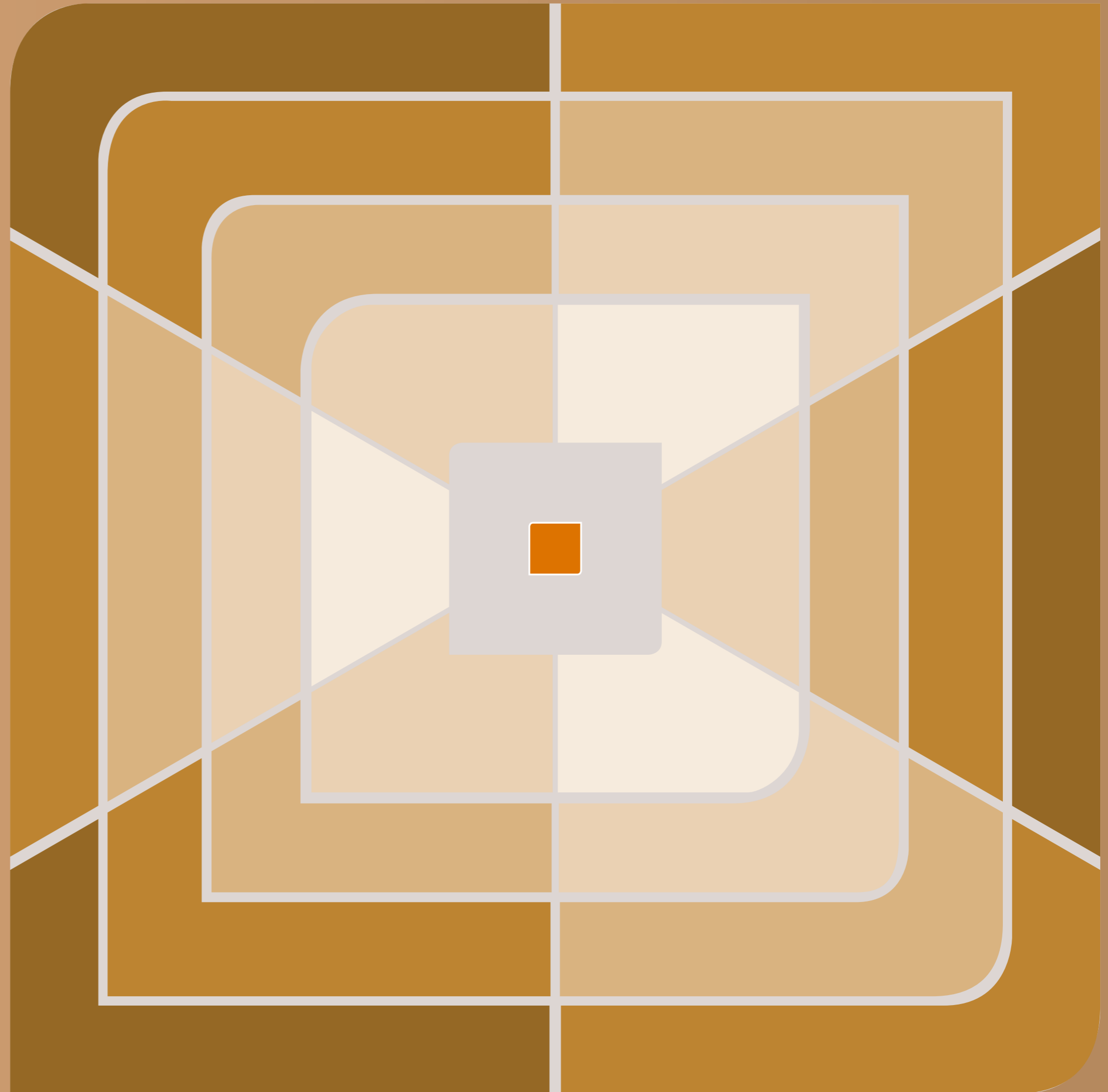


Verlag Executive Committee

- 04. Financiële ontwikkelingen 15
- 05. Vermogensbeheer 18
- 06. Pensioenbeheer 23
- 07. Ontvlechting verzekeringsactiviteiten 27
- 08. Wendbare en weerbare medewerkers 29
- 09. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering 34



04. Financiële ontwikkelingen

MN heeft in 2022 gewerkt aan de ontvlechting van de verzekeringsadministratie uit het pensioenbedrijf en de transitie van de portefeuilles van opdrachtgevers naar de nieuw opgerichte uitvoerder CoMetec en naar Achmea. Daarnaast is binnen Vermogensbeheer in 2022 de datagedreven bedrijfsvoering verder verstevigd. Na een succesvolle transitie van PME Pensioenbeheer per 1 januari 2022 ligt de volledige focus tot en met 2023 op het programma NPS-MAP dat staat voor de vernieuwing van IT-systemen van de pensioenadministratie in samenwerking met PGGM. De vernieuwde administratie zal naar verwachting per 1 januari 2024 live gaan en het programma medio 2024 worden afgerond. Om op deze veranderingen te kunnen inspelen is ook de nodige aandacht vereist voor een herinrichting van de organisatie.

Resultaat

Het resultaat voor belastingen (geconsolideerd) is in 2022 -€ 3,9 miljoen (2021: € 8,7 miljoen). Ten opzichte van 2021 is het resultaat voor belastingen ruim € 12 miljoen lager. De opbrengsten zijn voornamelijk lager door een daling in de omzet als gevolg van het vertrek van PME voor het pensioenbeheer. Gedeeltelijk wordt deze gecompenseerd aanpassingen in de organisatie die in 2022 zijn doorgevoerd. De achterblijvende kosten worden in 2023 en volgende jaren verder afgebouwd. De opbrengsten bij Vermogensbeheer zijn gestegen als gevolg van projectomzet en herziene tariefafspraken. De combinatie van investeringen in de uitvoering van de vernieuwing van IT-systemen, de voorbereidingen op de implementatie van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) en schaalnadelen als gevolg van het vertrek van PME voor pensioenbeheer zorgt voor een negatief resultaat. Het resultaat na belastingen is gedaald van € 6,4 miljoen in 2021 naar een verlies van € 2,8 miljoen in 2022.

Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen is - € 2,8 miljoen. In de algemene vergadering van aandeelhouders zal worden voorgesteld om dit resultaat te onttrekken aan de overige reserves. Het eigen vermogen na resultaatbestemming bedraagt eind 2022 € 48,9 miljoen. De bestemming van het resultaat wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders bij het vaststellen van de jaarrekening op 19 april 2023.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2022 bedragen € 183 miljoen. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2021 met € 9,7 miljoen gedaald. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door het vertrek van PME voor pensioenbeheer (€ 28 miljoen). De omzet voor Vermogensbeheer is gestegen met name door projectomzet Business Transformation Plan (BTP) waar ook kosten tegenover staan en herziene tariefafspraken.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 186,4 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar met € 2,6 miljoen gestegen. De stijging wordt met name verklaard door eenmalige investeringen in vernieuwing van de pensioenadministratie (NPS-MAP), voorbereidingen op de Wet toekomst pensioenen (Wtp) en versterking van de informatiebeveiliging.

MN heeft in de reguliere bedrijfsvoering forse kostenbesparingen doorgevoerd om een groot deel van de schaalnadelen door het vertrek van PME voor het pensioenbeheer per 2022 op te kunnen vangen. Directe lasten voor pensioenbeheer zijn in 2022 volledig gereduceerd; ook centrale afdelingen hebben een besparingsdoel gerealiseerd. De indirecte lasten voor IT zullen in 2023 en 2024 worden verlaagd. De lastendaling is ook zichtbaar in een sterke daling van het aantal FTE in de loop van het jaar van 909 FTE ultimo 2021 naar 798 FTE eind 2022.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie van MN is eind 2022 uitgekomen op € 57,2 miljoen. Dit is een stijging van € 2,2 miljoen ten opzichte van 2021 (€ 55,0 miljoen). Daartegenover staat een stijging van de kortlopende schulden van € 13,3 miljoen en een stijging van de vorderingenpositie van € 0,2 miljoen. Per saldo is het werkkapitaal dus met € 10,9 miljoen gedaald. Met de ingang per 26 juni 2021 van de Investment Firm Regulation (IFR) en Investment Firm Directive (IFD) – het Europese prudentiële raamwerk voor beleggingsondernemingen – moet MN op geconsolideerd niveau ook voldoen aan een liquiditeitseis. Deze eis bedraagt voor MN op geconsolideerd niveau volgens de IFR/IFD € 15,2 miljoen. Naast deze eis staat € 1,2 miljoen niet ter vrije beschikking in verband met een afgegeven bankgarantie. De gebonden middelen bedragen in totaal € 16,4 miljoen. Daarmee voldoet MN aan bovengenoemde liquiditeitseis. 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.

Investingen en de bijzondere waardevermindering

In 2022 is voor € 7,3 miljoen aan investeringen in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen geactiveerd. Hiervan is € 1,5 miljoen toe te schrijven aan investeringen voor Vermogensbeheer. In 2022 is een bijzondere waardevermindering van € 5,5 miljoen (2021: € 4,8 miljoen) ten laste van het resultaat gebracht. Deze waardevermindering houdt verband met investeringen die nodig zijn voor NPS-MAP die vooral door de afnemende schaalgrootte niet volledig terugverdiend kunnen worden in de toekomst.

De tariefstelling van de pensioenuitvoering was gebaseerd op de omvang van het pensioenbeheer inclusief PME. Met hun vertrek zijn de tarieven van PMT en BpfK voor de jaren 2022 en 2023 verhoogd, maar niet voldoende om de omzetsderving als gevolg van vertrek van PME voor het pensioenbeheer te dekken. Doordat de unit Pensioenbeheer als gevolg daarvan in de nabije toekomst te weinig resultaat maakt om de afschrijvingslasten van NPS-MAP in de eerste jaren te dragen, moet dit versneld worden afgeschreven als een bijzondere waardevermindering.

De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gedaald van € 7,6 miljoen in 2021 naar € 6,9 miljoen eind 2022.

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. Met de ingang op 26 juni 2021 van de eerder genoemde IFR/IFD moeten MN Vermogensbeheer en MN geconsolideerd voldoen aan nieuwe kapitalisatievereisten voor beleggingsondernemingen. In 2022 hebben de aandeelhouders een agiostorting verricht van € 10 miljoen om het eigen vermogen te versterken. Het eigen vermogen per 31 december bedraagt € 48,9 miljoen en voldoet daarmee aan de kapitaalsvereisten. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar de bijlage IV Openbaarmakingseisen IFR.

Conclusie over het financiële jaar 2022

2022 was een jaar waarin we hebben gebouwd aan de toekomst van MN. Voorbereidingen zijn getroffen voor de ontvlechting van het verzekeringsdomein, de vernieuwing van IT-systemen van de pensioenadministratie verloopt conform plan en de samenwerking met PGGM is geïntensiveerd. Ook is een start gemaakt met de bedrijfsbrede inrichting van de projectorganisatie Wtp en is de datagedreven bedrijfsvoering bij Vermogensbeheer verstevigd. Tot slot zijn organisatie-aanpassingen doorgevoerd als gevolg van schaalnadelen door het vertrek van PME voor het pensioenbeheer en de ontvlechting van het verzekeringsdomein. Deze veranderingen waren naast gepland vertrek ook aanleiding voor vrijwillig vertrek van medewerkers. Voor MN was het hierin, mede gezien de krapte op de arbeidsmarkt, de uitdaging om de juiste balans te vinden in de uitvoering van projecten en het geven van aandacht aan de reguliere dienstverlening. Desondanks heeft MN haar doelstellingen in 2022 grotendeels behaald.

Financiële verwachtingen voor 2023 en verder

MN ziet 2022 en 2023 als twee belangrijke overbruggingsjaren om het fundament gereed te maken voor een kostendekkende en efficiënte bedrijfsvoering. In financieel opzicht betekent dit voor MN een verlieslatend resultaat in 2022 en een verwacht negatief resultaat in 2023. Het verwachte verlies in 2023 zal voornamelijk het gevolg zijn van investeringen in NPS-MAP, de Wtp en aanpassingen met name in de IT-organisatie en systemen en investeringen in informatiebeveiliging. De verwachte nadelen hiervan zijn hoger dan het verwachte resultaat uit vermogensbeheer.

Vanaf 2024 is de verwachting dat MN weer een bescheiden winst zal maken.

05. Vermogensbeheer

MN Vermogensbeheer heeft in 2022 de gestelde doelen behaald. De beleidsagenda van de opdrachtgevers waarvan verantwoord beleggen een belangrijk onderdeel uitmaakt, is met succes gerealiseerd en het beheer en de administratie van de mandaten is met goed resultaat uitgevoerd. De klanttevredenheid is stabiel op een hoog niveau gebleven.

Beleidsagenda en Pensioenakkoord

Het afgelopen jaar is een start gemaakt met het zogenoemde Business Transformation Plan als voorbereiding op de implementatie van het nieuwe pensioenstelsel, voortkomend uit het Pensioenakkoord. In dit plan zijn vier thema's geïdentificeerd die belangrijk zijn voor de komende jaren:

- Implementatie van het Pensioenakkoord
- Bouwen aan de identiteit van opdrachtgevers
- Pensioenvermogenscommunicatie
- Optimalisatie van de eigen bedrijfsvoering

Met het plan wil MN Vermogensbeheer via deze thema's structuur en prioriteit geven aan de implementatie. Dit gebeurt onder meer via het Transformation Office, een team binnen Vermogensbeheer dat het Business Transformation Plan in goede banen leidt.

Naast het werken aan de toekomst is het minstens zo belangrijk om de huidige dienstverlening goed te blijven uitvoeren. Daarbij valt te denken aan het realiseren van de beleidsagenda van de opdrachtgevers, het mandatenbeheer, de selectie van externe managers en interne vermogensbeheeractiviteiten. Een belangrijk afgerond project is dat alle klanten van MN Vermogensbeheer inmiddels over zijn op Bewuste Selectie – een in-house methodiek om aandelen naast financiële factoren te selecteren op basis van voornamelijk environmental -, social - en governance - (ESG-) factoren.

Het afgelopen jaar is de dienstverlening naar tevredenheid en zonder noemenswaardige incidenten uitgevoerd. De klanttevredenheid is stabiel gebleven; de klanten zijn tevreden tot zeer tevreden over de door MN Vermogensbeheer geleverde diensten.

Fiduciair management

MN voert het fiduciair management uit voor negen (pensioenfonds)klanten en levert hierbij een totaalpakket aan vermogensbeheer. PMT, PME, Koopvaardij en MITT zijn de grootste opdrachtgevers. Eind 2022 bedroeg het totaal belegde vermogen van deze opdrachtgevers 134 miljard euro ten opzichte van 178 miljard euro een jaar geleden. Deze daling is grotendeels het gevolg van de ontwikkelingen op de financiële markten.

Ongeveer 49% van het totaal belegde vermogen was in 2022 belegd bij externe vermogensbeheerders. Fiduciair Management kijkt doorlopend welke fondsen en vermogensallocatie het beste passen bij het beleid en de wensen van de klant. Het aantal mandaten belegd bij externe vermogensbeheerders was vorig jaar 35.

Eind 2022 heeft MN ongeveer 22% van het totaal belegde vermogen belegd in beursgenoteerde aandelen, 50% in obligaties en 28% in andere – veelal illiquide – beleggingen.

Digitalisering

Digitalisering en datagedreven werken zijn aandachtsgebieden waarop MN ieder jaar belangrijke stappen zet. Een belangrijk fundament hiervan vormt de flexibele informatiehub binnen MN Vermogensbeheer, waar alle datastromen bij elkaar komen. Omdat er geen externe partijen te vinden waren die zo'n platform kunnen leveren, is besloten dit zelf te bouwen.

Waar MN het applicatiebeheer voorheen zelf faciliteerde, heeft MN Vermogensbeheer hiervoor in 2022 een (extern) IT-bedrijf in de arm genomen. Het onderbrengen van het technisch- en applicatiebeheer bij een gespecialiseerde partij, die MN Vermogensbeheer in dit proces volledig ontzorgt, is onderdeel van het eerdergenoemde thema 'optimalisatie bedrijfsvoering' uit het Business Transformation Plan. Overdracht van de activiteiten vindt plaats in 2023.

Daarnaast gebruikt MN Vermogensbeheer sinds dit jaar een extern platform voor de monitoring en selectie van externe vermogensbeheerders. Hiermee is er meer grip, efficiëntie en uniformiteit aangebracht in dit proces. Het platform is een industry standard – er wordt veel mee gewerkt in de internationale vermogensbeheerwereld. In Nederland is MN de eerste grote fiduciair manager, die met dit platform is gaan werken.

Mede in het kader van datagedreven werken heeft de afdeling Treasury in 2022 haar eerste transactie gedaan met behulp van een eigen ontwikkelde orderuitvoeringsoplossing. Deze zogenoemde Order Execution Solution stelt Treasury in staat tot een meer efficiënte, kostenverlagende executie van transacties die voor haar klanten benodigd zijn, mede doordat deze transacties nu direct op de valutahandelsplatforms kunnen worden gedaan. De oplossing bespaartaantoonbaar kosten voor klanten.

Organisatie

Vorig jaar zijn de Fiduciair Advies en Fiduciair Beheer teams samengevoegd tot één Fiduciair Management team, om de vermogensbeheerklanten nog sneller en meer integraal te kunnen bedienen. Deze samensmelting verliep vlekkeloos en resulteerde in de verwachte voordelen zoals betere samenwerking tussen teams en het nauwer betrekken van de klant bij het advies- en beleggingsproces. Hiermee positioneert MN Vermogensbeheer zich in Nederland als geïntegreerde 'fiduciair manager'.

Het aantal professionals binnen MN Vermogensbeheer is in 2022 stabiel gebleven. Er hebben geen wijzigingen plaatsgevonden in het managementteam na de invulling in januari 2022 van de vacante positie van chief operating officer.

Om jong talent te behouden en hun potentieel te ontwikkelen, is binnen MN Vermogensbeheer een talentenprogramma gestart waarin werknemers die tot drie jaar werkervaring hebben gedurende twee jaar een speciaal ontwikkelprogramma volgen met onder meer trainingen op het gebied van pensioenbeleggen en persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast doen ieder jaar studenten van Nederlandse universiteiten hun afstudeeronderzoek bij MN Vermogensbeheer via het Academic Excellence Program dat in 2020 van start ging. Dit gebeurt in samenwerking met universiteiten en pensioenuitvoerder PGGM, die ook afstudeerplekken aanbiedt.

Samenwerking

Vermogensbeheer hanteert het principe dat het zelf doet waar het onderscheidend in is en externe expertise inhuurt voor niet-kernactiviteiten. Op veel vlakken wordt daarnaast ook nadrukkelijk de samenwerking gezocht met andere organisaties als dit voordelen oplevert en toegestaan is binnen de wettelijke kaders.

Zo zijn MN en PGGM een samenwerking gestart in Operational Due Diligence (ODD)-onderzoek. Hierbij beoordelen gespecialiseerde teams de operationele kwaliteit van externe managers. PGGM en MN monitoren een aantal geselecteerde externe managers gezamenlijk, wat leidt tot efficiëntievoordelen, zowel bij PGGM en MN als bij de externe managers. De strategische analyse en besluitvorming over de externe managers blijven PGGM en MN onafhankelijk uitvoeren.

Ook op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen sta je als grote belegger vaak sterker als je het samen doet (zie hierna op pagina 22).

Wet- en regelgeving

Regelgeving in de financiële sector is de laatste jaren verder aangescherpt. Vermogensbeheerders besteden daarom meer tijd aan de naleving van deze regels (compliance). Een voorbeeld is de verdere uitwerking van de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). In het afgelopen jaar publiceerde MN onder meer een klimaatcommitment (zie hierna op pagina 21) en classificeerde het haar eigen fondsen op basis van de SFDR-wetgeving.

Daarnaast is er vanuit de toezichthouder ook steeds meer aandacht voor de wijze waarop pensioenbeleggers hun cybersecurity, privacy van data en *know your customer* (relatie) systemen en -processen hebben ingericht. Dit geldt ook voor MN Vermogensbeheer waar wordt zorggedragen voor implementatie. Digitalisering moet ervoor zorgen dat de kosten voor compliance binnen de perken blijven.

Een ander aandachtspunt in 2022 was de uitgebroken oorlog in Oekraïne, waarna veel Russische entiteiten op de Europese en Amerikaanse sanctielijsten zijn beland. Dit was voor MN aanleiding om het screenen van de beheerde assets op sancties te automatiseren met behulp van software van een externe, gespecialiseerde leverancier.

Financiële markten

De inval van Rusland in Oekraïne en hoge inflatie waren van grote invloed op de financiële markten. Beursgenoteerde aandelen zijn in waarde gekelderd, evenals vastgoed. De *MSCI World Index* daalde gedurende de eerste drie kwartalen van 2022, wat sinds de financiële crisis in 2008 niet is voorgekomen. Ook obligaties verloren aan waarde.

Veel pensioenfondsen dekken hun renterisico deels af met derivaten, waarbij onderpand wordt uitgewisseld op basis van de waarde van obligatieposities. Door dalende obligatiekoersen is in korte tijd veel onderpand opgevraagd bij de opdrachtgevers van MN. De beleggingsteams van MN (*Treasury en Fixed Income*) hebben echter ruim op tijd voldoende liquiditeit weten vrij te maken om aan deze verplichtingen te voldoen.

Vanaf half oktober herstelden de markten zich, maar begin 2023 was er nog veel onzekerheid over onder meer het verloop van de oorlog in Oekraïne, de koopkracht van huishoudens en de grondstofprijzen.

Verantwoord beleggen

MN heeft als ambitie om in de pensioensector voorop te lopen als het gaat om maatschappelijk verantwoord beleggen. Dit houdt onder meer in dat MN in de beleggingen rekening houdt met milieu-, sociale en bestuurlijke oftewel ESG- (environmental, social, governance) aspecten. Het afgelopen jaar stond grotendeels in het teken van het opstellen van klimaatactieplannen, het verder ontwikkelen van de zogenoemde Portefeuille van Morgen en het voeren van aandeelhoudersgesprekken. Daarnaast zijn er ook beleggingen gedaan in externe fondsen die investeren in hernieuwbare energie.

Klimaatactieplannen

MN ondertekende in 2019 het Commitment van de financiële sector aan het Nederlandse Klimaatakkoord. In het afgelopen jaar zijn actieplannen opgesteld voor vijf beleggingscategorieën: aandelen, bedrijfsobligaties, vastgoed, infrastructuur en private equity. Met deze plannen wil MN – samen met opdrachtgevers – toewerken naar een portefeuille waarin alle beleggingen een passende bijdrage leveren aan het Parijsakkoord, zonder dat daarbij sectoren met veranderpotentieel op voorhand worden uitgesloten. De uitstoot van de totale beleggingsportefeuille moet in 2050 zijn gereduceerd tot netto nul. Zo draagt MN bij aan het doel om de opwarming van de aarde te beperken tot maximaal 1,5 graden.

De klimaatactieplannen van PMT, PME en MN zijn in 2022 gepubliceerd. De plannen worden uitgevoerd aan de hand van de volgende 'vier D's':

1. **Data:** Inzicht creëren op basis van zo betrouwbaar mogelijke data in hoe beleggingen wel of niet passen bij een 1,5 graden-pad.
2. **Doelstellingen:** Doelstellingen per beleggingscategorie en per sector formuleren die ervoor zorgen dat de totale beleggingsportefeuille in 2050 voldoet aan het Akkoord van Parijs.
3. **Druk:** Als aandeelhouder en belegger invloed uitoefenen op bedrijven, landen en externe fondsen om de CO₂-uitstoot te verlagen.
4. **(Des)investeren:** Beleggingsposities met beperkte veranderpotentie afbouwen of helemaal verkopen, en juist posities vergroten in beleggingen die wel een positieve impact hebben op het klimaat.

In 2023 wil MN ook de andere vermogensbeheerklanten ondersteunen bij het opstellen van klimaatactieplannen.

>>

>>

Portefeuille van Morgen

De Portefeuille van Morgen is een ambitieus programma waarin MN actief aandelen selecteert die passen bij de maatschappelijke en financiële wensen van opdrachtgevers. Bij deze portefeuille – die nog in ontwikkeling is – is niet de benchmark leidend maar zijn de bedrijven in de portefeuille doelbewust geselecteerd omdat deze passen bij de identiteit van de pensioenfondsen. De Portefeuille van Morgen borduurt voort op de strategie Bewuste Selectie, die MN samen met PMT in 2016 is gestart. Bij Bewuste Selectie wordt via een eigen gemaakte index belegd in bedrijven die voldoen aan bepaalde ESG-eisen.

Dialogoprogramma Energietransitie

MN voert namens PMT en haar andere pensioenfondsklanten (exclusief PME) een dialoogprogramma uit met alle olie en gasbedrijven in hun portefeuille. In 2022 zijn namens PMT en de andere klanten negentien olie- en gasbedrijven uit de portefeuille gehaald omdat deze ondernemingen niet (voldoende) hebben kunnen aantonen hoe zij een passende bijdrage gaan leveren aan het Akkoord van Parijs. Het gesprek met de andere olie- en gasbedrijven is voortgezet. PME belegt sinds 2021 niet meer in olie- en gasbedrijven, zoals deze zijn gedefinieerd op basis van de sectorindeling van de benchmarkprovider.

Investeren met Impact

Naast het selecteren van beleggingen die rekening houden met ESG-aspecten, willen MN en opdrachtgevers ook beleggen in projecten en bedrijven die positief bijdragen op het gebied van milieu en maatschappij. Deze zogenaemde ‘impactinvesteringen’ hebben dezelfde risico- en rendementseisen als andere beleggingen. In 2022 heeft PMT de ambitie gesteld om in 2030 €4 miljard te beleggen in investeringen die direct bijdragen aan de energietransitie. PME wil ultimo 2024 €1,2 miljard – vrijgekomen in 2021 na het verkopen van olie- en gasbeleggingen – herinvesteren in hernieuwbare energie. Hieraan heeft MN in 2022 invulling gegeven door kapitaal te committeren aan nieuwe fondsen die investeren in de energietransitie. Dit zal de komende jaren worden voortgezet.

Samenwerkingsverbanden

Pensioenbeleggers hebben vaak dezelfde belangen, vooral op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen. MN is daarom actief lid van de samenwerkingsverbanden Climate Action 100+, Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC), Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) en het Platform Living Wage Financials (PLWF).

In 2022 is daar een lidmaatschap van het Partnership for Biodiversity Accounting Financials (PBAF) bijgekomen. PBAF werkt aan de ontwikkeling van een methodiek voor het berekenen van de impact van de financiële sector op de biodiversiteit en het gericht sturen op herstel en bescherming van biodiversiteit. Deelname aan PBAF is een logische stap nadat MN in 2021 haar Dialogoprogramma Biodiversiteit startte, waarbij bedrijven worden gevraagd hun impact op biodiversiteit en met name ontbossing traceerbaar en inzichtelijk te maken.

06. Pensioenbeheer

2022 stond voor MN pensioenbeheer in het teken van voorbereiding op de invoering van het Pensioenakkoord (Wet toekomst pensioenen), de verdere ontwikkeling van het nieuwe administratiesysteem NPS-MAP en verbetering van de deelnemers- en werkgevers-bediening; drie speerpunten uit de MN-strategie die in 2022 is uitgestippeld.

De overdracht naar een andere uitvoerder van de PME-administratie eind 2021 en daarmee het wegvallen van betreffende werkzaamheden voor MN ging gepaard met het vertrek van veel collega's. Na het vertrek van PME voor het pensioenbeheer is binnen MN verder nog op diverse gebieden nazorg gedaan ter afronding van deze transitie. Dit proces is naar volle tevredenheid verlopen van de opdrachtgevers. Ook de waardering van deelnemers is op peil is gebleven (7,5) en die van de werkgevers is zelfs licht gestegen (van een 6,9 in 2021 naar een 7,1 in 2022).

Pensioenakkoord

MN ziet de Wtp – wanneer deze wordt aangenomen in de Eerste Kamer - als kans om haar dienstverlening te herontwerpen om zo kwalitatief hoogwaardige pensioenuitvoering te blijven leveren. De implementatie van de Wtp vergt een grote inspanning die deels zal worden beïnvloed door de nog te publiceren lagere wetgeving. In overleg met de opdrachtgevers ligt de focus van MN bij het ontwerpen en implementeren van een basis waarop in ieder geval de solidaire regeling uitgevoerd kan worden. De nieuwe wet zal MN de gelegenheid bieden om verdere digitaliseringsslagen te maken en zo zullen onder andere de verwerkingsprocessen tussen pensioenbeheer en vermogensbeheer volledig worden geautomatiseerd. Deelnemers kunnen daarmee doorlopend inzicht krijgen in de ontwikkeling van hun pensioenvermogen.

Voor de implementatie van de wijzigingen die volgen uit de Wet Toekomst Pensioenen is in 2022 een integraal programma opgezet. De onderdelen Pensioenbeheer, Vermogensbeheer en Advies & Actuarieel van MN werken hierin nauw samen. Daarnaast is de besturing van het programma geformaliseerd met interne en externe afstemmingsorganen. De focus van het programma lag in 2022 op drie aspecten: de interpretatie en uitvoering van de wetgeving, de voorbereiding van de implementatiefase en de vorming van een visie op de pensioencommunicatie.

Wetgeving

De ontwikkeling van de wetgeving is vanuit MN intensief gevolgd, waarbij de nadruk lag op de interpretatie hiervan voor de opdrachtgevers van MN en in het verlengde daarvan op de uitvoeringsaspecten van deze wetgeving. Dit heeft zich vertaald in impactanalyses en ontwerpnootjes voor de verschillende onderdelen van de nieuwe pensioencontracten. Deze analyses en notities zijn de basis voor de beleidsbeslissingen van de opdrachtgevers van MN.

Beleidsondersteuning

De volgende fase in de implementatie van het Pensioenakkoord wordt gekenmerkt door de diverse te nemen beleidsbeslissingen door zowel de sociale partners als de pensioenfondsbesturen. Deze fase is al in volle gang en vanuit bovengenoemd programma wordt samen met Advies & Actuarieel nauw samengewerkt met de bestuursbureau's van de fondsen om onze opdrachtgevers zo goed mogelijk van advies te voorzien.

Vorbereiding implementatiefase

Ter voorbereiding op de implementatiefase zijn nieuwe inzichten vertaald naar uitgangspunten en ontwerpen voor de pensioenadministratie. Op onderdelen is deze implementatie reeds gestart. Hierbij geldt voor MN Vermogensbeheer dat dit in nauwe samenwerking gebeurt met pensioenbeheerders van TKP en AZL, naast die van MN.

Visie op pensioencommunicatie

In het nieuwe stelsel zal de wijze waarop met deelnemers en werkgevers wordt gecommuniceerd veranderen. Daarom is ook gewerkt aan het vormen van een visie en het maken van prototypes van de wijze waarop over de nieuwe pensioenregeling en het opgebouwde pensioen wordt gecommuniceerd.

NPS – MAP

MN gaat zoals eerder aangegeven gebruik maken van het pensioenadministratiesysteem MAP van PGGM. In combinatie met de rekenkern die MN zelf bouwt (de zogenoemde Rule Engine) vormt MAP straks de backoffice van de pensioenadministratie van MN. De nieuwe backoffice – MAP en de Rule Engine – wordt geïntegreerd met de, eveneens nieuw te bouwen, frontoffice en de financiële - en rapportagesystemen binnen MN. Dit alles vindt plaats in de vorm van een programma onder de noemer Nieuwe Pensioenstroom Moderne Applicaties Pensioenbeheer, kortweg NPS-MAP

Eind 2021 is de eerste fase van NPS-MAP succesvol afgerond met het aantonen dat MAP technisch werkt op de MN-omgeving. Hiermee is het fundament gelegd en zijn de technische koppelingen gemaakt naar de MN-omgeving. 2022 stond daarmee volledig in het teken van het functioneel gereed maken: het inrichten van MAP binnen MN, de voorbereidingen op de datamigratie en het verder bouwen aan de Rule Engine. Zo staat een groot deel van de data klaar om gemigreerd te worden naar MAP en wordt MAP klaargemaakt om de regelingen voor PMT en Koopvaardij te kunnen uitvoeren. Ook is een start gemaakt met de nieuwbouw van het werkgevers- en deelnemersportaal (frontoffice) en met de koppeling tussen de nieuwe backoffice en de financiële - en rapportagesystemen.

Het programma is op stoom: op koers voor de oplevering eind 2023, zodat het nieuwe administratiesysteem MAP op 1 januari 2024 gereed is om de regelingen voor PMT en Koopvaardij uit te voeren. MN beschikt daarmee over een toekomstbestendig IT-landschap dat een soepele overgang naar het nieuwe pensioencontract mogelijk moet maken. Door het benutten van bestaande techniek bereikt MN zo ook een aanzienlijke risicoreductie in plaats van deze zelf te ontwikkelen.

In 2022 is diverse malen overleg geweest met DNB over de status van en ontwikkelingen binnen het programma NPS-MAP, ook gezien in het licht van het lopende onderzoek door DNB naar de informatiebeveiliging binnen MN.

Klantbediening en communicatie

Klantreizen

De transitie van procesgericht naar klantgericht werken is in 2022 voortgezet. In 2022 is vormgegeven aan een structurele opzet en invulling van een zogeheten klantfeedbackloop waarmee continue cyclische input van klantfeedback is verzekerd en klantgerichter kan worden opgetreden. In nauwe samenwerking met onder andere de pensioenconsulenten van PMT alsook de verantwoordelijken binnen het bestuursbureau en het bestuur van PMT wordt, vanuit een continu verbeterproces, geïnvesteerd in verbetering en vernieuwing van zowel proces als techniek die de basis vormen van de klantbediening. Dat geldt ook voor de koers die in 2019 is ingezet met het concretiseren van zogenoemde klantreizen. De dienstverlening wordt hiermee zo optimaal mogelijk op de wensen van de deelnemers en aangesloten werkgevers van de fondsen afgestemd.

‘Ik ga bijna met pensioen’ is de eerste klantreis die onder de loep is genomen. In 2022 is deze klantreis volledig gedigitaliseerd, waardoor deelnemers zelfstandig hun pensioen kunnen aanvragen via hun deelnemersportaal. Uiteraard blijft MN klaarstaan om deelnemers ook persoonlijk te woord te staan.

Werkgeversbediening

Naast een betere en slimmere bediening van de deelnemers is er in 2022 meer focus gelegd op het beter bedienen van werkgevers. Met een multidisciplinair team van MN-medewerkers uit de gehele keten van werkgeversbediening is gewerkt aan verbetering van de premie-inning en van het (digitale) administratieve gemak voor de werkgevers.

Slimme technologie

MN zet waar mogelijk in op ‘slimme’ technologie. Een goed voorbeeld hiervan is de implementatie van de zogenoemde ADV-app. ADV staat daarbij voor ‘attestatie de vita’ oftewel ‘het bewijs van in leven zijn’. Een ADV is een internationaal document dat uit de registers van de burgerlijke stand komt. Het is ook buiten Nederland te gebruiken, wanneer een buitenlandse organisatie (bijvoorbeeld een pensioenfonds) een bewijs nodig heeft dat betreffende persoon nog in leven is. Waar dit voorheen voor deelnemers een heel gedoe was, kan dit nu snel en gemakkelijk via deze app. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten, want ook in de administratieve dienstverlening leidt dit tot meer efficiëntie en gemak.

Effectief communiceren

De afgelopen jaren heeft MN geïnvesteerd in de uitbreiding en professionalisering van haar pensioencommunicatie. Op het gebied van strategievorming, digitalisering, doelgroepgerichte content, verbetering van communicatiemiddelen en datagedreven werken, zijn flinke slagen gemaakt. Zo bereidt MN zich stapsgewijs voor op de uitdagingen die het nieuwe pensioen-stelsel met zich meebrengt voor de communicatie met deelnemers en werkgevers. Belangrijkste aandachtspunten hierbij zijn het verbeteren van de keuzebegeleiding en de overgang naar het nieuwe stelsel. Het komende jaar staan verder centraal het vergroten van vertrouwen van deelnemers en werkgevers en van een effectief digitaal bereik.

Samenvattend zet MN zich de komende jaren in op een verdere verbetering en versnelling van de klantbediening door middel van slimme technologie, slim gebruik van data, een professionele klantcontactorganisatie en effectieve pensioencommunicatie.

Organisatie

Na de reorganisatie vanwege de overdracht naar een andere uitvoerder van de PME-pensioenadministratie hebben de teams binnen MN Pensioenen zich prima herpakt. De bezetting was gedurende het verslagjaar per saldo stabiel; met wat in- en uitstroom eindigden we in 2022 met ongeveer evenveel medewerkers als waar we het jaar mee begonnen. Vanuit andere units werden de afdelingen Document Services en Klant- en Productadvisering aan het Service Center Pensioenen toegevoegd.

Positief is dat er meer dan voorgaande jaren doorstroom was van en naar andere units binnen MN (Vermogensbeheer, Informatievoorziening, Centrale Afdelingen). Zo bieden we medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden en weten we hen voor MN te behouden. Met het oog op alle ontwikkelingen binnen de pensioensector werden er naast de gebruikelijke vaktechnische opleidingen, diverse korte opleidingen aangeboden.

07. Ontvlechting verzekeringsactiviteiten

MN heeft voor opdrachtgevers uit de metaal- en techniekbranche de volledige administratie van de arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en het re-integratietraject bij arbeidsongeschiktheid van werknemers verzorgd. Per 1 januari 2023 stopt deze dienstverlening aan de opdrachtgevers en komt er, na het nazorgtraject in 2023, een einde aan deze activiteiten binnen MN.

CoMetec als nieuwe uitvoerder

De portefeuille van NV schade is per 1 januari 2023 overgedragen aan de nieuwe uitvoerder binnen de metaal- en techniekbranche, te weten CoMetec. De sociale partners binnen de Metalektro hebben de keus laten vallen op Achmea om de dienstverlening van het WIA-verzekeringsproduct door de verzekeraar zelf te laten uitvoeren. Naast de nazorg in 2022 door het vertrek van de ziekteverzuim-portefeuille van Bovemij per 1 januari 2022 hebben deze veranderingen binnen de unit Verzekeringen voor een enerverend jaar gezorgd.

Het jaar 2022 kenmerkt zich voor de Unit Verzekeringen door de voorbereiding op de overgang van alle medewerkers naar CoMetec op basis van Wet overgang van onderneming, de migratietrajecten van de verzekeringsportefeuille van WIA Metalektro naar Achmea en die van NV schade naar CoMetec én de continuïteit van de dienstverlening.

Dienstverlening

Vanzelfsprekend was het zorgdragen voor continuïteit van de dienstverlening voor alle deelnemers in 2022 één van de belangrijkste taken van de unit Verzekeringen, naast (voorbereidende) werkzaamheden voor de migratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers. De toepassing van de hybride werkvorm – de combinatie van thuis, op afstand en/of op de kantoorlocatie (samen)werken – en het maken van goede afspraken hierin heeft positief bijgedragen aan het behalen van de doelstelling voor 2022.

In overleg met de opdrachtgever NV schade is de dienstverlening in het laatste kwartaal voor de migratie naar de nieuwe organisaties aangepast op een aantal SLA-afspraken in verband met de hoge werkdruk die met een dergelijke overgang gepaard gaat.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheidsonderzoeken namens de opdrachtgevers wijzen uit dat werkgevers en werknemers nog steeds zeer tevreden waren over de dienstverlening. De opdrachtgevers geven op hun beurt aan ook tevreden te zijn, wat wordt gestaafd door goede en bestendige SLA-scores. Als kers op de taart is het Gouden Oor in 2022 met een hogere inschaling toegekend. Dit is een zeer mooie opsteker in zo'n transitiejaar en geeft vertrouwen in het team voor de toekomst.

Ontvlechting

Veel medewerkers van MN hebben meegewerkt aan de ontvlechting van de verzekeringen uit MN en aan de migraties van de portefeuilles, het testen en leveren van de migratiebestanden. Daarnaast is CoMetec ondersteund door MN-medewerkers bij projectwerkzaamheden als het testen van de te gebruiken applicaties en het ontwikkelen van een datawarehouse. Vanwege de hiermee gepaard gaande extra belasting op de lopende werkzaamheden is gebruik gemaakt van een flexibele schil van inhuurkrachten om de kwaliteit van de reguliere dienstverlening te waarborgen.

Medewerkers

Voor alle medewerkers van de unit Verzekeringen, de Buitendienst, O&O fondsen en Sociale Fondsen in de sectoren Metaal & techniek en Motorvoertuigen inclusief een aantal stafmedewerkers is de Wet overgang onderneming van toepassing. Vanuit MN is de uitdiensttreding van deze medewerkers zorgvuldig begeleid. Een aantal medewerkers heeft ervoor gekozen de loopbaan eerder dan 31 december 2022 buiten MN voort te zetten. Dit verloop is door middel van externe inhuur opgevangen.

Nazorg in 2023

De activiteiten voor onder meer de (financiële) verantwoording, het schonen van data en het verwijderen van applicaties en interfaces worden in 2023 aan de hand van een zorgvuldig opgesteld nazorgplan uitgevoerd.

08. Wendbare en weerbare medewerkers

Het jaar 2022 stond voor MN in het teken van continuïteit van de dienstverlening in een organisatie die kleiner wordt en het werk op meerdere plekken anders organiseert. Een organisatie die zich voorbereidt op de strategische agenda van MN, waarbij de implementatie van het pensioenakkoord (Wet Toekomst Pensioenen) met stip bovenaan staat. Dat vraagt om wendbare en weerbare medewerkers.

HR-beleid en -instrumenten

Goed en modern werkgeverschap

MN wil een werkgever zijn waar medewerkers met plezier en met elkaar een bijdrage leveren aan een goed pensioen in een betere wereld. Dat doet MN door te investeren in persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap en daarmee in duurzame inzetbaarheid. Het HR-beleid van MN dat sinds 2019 wordt ingezet, is in 2022 onverminderd van kracht gebleven. Kernelementen van dit beleid zijn: marktconform, aantrekkelijk, professioneel en gebaseerd op een volwassen (gelijkwaardige) relatie tussen werkgever en werknemer. Alle HR-initiatieven – instrumenten, arbeidsvoorwaarden en processen – zijn erop gericht leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen, zodat een ieder een bijdrage kan leveren aan de doelen van MN én aan een duurzame inzetbaarheid van zichzelf.

Barometer

Eén van de manieren om feedback te krijgen hoe MN als werkgever wordt beleefd, is het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek oftewel de barometer. Deze is begin 2022 en begin 2023 gehouden; het plan is dit jaarlijks te doen. Naast vragen over reguliere thema's als werkdruk, werkomstandigheden, ontwikkelmogelijkheden, samenwerking en arbeidsvoorwaarden is de barometer sinds 2022 aangevuld met vragen over de veranderingen die spelen bij MN en in hoeverre de werksfeer als veilig en inclusief wordt ervaren. Dit zijn actuele beleidsthema's waarover het EC van MN de input van alle medewerkers zeer op prijs stelt. MN scoort op medewerkerstevredenheid een 7.3 in 2022 en een 7.8 in 2023; de benchmark binnen de financiële dienstverlening is 7.9 in 2022 en 8.1 in 2023. De respons was 75% in 2022 en 78% in 2023. Op basis van de uitkomsten in 2022 zijn in het verslagjaar verbeteracties uitgevoerd zoals tegemoetkomen aan de behoefte van medewerkers aan meer zichtbaarheid van en communicatie vanuit het EC en meer duidelijkheid over de toekomst van MN.

Arbeidsmarkt

Ook MN heeft last van de krapte op de arbeidsmarkt. Het aantal vacatures is niet direct gestegen in 2022 maar het vinden van de juiste kandidaat is lastiger gebleken. Het aantal ingevulde vacatures (in dienst bij MN) bedroeg 72 in 2022. De arbeidsmarktbenadering is proactiever geworden met de inzet van meer arbeidsmarktcampagnes en meer eigen searchactiviteiten. Er is meer focus op diversiteit en inclusie in onze (arbeidsmarkt) communicatie en werving- en selectieprocessen.

Beloningsbeleid

MN wil 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.

In 2022 is het beloningsbeleid aangepast op de richtlijnen van de *European Banking Authority* (EBA) en de *European Securities and Markets Authority* (ESMA).

In 2022 is voor een beperkte groep van 63 medewerkers op een totaal van 777 medewerkers (in 2021 67 op een totaal van 892 medewerkers, in 2020 59 in op een totaal van 967 medewerkers) een variabele beloning voorgesteld. Deze personen hebben een functie bij de front office van MN Vermogensbeheer. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning voor deze medewerkers is 13,5% (14,2% in 2021).

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB), bestaande uit de statutaire leden van het Executive Committee (EC) kent een eigen beloningsbeleid dat is gewijzigd in 2022 en vastgesteld op 8 december 2022 door de algemene vergadering van aandeelhouders. De belangrijkste wijziging is dat het referentiepunt de mediaan van de beloningsmarkt financiële dienstverlening is geworden in plaats van die van de algemene bestuurdersmarkt. De RvB 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 (€ 355.050) en het mediaan basissalaris op basis van 40 uur van alle medewerkers (€ 69.880) was 5,1 over 2022. Dit was 5,3 over 2021.

CAO

Begin december 2022 is een nieuwe CAO overeengekomen met de vakorganisatie De Unie met een looptijd van één jaar tot en met 31 december 2023. Naast een structurele en een éénmalige loonsverhoging zijn de belangrijkste ingrediënten van deze nieuwe CAO:

- Een bruto-uitkering van € 1.500 die alle medewerkers die op 1 december 2022 bij MN in dienst waren in december 2022 ontvingen. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen fulltime of parttime medewerkers.
- Een structurele loonontwikkeling in 2023:
 - Per 1 januari 2023 worden de salarissen en salarisschalen verhoogd met 3%;
 - Daarbovenop worden per 1 januari 2023 de salarissen en salarisschalen verhoogd met bruto € 110 (naar rato fte).

Dit betekent een structurele verhoging van 5% bij een bruto maandsalaris van € 5500. Als het salaris bruto lager is dan € 5500 per maand dan is de verhoging procentueel gezien hoger dan 5%. Is het salaris hoger dan € 5500 per maand dan is de verhoging procentueel lager dan 5%.

Het Sociaal Plan van MN is met één jaar verlengd tot 31 december 2024.

Liquidatie Pensioenfonds MN, pensioenregeling ondergebracht bij PMT

Het bestuur van Pensioenfonds MN heeft besloten tot een collectieve waardeoverdracht (CWO) van reeds opgebouwde aanspraken naar Pensioenfonds Metaal & Techniek (PMT) en a.s.r. per 1 december 2022. Concreet houdt dit in dat per 1 december 2022:

- de overige pensioenaanspraken en -rechten naar PMT zijn overgegaan na toepassing van een korting van 1,414%;
- de reeds lopende invaliditeitspensioenen zonder toepassing van een korting naar a.s.r. zijn overgegaan.

Liquidatie van het Pensioenfonds MN vindt naar verwachting in 2023 plaats.

Kerncijfers HR

Jaar	Totaal aantal medewerkers	Vaste medewerkers	Contractanten	Externen	% vrouw	% man	In dienst	Uit dienst
2022	777	715	62	339	34,5	65,5	76	191
2021	892	820	72	258	35,0	65,0	72	148
2020	976	881	86	255	26,8	73,2	98	105
				2022		2021		2020
				4,3%		4,2%		3,2%
				87,4%		89,0%		89,0%

Samenstelling m/v Raad van Commissarissen, Executive Committee en senior management

	2022	2021	2020
Raad van Commissarissen % vrouwen	40,0%	40,0%	40,0%
Executive Committee % vrouwen	20,0%	25,0%	40,0%
Senior management % vrouwen	31,8%	31,8%	26,1%

Aantal vrouwen op (overige) managementposities

Het personeelsbestand van MN bestaat voor 34,5% uit vrouwen. Binnen het overig management van MN worden 17 van de 66 managementposities door vrouwen bezet (25,8%). Vorig jaar was dit aandeel iets hoger (28,6%).

	2022	2021	2020
Vrouwen op (overige) managementposities	17	20	19
Vrouwen op (overige) managementposities in %	25%	28,6%	26,8%
Mannen op (overige) managementposities	49	50	52
Mannen op (overige) managementposities in %	75%	71,4%	73,2%

Opleidingsuitgaven

	2022	2021	2020
Opleidingsuitgaven	1.049.094	1.128.902	1.135.518
In % loonsom	1,53%	1,50%	1,49%

Het personeelsbestand van MN bestaat voor 34,5% uit vrouwen. Binnen het overig management van MN worden 17 van de 66 managementposities door vrouwen bezet (25,8%). Vorig jaar was dit aandeel iets hoger (28,6%).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie en het strategisch doel MVO steviger in de organisatie te verankeren, werkt MN sinds 2020 haar MVO-beleid uit aan de hand van drie speerpunten: 'MN inclusief en divers', 'MN klimaat-neutraal en 'MN maatschappelijk betrokken'. Voor elk van deze drie speerpunten zijn concrete doelstellingen en acties bepaald; de voortgang en realisatie hiervan worden op kwartaalbasis gemeten.

MN inclusief en divers

Net als in 2021 zijn in 2022 workshops gehouden, gericht op het vergroten van de bewustwording van het belang van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. In totaal hebben circa 60 medewerkers waaronder ook een aantal managers deelgenomen aan vijf workshops. Daarnaast is als pilot een workshop 'inclusief leiderschap' georganiseerd voor de managers van de units Vermogensbeheer en Pensioenen en Verzekeren. Inclusief leiderschap zal ook in 2023 een belangrijk aandachtsgebied zijn en breder worden getrokken binnen MN.

In de eerdergenoemde barometer die begin 2022 bij MN is gehouden zijn voor het eerst vragen opgenomen om te peilen in hoeverre medewerkers MN als inclusieve organisatie ervaren. De bedoeling is dit structureel te doen; de barometer 2022 is daarmee te beschouwen als een nulmeting op basis waarvan we de ontwikkelingen op dit thema jaarlijks kunnen monitoren.

Commissie en plan van aanpak

In 2022 is de Commissie Diversiteit & Inclusie (D&I) opgericht waarin het EC en senior management zijn vertegenwoordigd. Deze commissie heeft een Plan van aanpak Diversiteit & Inclusie MN 2022-2024 opgesteld dat ook is ingediend bij de SER. Dit in het kader van het Charter Diversiteit in Bedrijf waar MN ondertekenaar van is en de Wet ingroeiquote en streefcijfers die op MN van toepassing is. In het plan van aanpak zijn streefcijfers opgenomen voor de m/v-verhouding binnen de raad van commissarissen (RvC), het executive committee (EC) en het senior management alsook voor overig management en medewerkers en gerichte interventies om deze streefcijfers te realiseren. De streefcijfers voor zowel RvC als EC is 40/40%; de resterende 20% biedt ruimte voor flexibele invulling.

Interventies

Eind 2022 is een start gemaakt met de uitrol van bovengenoemd plan van aanpak, waarbij de focus ligt op interventies gericht op (1) het creëren van bewustzijn en draagvlak in de gehele organisatie en (2) het aanpassen/aanvullen van het personeelsbeleid.

Zo wordt er een ambassadeursnetwerk opgezet met vertegenwoordiging van medewerkers uit alle units en krijgen managers een training in inclusieve leiderschapsvaardigheden en wordt een mentoring traject opgezet voor het bevorderen van de zichtbaarheid, doorstroom en ontwikkeling van vrouwen binnen MN. Daarnaast richten we ons op meer inclusieve arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie waaronder het schrijven van inclusieve vacatureteksten en het aanpassen van sollicitatie- en selectieprocedures. Eind 2022 is een campagne opgezet via de social-mediakanalen van MN, specifiek gericht op het werven van vrouwen voor openstaande vacatures.

De focus op genderdiversiteit in het plan van aanpak is te zien als eerste stap naar een meer diverse en inclusieve organisatie; de ambitie van MN is om in 2023 de focus te verbreden naar andere diversiteitsdimensies zoals etnisch-culturele achtergrond, seksuele oriëntatie/LHBTI+, leeftijd en arbeidsvermogen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Onder de noemer 'maatschappelijke betrokkenheid' wil MN een duidelijke stimulans geven aan vrijwilligerswerk door medewerkers van MN hierin te faciliteren. MN heeft zich gecommitteerd – in de vorm van partnerships en inzet van vrijwilligers – aan een aantal maatschappelijke doelen zoals JINC, het Nationaal Ouderenfonds, Stichting UAF en Participatiekeuken. Medewerkers van MN krijgen een dag per jaar in werktijd beschikbaar voor het doen van vrijwilligerswerk voor deze maatschappelijke doelen.

Medezeggenschap

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

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken

In 2022 heeft de OR de bestuurder bij een groot aantal vraagstukken voorzien van een gedegen advies of de nodige instemming. De belangrijkste onderwerpen waarop of instemming of advies is gegeven door de OR zijn:

- een aantal adviesaanvragen betreffende Centrale Afdelingen (waar alle stafafdelingen zijn onder gebracht);
- liquidatie van Pensioenfonds MN en onderbrengen pensioenregeling bij PMT;
- overgang Verzekeren naar CoMetec;
- vernieuwing van de gedragscode en onderliggende regelingen.

Met de positieve instemmingen en adviezen van de ondernemingsraad zet MN een belangrijke stap voorwaarts in de modernisering van haar HR-instrumentarium. Dit sluit aan op de ambitie van MN om de kosten naar beneden te krijgen, de omvang van de organisatie te verkleinen zonder in te leveren op de dienstverlening en daarmee meer wendbaar te worden.

Het EC bedankt de OR voor de constructieve samenwerking en ziet uit naar een verdere verdieping hiervan in 2023.

9. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie heeft MN een MVO-beleid waarin een klimaatneutrale oftewel CO₂-neutrale bedrijfsvoering één van de speerpunten is. Hiertoe is in 2020 een routekaart ontwikkeld met doelstellingen voor de (middel)lange termijn, die in de jaren daarna verder worden uitgewerkt in tussen-doelstellingen en concrete maatregelen.

De zogenoemde Routekaart MN klimaatneutraal omvat doelstellingen voor de thema's 'energie' en 'materialen'. Binnen het thema 'energie' richt MN zich op de categorieën 'gebouw' en 'vervoer & logistiek', en binnen het thema 'materialen' op 'inkoop en afval'. In 2023 zal MN een dashboard operationeel hebben voor het monitoren van de voortgang en realisatie van de doelstellingen voor deze thema's en categorieën.

Met deze routekaart legt MN de basis voor rapportage conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die voor MN vanaf boekjaar 2025 van kracht wordt en waarbij MN haar doelstellingen ook zal laten voorzien van assurance.

Doelstellingen

Categorieën

Het streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering is vertaald naar doelstellingen op categorieniveau:

- Voor de categorie 'gebouw' streeft MN naar energieneutraal in 2030 en 'Paris proof' in 2040 (waarbij een kantoorgebouw nog maar 70 kWh/m² per jaar mag verbruiken en aan deze resterende energievraag moet voldoen met duurzame energie). MN stuurt daarbij op vermindering van de energievraag, gebruik van groene stroom en duurzame warmte, en inzet van efficiëntere apparatuur en installaties.
- Voor 'vervoer en logistiek' streeft MN naar 50% CO₂-reductie in 2030 ten opzichte van 2019 door in te zetten op vermindering van zakelijk verkeer en woon-werkverkeer, inzet van elektrische voertuigen en duurzame brandstof, en te kiezen voor efficiëntere en duurzamere vervoerstypen zoals het OV en de fiets.
- En voor 'inkoop' streeft MN naar 20% CO₂-neutrale inkoop in 2030 ten opzichte van 2019 en voor 'afval' naar 100% circulair in 2050 door te sturen op vermindering van materiaalgebruik (inclusief voedsel) en gebruik van gerecyclede en duurzame materialen.

Indicatoren en (middel)lange termijn-doelstellingen voor de drie categorieën zijn bepaald; aan de hand hiervan worden voor 2023 en de jaren daarna kortetermijn (jaar)doelstellingen geformuleerd, gemonitord en uitgewerkt in concrete maatregelen.

Strategie

MN zet in haar strategie naar klimaatneutraliteit in op verminderen (minimaliseren van de vraag/het gebruik), verduurzamen (gebruik van hernieuwbare of restbronnen), efficiënter gebruik van bronnen, en vermijden van emissies in de keten door ook te letten op de duurzaamheid van leveranciers.

Tot slot compenseert MN haar resterende, jaarlijkse CO₂-voetafdruk door te investeren in 100% gecertificeerde projecten. Zo heeft MN haar CO₂-voetafdruk over 2021 (797 ton) in 2022 gecompenseerd en zal zij haar CO₂-voetafdruk over 2022 in 2023 compenseren. Verwachting is dat deze jaarlijkse CO₂-voetafdruk steeds kleiner zal worden door de hierboven genoemde eerdere stappen uit de routekaart (verminderen, verduurzamen, efficiënter gebruik van bronnen).

CO₂-voetafdruk in 2022

In de CO₂-voetafdruk van MN nemen we alle emissies mee die dicht bij de bedrijfsvoering liggen én waarop wij als organisatie invloed kunnen uitoefenen. Zo berekenen we jaarlijks hoeveel CO₂ MN uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, koeling, zakelijk - en woonwerkverkeer en afval. De uitkomst van deze berekening wordt inzichtelijk gemaakt met de CO₂-voetafdruk van MN; de klimaatimpact wordt gemeten in termen van CO₂-equivalenten (één CO₂-equivalent staat daarbij gelijk aan de broeikaswerking van één kilogram CO₂). Ieder jaar streeft MN ernaar haar voetafdruk te verkleinen en daarmee toe te werken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering. In 2022 bedroeg de CO₂-uitstoot van MN 844 ton CO₂-equivalenten ten opzichte van 797 in 2021. Helaas is het dit jaar niet gelukt de CO₂-voetafdruk van MN te verkleinen, waarbij de kanttekening gemaakt kan worden dat de voorgaande twee jaar vanwege corona geen goede referentiekaders zijn geweest. In de loop van 2022 zijn steeds meer collega's weer naar kantoor teruggekomen, maar er blijkt een structurele omslag te zijn gemaakt naar meer thuiswerken. MN heeft in 2022 het hybride werken dan ook als beleid ingevoerd, wat inhoudt dat er voor circa 50% thuisgewerkt wordt. Het effect van dit beleid is terug te zien in de bezettingscijfers van het kantoorpand de Zilveren Toren. Daarom zijn net als in 2021 ook in 2022 vier etages gesloten gehouden om energie te besparen. Het is gelukt om deze etages vanaf 2023 te verhuren aan andere partijen. MN zal dan nog 50% van de Zilveren Toren gebruiken, wat uiteindelijk een gunstig effect zal hebben op onze cijfers qua energieverbruik en CO₂-uitstoot.

Energieverbruik

Ondanks de hogere bezetting na corona en daarmee de toename van het gebruik van werkplekmonitoren en laptops in het pand is het energieverbruik met slechts 4% gestegen. Het verbruik van de stadsverwarming is daarentegen met 26% gedaald. We blijven het energieverbruik monitoren met als doel dit zo laag mogelijk te houden. Zo zijn in 2022 alle zeven regenererende (hybride) liften opgeleverd. Deze liften zijn niet alleen energiezuiniger in gebruik – 60% ten opzichte van de oude installatie – maar leveren ook energie terug aan het elektriciteitsnet.

In het najaar heeft MN in navolging van het advies van de overheid de temperatuur in het pand met één graad verlaagd. Ook gaat de buitenverlichting eerder uit; buiten kantooruren gaat de gehele verlichting uit, op noodverlichting na (in navolging van de actie 'Mag het licht uit Green Business Club?').

Afval

Het totaal aantal kilogrammen is gestegen met 32%. Deze stijging is het resultaat van meer medewerkers op kantoor dan in de voorgaande (corona)jaren. Dat neemt niet weg dat we ons afval continu proberen te verminderen. Zo kijken we samen met onze cateraar hoe we de swill (gekookte etensresten) en derving (voedselverspilling) zo laag mogelijk kunnen houden door slimmer in te kopen, minder eten voor te bereiden en restanten op te maken. Ook blijven we alert op het steeds beter scheiden van ons afval. De grootste stijging betreft PMD (plastic -, metalen - en drankverpakkingen), wat het effect is van het beter scheiden van onze afvalstromen. Helaas wordt de koffiedrab bij MN op dit moment niet apart ingezameld; Haagse Zwam is failliet gegaan en we zijn op zoek naar een alternatief voor deze afvalstroom.

Woon-werk en zakelijk verkeer

De uitstoot van het woon-werkverkeer en zakelijk verkeer is gestegen in 2022. Dit was te verwachten omdat de coronamaatregelen in maart 2022 zijn afgeschaft. Wel kunnen we zien dat medewerkers door het hybride werken bewuster zijn gaan reizen. Het vliegverkeer is ten opzichte van 2019 (het laatste pre-corona referentiejaar) met 64% afgenomen terwijl de treinkilometers met 31% zijn gestegen.

Sinds eind 2021 wordt er gebruikt gemaakt van Reisbalans, een app waarin medewerkers dagelijks aangeven of ze thuiswerken of naar de Zilveren Toren komen en op welke manier. Met deze tool kan er voor het eerst nauwkeurig worden berekend wat onze CO₂-uitstoot is op het gebied van woon-werkverkeer. Daarvoor gebeurde de berekening op basis van een inschatting en was deze dus minder precies.

MN heeft de leaseregeling aangescherpt, waardoor er nog uitsluitend elektrische auto's worden besteld. De samenstelling van het wagenpark van MN is daardoor in 2022 gewijzigd van 16 naar 23 elektrische auto's van de in totaal 67 leaseauto's. Deze stijging zien we terug in scope 2 (toename elektriciteitsverbruik).

Groene daken en bijen

Naar aanleiding van een dakenscan van de Green Business Club Beatrixkwartier met als doel het gebied ook 'hogerop' te verduurzamen, is het dak van de Zilveren Toren deels voorzien van biodivers en waterbergend sedum-dakbedekking wat een totaal oppervlak van 407 m² extra groen heeft opgeleverd.

Verder hebben de Zilveren Toren-bijen dit jaar 65 potjes honing opgeleverd. Deze zijn onder de medewerkers verkocht en de opbrengst is aan een goed doel gedoneerd (de Imker Vereniging Leiden).

Relatiegeschenken van externe partijen worden overigens niet meer aangenomen. Leveranciers komen met mooie en duurzame alternatieve initiatieven. Zo zijn er al enkele bomen voor ons geplant of is er een donatie gedaan aan goede doelen.

Verdere verduurzaming

Het pand naast de Zilveren Toren, De Groene Toren, wordt vanaf het tweede kwartaal 2023 verbouwd, waarbij er ook een warmte- en koudepomp (WKO) wordt geïnstalleerd. MN wil uitzoeken in hoeverre in het haalbaar is om in de toekomst ook aangesloten te kunnen worden op deze WKO.

MN is continu bezig om oplossingen te bedenken nog beter en zuiniger met energie om te gaan. Zo is het plan om nog een koelmachine uit te zetten, wat scheelt in energieverbruik en gebruik van koelmiddel. Ook wordt er gestuurd op het uitzetten van alle binnenverlichting en wandgoten gedurende de nacht in het gehele pand en weekeinde om sluipstroom te voorkomen.

Sinds het eerste kwartaal van 2023 is MN ook de beheerder van de parkeergarage, die onder andere gedeeld wordt met de Groene Toren. Als beheerder wil MN deze parkeergarage, in overleg met de eigenaren, verduurzamen door bijvoorbeeld sensoren op de lampen aan te brengen, het aantal lampen te verminderen en zo op elektriciteit te besparen.

Inkoop

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen levert voor MN een bijdrage in haar doelstellingen uit de Routekaart MN Klimaatneutraal. Het inkopen van groene energie, reduceren van verpakkingsmaterialen voor ingekochte producten tot en met aanschaf van producten met een laag energieverbruik zijn voorbeelden hiervan.

Inkoopproces

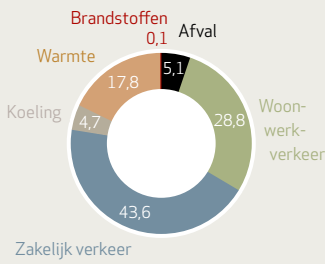
In 2022 heeft MN het unit-overstijgende inkoopproces binnen de organisatie door een externe partij laten beoordelen en zijn knelpunten in dit proces geïdentificeerd. Het huidige inkoopproces wordt ervaren als inefficiënt. De te doorlopen stappen zijn onvoldoende transparant en rollen, taken, verantwoordelijkheden en doorlooptijden zijn niet eenduidig in een proces dat als bovenmatig complex wordt ervaren. Er is een advies opgesteld voor het verbeteren en vereenvoudigen van het proces. Daarnaast wordt een gedragen set van acties en controls doorgevoerd om MN compliant te houden met (wijzigende) wet- en regelgeving waarmee het inkoopproces ook weer toekomstbestendig is. Dit wordt in 2023 binnen MN uitgerold.

De inventarisatie van het inkoopproces is uitgevoerd op drie niveaus: beleid, proces en tools & templates. Besef van eigenaarschap door alle betrokkenen is een belangrijk onderdeel voor het slagen van de optimalisatie. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn daarom eenduidig vastgelegd en aan de hand van een kwalificatieproces wordt bepaald of en welke stappen wanneer in het inkoopproces genomen moeten worden.

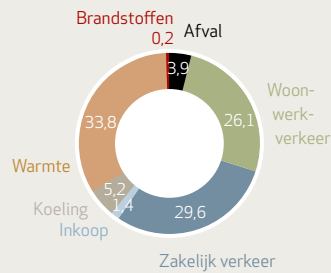
De eerste stappen voor verbetering en optimalisatie van het inkoopproces zijn in 2022 gezet en zullen in 2023 verder worden uitgevoerd, waaronder de uitwerking van een nieuw inkoopbeleid en inkoopproces, nieuwe tools en templates en het opzetten van een inkoopboard.

CO₂-voetafdruk MN

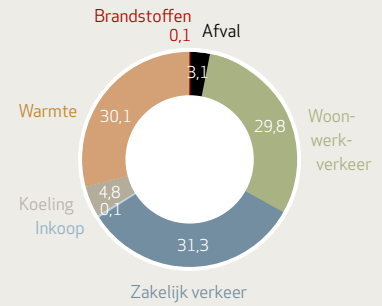
Verdeling per categorie in procenten



2022: 843 ton CO₂



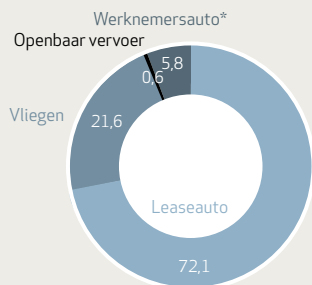
2021: 807 ton CO₂



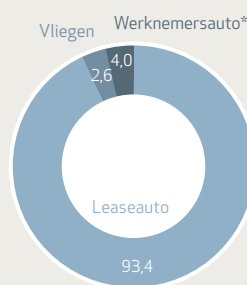
2020: 946 ton CO₂

* Inkoop betreft de cloud services die MN afneemt van het datacenter Amazon Web Services (AWS), welke sinds 2022 voor 100% worden voorzien van groene stroom

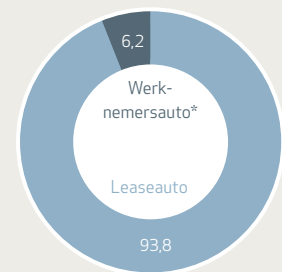
Verdeling categorie zakelijk verkeer in procenten



2022: 368 ton CO₂
43,6 procent



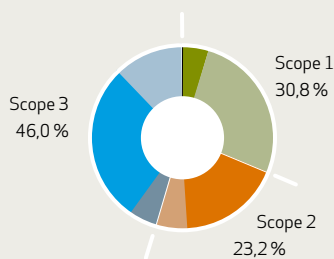
2021: 239 ton CO₂
26,6 procent



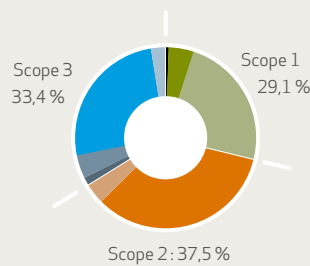
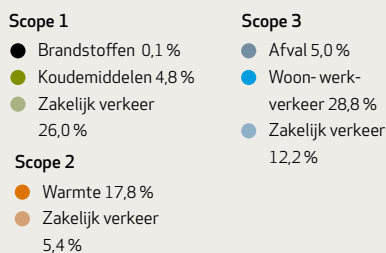
2020: 239 ton CO₂
31,3 procent

* Gedeclareerde km

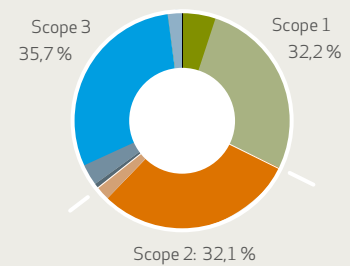
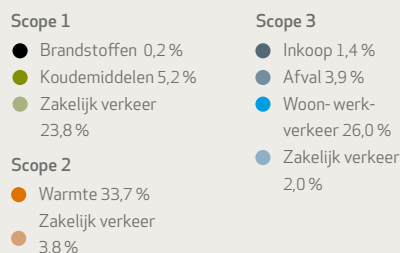
Emissies per scope en categorie



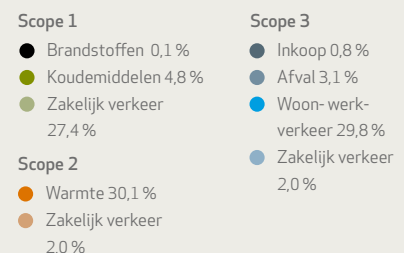
2022: 843 ton CO₂



2021: 807 ton CO₂



2020: 946 ton CO₂



* Inkoop betreft de cloud services die MN afneemt van het datacenter Amazon Web Services (AWS), welke sinds 2022 voor 100% worden voorzien van groene stroom