



# MVO-Jaarverslag

N

O

H

N

# Voorwoord

Het verslagjaar 2014 is voor MN in veel opzichten een turbulent jaar geweest door de veranderingen die in gang zijn gezet om het Nederlandse pensioenstelsel weerbaarder te maken voor de toekomst. Onze samenleving is ingrijpend aan het veranderen en de pensioensector moet daarin mee, om zijn belangrijke rol als verschaffer van financiële zekerheid na een werkzaam leven waar te kunnen blijven maken. Daarom werkt MN samen met haar opdrachtgevers aan het onderhoud van het pensioenstelsel. Zo spelen we in op maatschappelijke trends zoals de stijgende levensverwachting van deelnemers en het groeiend aantal zelfstandig werkenden. Met behoud van de sterke punten van collectieve regelingen en solidariteit moet er een antwoord komen op de roep in de maatschappij om meer individuele oplossingen.

Pensioenen zijn een zaak van de lange termijn, wij praten al gauw over een tijdshorizon van veertig jaar terwijl maatschappelijke veranderingen snel optreden en soms ook weer verdwijnen. Dat op elkaar afstemmen vergt creativiteit en innovatief vermogen en niet voor elk probleem zijn er oplossingen, hoe graag wij die ook zouden willen hebben. In dit verslag leest u hoe MN samen met haar opdrachtgevers en andere stakeholders omgaat met deze uitdagingen op de korte en lange termijn en tot praktische oplossingen komt. Daarbij wil MN behoren tot de koplopers van pensioensuitvoerders die klantgericht en maatschappelijk verantwoord uitvoering geven aan hun taken.

Opdrachtgevers eisen van MN een foutloze uitvoering van pensioenen en verzekeringen en excellente advisering. Dat alles tegen aanvaardbare kosten. Van MN medewerkers vergt dit een constante scherpste om de beste kwaliteit te blijven leveren. MN is het afgelopen jaar veelvuldig en intensief met de opdrachtgevers in gesprek geweest over verdere

verbeteringen van de kwaliteit van de dienstverlening. In dit verslag gaan we in op doelstellingen die we daartoe formuleren en de bijbehorende verbeteracties.

De markten zijn in beweging en mensen willen eenvoud en transparantie. Dat vereist een bedrijfsvoering die volledig op orde is voor een excellente en snelle dienstverlening. Een belangrijk onderdeel daarvan is het veranderprogramma MN3.0 dat in 2014 is ingezet om onze organisatie klantgericht, efficiënter en slagvaardiger te maken. Tegen lagere kosten met ruimere vormen van (digitale) dienstverlening voor werkgevers en deelnemers richt MN3.0 zich enerzijds op de cultuur en mensen van MN en anderzijds op de organisatie-inrichting, besturing en processen. Werkprocessen worden waar mogelijk steeds meer geautomatiseerd, wat onvermijdelijk gevolgen heeft voor medewerkers. De komende vier jaar verwachten wij een afname van ruim 200 voltijdsbanen. Deze vermindering verwachten wij op sociaal verantwoorde wijze te realiseren via natuurlijk verloop, opleiding en herplaatsing van medewerkers. Met een opleidingsbudget van 3,5% van de loonsom investeert MN in opleiding en ontwikkeling omdat de mensen van MN bepalend zijn voor het welslagen van het veranderprogramma. De inspirerende voorbeelden in dit verslag laten zien dat groei van de organisatie goed kan samengaan met persoonlijke groei. Dat geeft mij vertrouwen dat MN haar positie in de top van pensioenuitvoerders behoudt en een belangrijke maatschappelijke bijdrage levert aan de financiële toekomst van mensen op de lange termijn.

Toekomstgerichtheid betekent ook dat we samen met onze opdrachtgevers bijdragen aan het welvaartsniveau in een gezond leefmilieu. Daarom is MN actief deelnemer in de initiatieven om met pensioengelden de Nederlandse economische infrastructuur te versterken. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) levert een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economische structuur en het is van groot belang dat deze sector zich kan blijven ontwikkelen. Als een van de grootste vermogensbeheerders van Nederland vinden wij het van belang bij te dragen aan de versterking van de economische infrastructuur van het land. Daarom neemt MN deel in de Nederlandse Investeringsinstelling NLII, een investeringsfonds speciaal gericht op het MKB. Het MKB is volop bezig met innovatie die voor een groot deel is gericht op verduurzaming van de samenleving. Juist voor pensioenfondsen is investeren in het verduurzamen van de samenleving essentieel om te zorgen voor een gezond leefmilieu in de toekomst. MN geeft hier actief invulling aan door maatschappelijk verantwoord beleggen en krijgt hierover positieve reacties van opdrachtgevers. Zij schatten in 2014 de dienstverlening van MN op het gebied van maatschappelijk verantwoord

beleggen op waarde. MN staat in het topkwartiel van de jaarlijkse UN PRI survey (een internationale benchmark op het gebied van verantwoord beleggen). Dit geeft ons een goede uitgangspositie om de komende jaren het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid verder te ontwikkelen, gericht op het realiseren van de vitale financiële toekomst die mensen verdienen.

Bij dit alles moet er ruimte blijven voor de menselijke maat. Uiteindelijk moet alles wat wij doen ten goede komen aan de pensioendeelnemers, actieven en gepensioneerden. Zij verwachten van ons dat wij ons werk goed doen en helder in gewone mensentaal kunnen uitleggen wat de deelname in het pensioenfonds voor hem of haar betekent. Ook dat vormt onderdeel van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Den Haag, 13 april 2015

Walter Mutsaers, directeur Klantrelaties

# Inhoudsopgave

7	<b>Profiel MN</b>
8	Kerncijfers
9	Profiel MN
12	Bedrijfsmodel & Kernactiviteiten
15	Strategie
23	MVO-organisatie
24	<b>MN en de maatschappij</b>
26	Externe ontwikkelingen
27	Nieuwe pensioenregeling
27	Verlaging pensioenen
28	Kostenefficiency
29	Wijziging wetten en regels
31	Toekomstige stelselwijzigingen
32	Invloed externe ontwikkelingen op MN
35	<b>Verantwoorde pensioenen en uitvoering</b>
37	Uitvoering verlaging pensioenen
38	Beleidsadvisering ontwerp pensioenregelingen
40	Kostenbeheersing
43	Kwaliteit dienstverlening
45	Pensioencommunicatie
49	<b>Uitvoering verantwoorde verzekeringen</b>
51	Verantwoord verzekeren
55	<b>Verantwoord vermogensbeheer</b>
57	Rol van MN in verantwoord vermogensbeheer
58	MVB-beleid MN
59	Uitvoering mvb-beleid van opdrachtgevers
69	Van verantwoord vermogensbeheer naar duurzaamheid
70	Communicatie over verantwoord beleggen
71	Samenwerkingsverbanden duurzame financiële markten
73	Samenvatting resultaten en ambities 2015

77	<b>Toekomstgericht personeelsbeleid</b>
80	Human Resources strategie
81	Transformeren
84	Leidinggevendsten versterken
87	Gewenste prestaties bevorderen
89	Vitaliteit medewerkers
91	Medewerkerstevredenheid
92	Maatschappelijke betrokkenheid
95	<b>Compliance en risicobeheersing</b>
97	Compliance
100	Risicobeheersing
103	<b>Verantwoorde bedrijfsvoering</b>
105	CO <sub>2</sub> -voetafdruk
108	Inkoop
109	Acties komend jaar
112	<b>Verantwoording</b>
113	Over dit jaarverslag
115	Informatie verzameling
116	Toegepaste richtlijnen en benchmarks
117	Begrippenlijst
119	Assurance-rapport

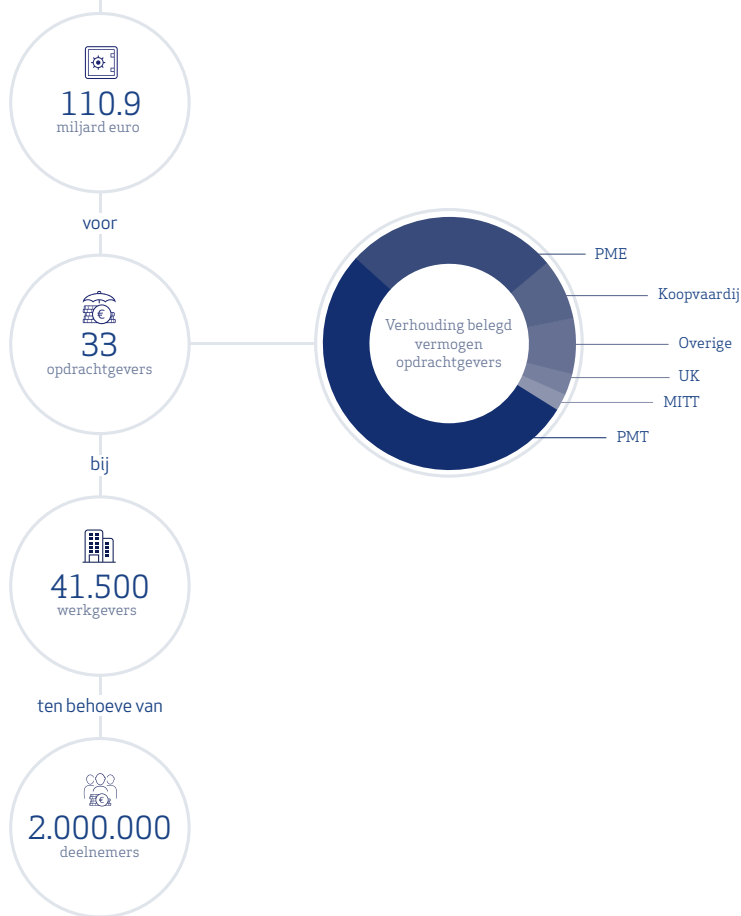
U kunt de GRI tabel vinden in de bijlage.



# Profil MN

# Kerncijfers

In 2014, beheerden we



## Kerncijfers

Noemer	2014	2013
Som der bedrijfsopbrengsten	207.4 mln euro	204.5 mln euro
Som der bedrijfslasten	204.5 mln euro	199.5 mln euro
Resultaat voor belastingen	3.7 mln euro	5.9 mln euro
Belegd vermogen	110.9 mld euro	92.2 mld euro
ESG integratie	50%	57%
Aantal opdrachtgevers	33	31
Aantal werknemers <sup>1</sup>	1.207	1.165
Verzuim	3.8%	3.2%
Opleidingsinvesteringen per fte	2.435 euro	2.147 euro
Medewerkerstevredenheid	7.2	7.5
CO <sub>2</sub> voetafdruk bedrijfsvoering	2.850 ton CO <sub>2</sub> equivalenten	3.157 ton CO <sub>2</sub> equivalenten

Alle kerncijfers zijn per ultimo 31 december 2014

<sup>1</sup> In fte en exclusief WAO'ers en medewerkers kantoor Londen.



# Profiel MN

MN werkt aan de financiële toekomstvoorziening van bijna 2 miljoen mensen. Dat doen we door de uitvoering van pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen voor onze opdrachtgevers. Naast het uitvoeren van deze taken adviseren wij onze opdrachtgevers in pensioenen en andere vormen van financiële zekerheid. Hierbij streven wij zowel naar financieel als maatschappelijk rendement en langetermijnwaardecreatie voor onze stakeholders. Efficiënt, met aandacht voor mens en omgeving, beheren wij ruim 110 miljard euro.

Voor drie opdrachtgevers, die tevens aandeelhouder zijn, verzorgen wij zowel de pensioenadministratie als het vermogensbeheer. Dit zijn Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij). Op het gebied van inkomensverzekeringen bedienen wij als opdrachtgevers o.a. NV schade, UVVS en CBM. Zij, samen met onze andere klanten en de deelnemers, staan centraal bij alles wat we doen. Wij willen toonaangevend zijn op het gebied van pensioenen en inkomensverzekeringen en zetten ons hier iedere dag voor in. In onze drang tot het leveren van kwaliteit ontwikkelen wij onze organisatie op vele terreinen: van het verantwoord en renderend beheer van vermogen en het meedenken over oplossingen voor de ouder wordende samenleving tot de techniek van onze administratie. Voor veel mensen zijn pensioen- en inkomensverzekeringen ingewikkelde onderwerpen. Daarom spannen we ons in om de zaken zo eenvoudig en duidelijk mogelijk te communiceren. En lastige onderwerpen leggen we zo vaak uit als nodig is. We zijn betrokken bij onze klanten en zetten dat extra stapje om ze te helpen. Want daar gaat het uiteindelijk om: mensen een pensioen en een inkomensverzekering bieden die goed, begrijpelijk en betaalbaar zijn.

## Missie & Visie

*'Wij realiseren de vitale financiële toekomst die mensen verdienen.'*

Onze diensten, producten en werkzaamheden zijn gericht op de opbouw en het behoud van de vitale financiële positie voor individuen. Door bij te dragen aan deze vitale financiële positie van mensen leveren wij hun essentiële bouwstenen voor een duurzame, vitale toekomst.

*'Die mensen verdienen'*

De producten die wij leveren, komen tot stand door bijdragen en premies die deelnemers als werknemer verdienen. Door werkgerelateerde pensioenregelingen, sociale regelingen en verzekeringen voor CAO partijen te realiseren, dragen wij samen met sociale partners, pensioenfondsen en verzekeraars een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Samen met deze partijen voeren wij die op kostenefficiënte, transparante en eerlijke wijze uit.

Onze missie laat zich vertalen in een visie, die als stip aan de horizon van MN dient:

*'De financiële dienstverlener voor collectieve inkomens- en pensioenoplossingen.'*

MN staat voor excellente uitvoering van fiduciair management, asset management, pensioenadministratie, sociale regelingen en overige gerelateerde inkomensvoorzieningen tegen aanvaardbare kosten. In de bedrijfstakken waar wij actief zijn worden wij gezien als de "voorkeursleverancier" voor een brede dienstverlening in collectieve regelingen.

## Positie in de waardeketen

In de waardeketen van het innen van premies voor pensioenen en verzekeringen, het laten renderen van het toevertrouwde vermogen, het beheer van rechten en het uitkeren van de inkomens- en pensioenvoorzieningen die mensen verdienen, vervult MN een spilfunctie. Deze waardeketen vindt u op de volgende pagina schematisch weergegeven. MN is een bedrijf van en voor sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties) en pensioenfondsen. De sociale partners sluiten collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's) af met afspraken over pensioenen en inkomensverzekeringen. Deze afspraken worden uitgewerkt

in pensioenregelingen en polisvoorwaarden waarbij wordt vastgelegd dat pensioenfondsen en sectorale verzekeraars verantwoordelijk zijn voor de realisatie. De feitelijke uitvoering besteden de pensioenfondsen en verzekeraars voor een groot deel uit aan MN. Deze uitbesteding is geformaliseerd in contracten en Service Level Agreements (SLA's) die MN afsluit met haar opdrachtgevers (pensioenfondsen en verzekeraars). Dit zijn bindende afspraken waarbinnen MN uitvoering geeft aan haar taken. Op basis van deze afspraken int MN premies, beheert het vermogen en zorgt voor het realiseren van de vitale financiële toekomst van de deelnemers. Daarbij faciliteert MN dat de opdrachtgevers in control zijn over de uitvoering door MN.

Het is de taak van MN om in deze keten zoveel mogelijk waarde toe te voegen. Door samen te werken met ketenpartners, streeft MN naar schaalvoordelen, kennisdeling en kostenbeheersing ten behoeve van het collectief van werknemers, werkgevers en deelnemers. Daarbij is MN onder meer afhankelijk van externe factoren, zoals de financiële markt waar MN het vermogen belegt. Bovendien staat MN in nauw contact met de overheid die via wet- en regelgeving bepalend is voor de pensioenuitvoering en controle op MN uitvoert via toezichthouders zoals De Nederlandsche Bank (DNB).

## Waardeketen



# Bedrijfsmodel & Kernactiviteiten

## Kernactiviteiten

Om waarde te creëren in deze keten voert MN vier kerntaken uit.

### *Administratie van pensioenen en (inkomens)verzekeringen*

We verzorgen voor een belangrijk deel van onze opdrachtgevers de volledige pensioenadministratie. Dat houdt in dat we premies innen, de rechten van bijna 2 miljoen deelnemers bijhouden en pensioenen uitkeren. Daarnaast administreren we inkomensverzekeringen voor verschillende verzekeraars. Hierbij verzorgen we het hele proces: van offertes, via acceptatie van deelnemers en polisbeheer, tot het berekenen en uitkeren van schades.

### *Advisering*

Onze kennis en ervaring zetten wij ook in om onze opdrachtgevers zoals pensioenfondsen en sociale partners, gedegen en op maat te adviseren over de huidige en toekomstige situatie. Wij geven beleggingsadvies, voeren onderzoeken uit en identificeren de relevante ontwikkelingen in nationale- en Europese wetgeving en maatschappelijke omstandigheden. We ondersteunen bovendien onze opdrachtgevers op actuaireel, juridisch, ICT en organisatorisch vlak.

### *Vermogensbeheer*

Wij beheren de vermogens van onze opdrachtgevers. Daarbij springen twee activiteiten in het oog: *fiduciair management en maatschappelijk verantwoord beleggen*.

MN stond aan de wieg van fiduciair management en we zijn een van de partijen die dit concept het meest vergaand hebben ontwikkeld. We adviseren en begeleiden opdrachtgevers in het hele proces van vermogensbeheer. Met deze integrale benadering stemmen we alle vermogensbeheeractiviteiten optimaal op elkaar af, van beleidsadvies en portefeuillebeheer tot risicocontroles en rapportages. Een prettig idee voor opdrachtgevers, vooral in een tijd waarin steeds hogere eisen worden gesteld aan pensioenfondsbesturen.

Opdrachtgevers en MN zijn zich bewust dat een verantwoord beleggingsbeleid bijdraagt aan het verduurzamen van de maatschappij en daarmee aan de duurzame vitale toekomst van mensen. We hebben dan ook de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties

ondertekend. De principes van de PRI heeft MN uitgewerkt in tien leidende beginselen voor maatschappelijk verantwoord vermogensbeheer (MVB). Vanuit de fiduciaire rol zorgt MN ervoor dat deze principes in opdracht van onze opdrachtgevers worden toegepast.

#### *Communicatie*

Een complex onderwerp als pensioenen en verzekeringen vraagt om heldere communicatie, die we namens en samen met onze opdrachtgevers voor hun deelnemers en werkgevers verzorgen. We vinden het belangrijk om het bewustzijn van de deelnemers te verhogen waar het gaat om hun pensioen of verzekering. In toenemende mate gebruiken we digitale communicatie om deelnemers actueel inzicht te geven in hun persoonlijke situatie.

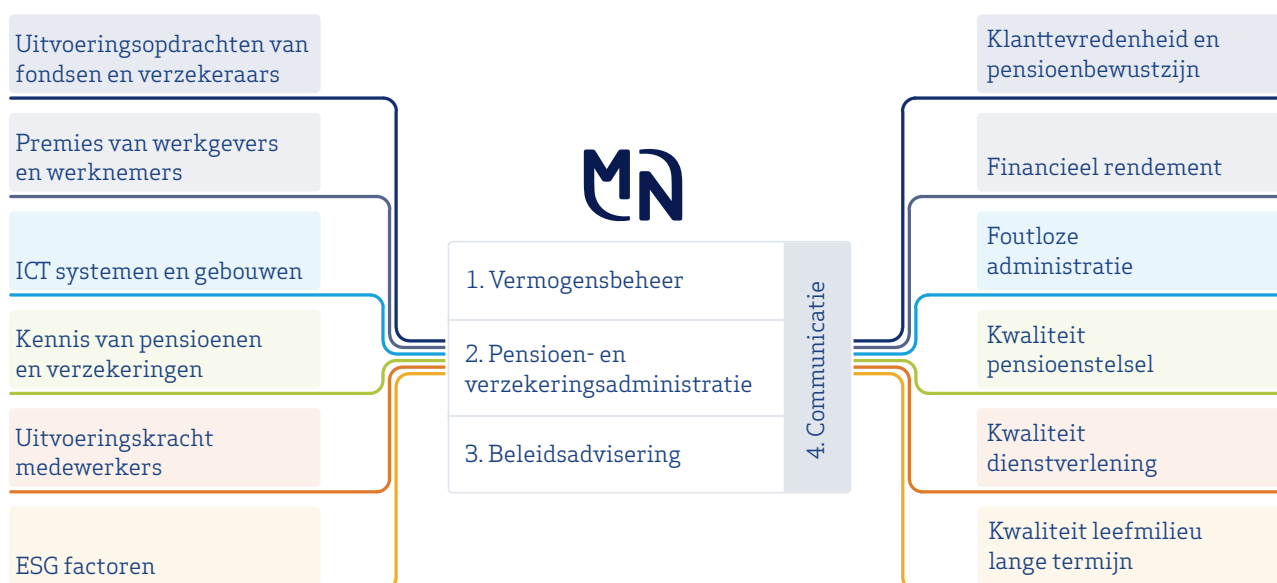
## **Bedrijfsmodel**

Het bedrijfsmodel van MN is gericht op het creëren van waarde op de korte en de lange termijn. Daarbij gaat het niet alleen om financiële waarde: voor het realiseren van de vitale toekomst die mensen verdienen, zijn ook niet financiële factoren belangrijk, zoals de kwaliteit van het leefmilieu en maatschappelijke waarden. Om de samenhang tussen financiële en niet financiële waarden te verduidelijken en inzicht te geven welke 'input' MN nodig heeft om de gewenste 'output' te realiseren, maakt MN gebruik van het raamwerk voor Integrated Reporting (IIRC). Dit raamwerk maakt onderscheid in zes waardenbronnen (kapitalen): maatschappelijk- en stakeholder kapitaal, intellectueel kapitaal, financieel kapitaal, menselijk kapitaal, fysiek kapitaal en natuurlijk kapitaal.

Als input maakt MN gebruik van haar maatschappelijke relaties om uitvoeringsovereenkomsten op te stellen voor het innen van premies (input van financieel kapitaal). Met de input van IT systemen en processen, het intellectuele kapitaal en de uitvoeringskracht van de medewerkers van MN werkt MN hard aan een foutloze uitvoering. Het intellectuele kapitaal van MN zorgt voor de beleidsadvisering aan opdrachtgevers en andere maatschappelijke relaties, gericht op een robuust pensioenstelsel nu en in de toekomst. Voor een duurzame en vitale toekomst van de deelnemers is de kwaliteit van het leefmilieu essentieel. MN oefent hier namens de opdrachtgevers invloed op uit door bij het vermogensbeheer niet alleen te sturen op financieel rendement, maar ook op sociaal- en ecologisch rendement. Deze 'output' realiseren MN en haar opdrachtgevers door maatschappelijke verantwoord te beleggen. Bij het realiseren van de missie "de vitale toekomst die mensen verdienen" kunnen we de uitkomsten van onze inspanningen in dezelfde zes vormen van kapitaal uitdrukken.

We streven naar een toename van de waarde voor maatschappelijke relaties door klanttevredenheid en het vergroten van het pensioenbewustzijn, we realiseren financieel rendement, we verbeteren de ICT ten behoeve van digitale dienstverlening, we vergroten de kwaliteit van medewerkers en dragen bij aan de kwaliteit van het (toekomstige) leefmilieu.

Dit jaarverslag legt verantwoording af hoe MN de input van de niet financiële kapitalen in haar bedrijfsvoering omzet in toegevoegde waarde. Voor informatie over het financieel rendement verwijzen we naar het financieel jaarverslag.



## Waardebronnen

- maatschappelijke relaties
- financieel kapitaal
- fysiek kapitaal
- intellectueel kapitaal
- menselijk kapitaal
- natuurlijk kapitaal

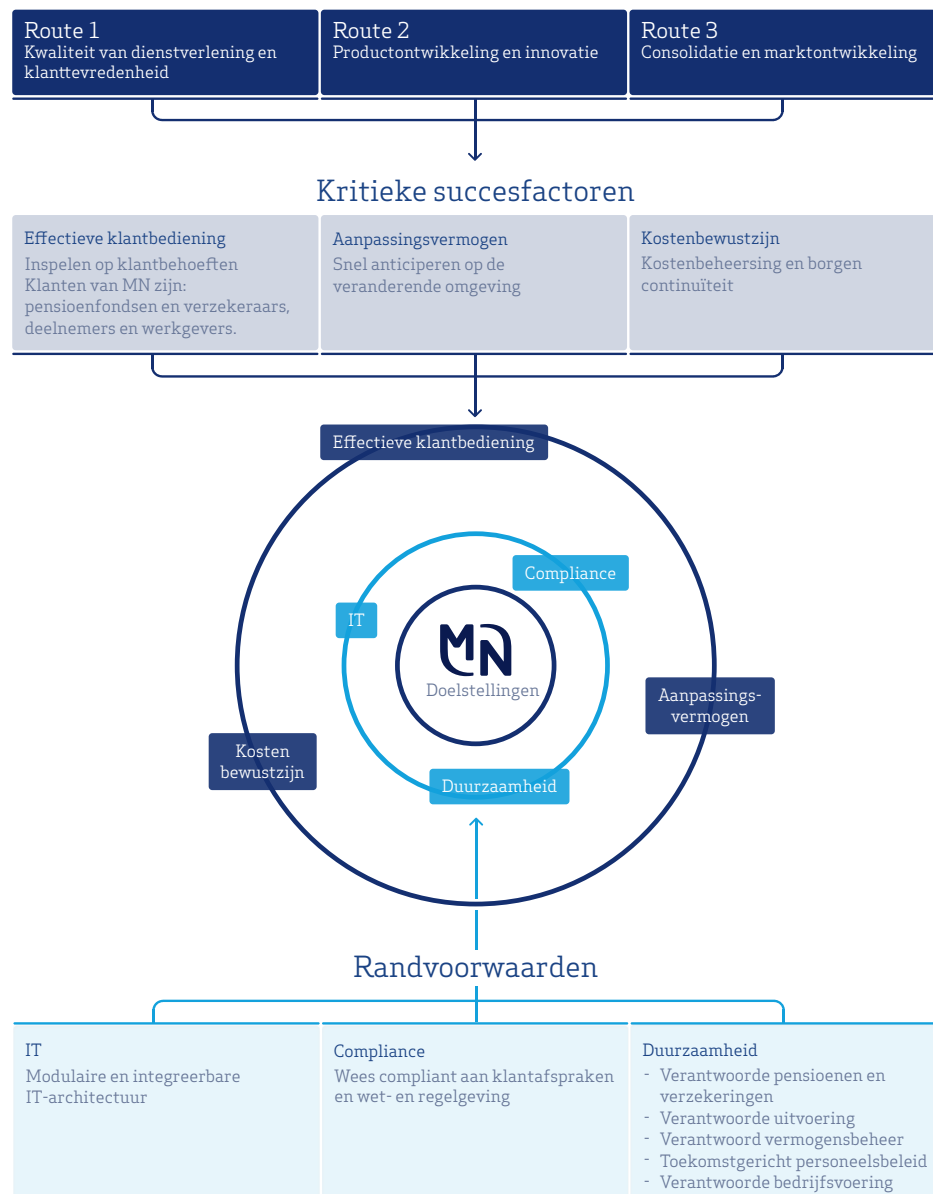
# Strategie

MN's strategie om haar missie en visie te realiseren loopt langs drie routes:

1. Kwaliteit van dienstverlening en klanttevredenheid verder verbeteren;
2. Productontwikkeling en innovatie;
3. Consolidatie en marktontwikkeling.

Deze routes worden gelijktijdig bewandeld en ingevuld met verschillende acties, verbeteringen en projecten. Voor al deze activiteiten en alle reguliere processen geldt dat het succes ervan wordt afgemeten aan drie kritieke succesfactoren: effectieve klantbediening, aanpassingsvermogen en kostenbewustzijn. Hierbij zijn tevens drie strikte randvoorwaarden van toepassing: IT, Compliance en Duurzaamheid. Dit jaarverslag rapporteert in detail hoe de randvoorwaarde 'Duurzaamheid' door MN wordt ingevuld.

## Routes 2015 - 2017



Om de drie routes succesvol te realiseren is MN gestart met een veranderprogramma dat MN klantgericht, efficiënter en slagvaardiger moet maken. Met dit programma MN3.0 anticipeert MN op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de pensioensector en de veranderende klanteisen. MN3.0 richt zich op MN's structuur, systemen en cultuur die in samenhang worden aangepast. Door deze reikwijdte heeft MN3.0 invloed op alle medewerkers van MN (zie ook het hoofdstuk Toekomstgericht Personeelsbeleid).

## Van randvoorwaarde duurzaamheid naar vijf mvo-pijlers

Duurzaamheid vormt een belangrijke randvoorwaarde in de uitvoering van onze strategie. Het begrip duurzaamheid zetten we daarvoor uiteen in vijf pijlers die ons mvo-beleid vormen:

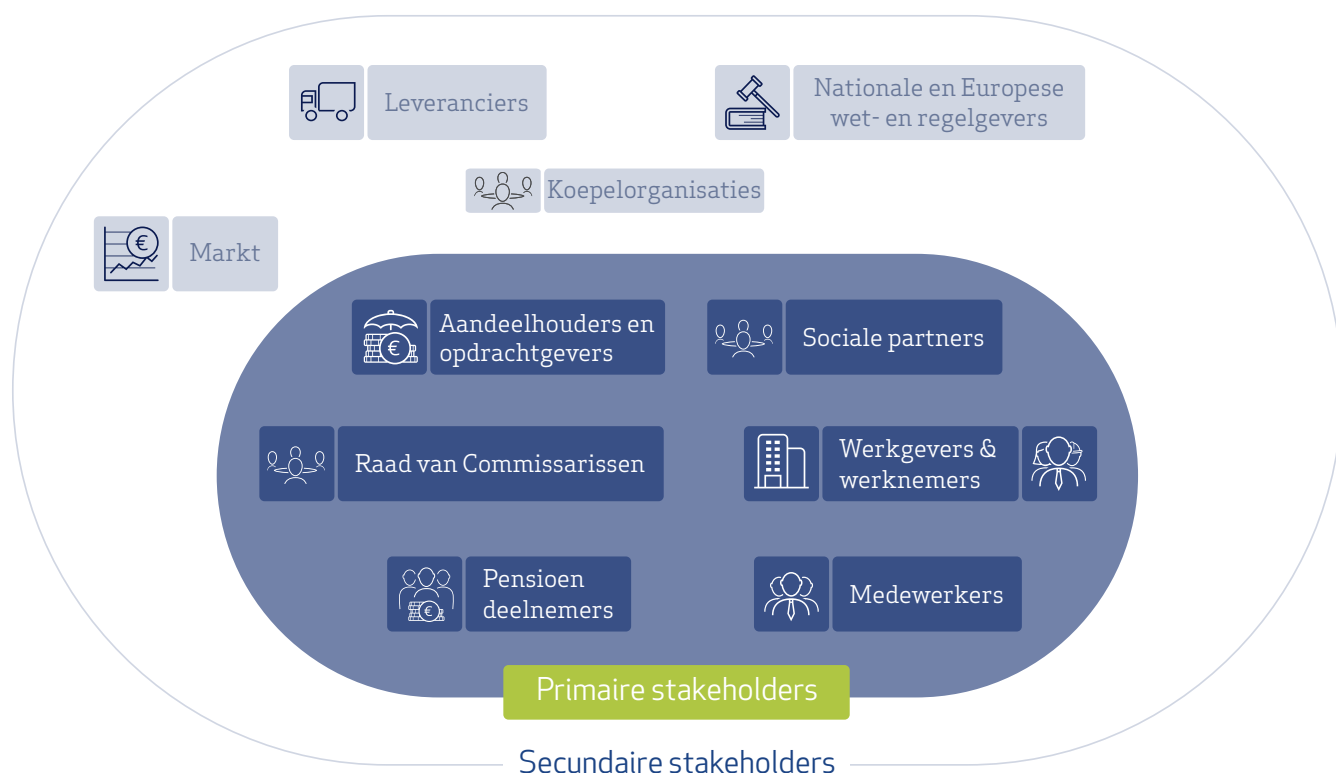
- **Verantwoorde Pensioenen & Verzekeringen:** met onze opdrachtgevers werken wij aan pensioen- en verzekeringsoplossingen die bijdragen aan een vitale financiële toekomst.
- **Verantwoorde uitvoering:** In de uitvoering van onze diensten zijn wij kostenbewust, transparant en streven wij naar een hoge kwaliteit die merkbaar is voor deelnemers, werkgevers en opdrachtgevers.
- **Verantwoord Vermogensbeheer:** In ons vermogensbeheer voor opdrachtgevers houden wij rekening met de economische, sociale en governance (ESG)-factoren vanuit de door ons onderschreven richtlijnen van de Verenigde Naties (UN PRI).
- **Toekomstgericht personeelsbeleid:** Mensen vormen de kern van onze organisatie met wie wij een hoge klanttevredenheid kunnen realiseren. Door gericht beleid te voeren op o.a. werving en selectie, ontwikkeling, vitaliteit en diversiteit sturen we op de juiste competenties en vaardigheden en duurzame inzetbaarheid van onze mensen.
- **Verantwoorde bedrijfsvoering:** Wij minimaliseren onze ecologische voetafdruk. Wij blijven onze leveranciers en business partners continu uitdagen om samen te zoeken naar haalbare, innovatieve mogelijkheden om de voetafdruk nog verder te verlagen.

Als organisatie van en voor sociale partners is MN voortdurend in dialoog met stakeholders. Wij doen sinds de publicatie van ons eerste mvo-jaarverslag (2010) daarover regelmatig verslag.



## Identificatie stakeholders

We hebben onze primaire stakeholders geïdentificeerd die een grote invloed en een direct belang in MN hebben: onze opdrachtgevers, de Raad van Commissarissen, werkgevers, deelnemers en de medewerkers van MN (ondernemingsraad). Daarnaast zijn secundaire stakeholders van belang waarmee wij overleg voeren in het belang van onze dienstverlening: sociale partners, koepelorganisaties in de pensioen- en verzekeringssector, nationale en Europese overheden en overheidsinstellingen ('wet- en regelgevers') en onze leveranciers.



## Interactie met de stakeholders in 2014

Met onze stakeholders spreken we over (de kwaliteit van) onze dienstverlening in gestructureerde overleggen en op incidentele basis. Steeds gemotiveerd vanuit onze doelstelling om de pensioenen van onze deelnemers te verduurzamen. Vaak is die doelstelling impliciet aan de orde in de gesprekken met de stakeholders. Maar soms is die heel expliciet onderwerp van gesprek. Bijvoorbeeld bij onze deelname aan het debat over het nieuwe Financiële Toetsingskader of het debat over de nieuwe pensioenregeling voor opdrachtgevers. Onderstaande tabel noemt de belangrijkste onderwerpen die in 2014 in de dialoog met onze stakeholders aan de orde zijn gekomen.

Stakeholder	Dialogo
Aandeelhouders en opdrachtgevers	Met de <i>aandeelhouders</i> en de <i>opdrachtgevers</i> is in 2014 het traject afgerond over de inrichting van de governance en de toekomststrategie van MN; Met opdrachtgevers is intensief overleg gevoerd over het korten van pensioenen, het vormgeven van een nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2015 voor PMT en PME en kostentransparantie.
Pensioenfondsbesturen en sociale partners	MN heeft <i>pensioenfondsbesturen</i> en <i>sociale partners</i> gefaciliteerd bij de vormgeving van hun eerste bedrijfstakuitvoeringsovereenkomst: een overeenkomst die de verhouding tussen besturen en sociale partners vastlegt. In dit traject bracht MN juridisch, pensioeninhoudelijk en uitvoeringsexpertise in.
Deelnemers en werkgevers	Samen met de besturen van de twee grootste klanten hebben we een klantentevredenheidsonderzoek (KTO) uitgevoerd onder deelnemers en werkgevers.
Raad van Commissarissen	Overleg over mvo-jaarverslag.
Medewerkers	Mvo-medewerkersbijeenkomst over mvo-beleid, de stand van zaken en de materiële mvo-onderwerpen. Enquête onder medewerkers over verduurzamen eigen bedrijfsvoering.
Markt	Met externe managers die MN inhuurt voor de uitvoering van het vermogensbeheer voert MN gesprekken over maatschappelijke verantwoord beleggen.
Leveranciers	Met leveranciers gaat MN het gesprek aan over duurzaamheid.
Pensioenkoepelorganisatie	MN participeerde in verschillende gremia van pensioenkoepelorganisaties zoals de 'Pensioenfederatie' en draagt expertise aan voor de standpuntbepaling van deze organisaties. Voorbeeld is de input ten behoeve van de consultatie door de Europese toezichthouder op pensioenfondsen en verzekeraars (EIOPA) over de uitwerking van solvency-regels voor pensioenfondsen.
Overheid	In het debat met de overheid over de toekomst van pensioenen levert MN zijn bijdrage door middel van o.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper Herziening Financieel toetsingskader;</li> <li>• Bijdragen aan de nationale pensioendialoog;</li> <li>• Deelname aan hoorzitting in Tweede Kamer over pensioenstelsel.</li> </ul>

Met onze primaire stakeholders zijn in 2014 afzonderlijk gesprekken gevoerd over het mvo-beleid en de verslaggeving daarover. De belangrijkste terugkoppeling over het mvo-jaarverslag is:

- Het mvo-jaarverslag 2013 geeft een goede indruk van de materiële mvo-onderwerpen. Medewerkers en ondernemingsraad zijn verrast over de breedte van het thema MVO;
- Allen bekritisieren de omvang van het mvo-jaarverslag 2013 en enkelen wijzen op een dubbeling met het financieel jaarverslag;
- De Raad van Commissarissen agendeert jaarlijks het mvo-jaarverslag.

Als kernpunten voor het mvo-beleid voor 2015 worden als belangrijke thema's aangedragen:

*Verantwoorde uitvoering*

Het versterken van de klantgerichtheid van MN;

*Maatschappelijk Verantwoord Beleggen:*

Het verdiepen van de dialoog over maatschappelijk verantwoord beleggen, meedenken over het meetbaar maken van maatschappelijk rendement en over de communicatie met deelnemers over MVB;

Het stimuleren van de verduurzaming van woningen;

*Toekomstgericht personeelsbeleid:*

MN medewerkers in staat stellen om te gaan met de gevolgen van wijzigingen in het pensioenstelsel en de veranderende klantwensen;

Het vergroten van het aantal vrouwen in leidinggevende posities en het bieden van plaats aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten;

*Verantwoorde bedrijfsvoering*

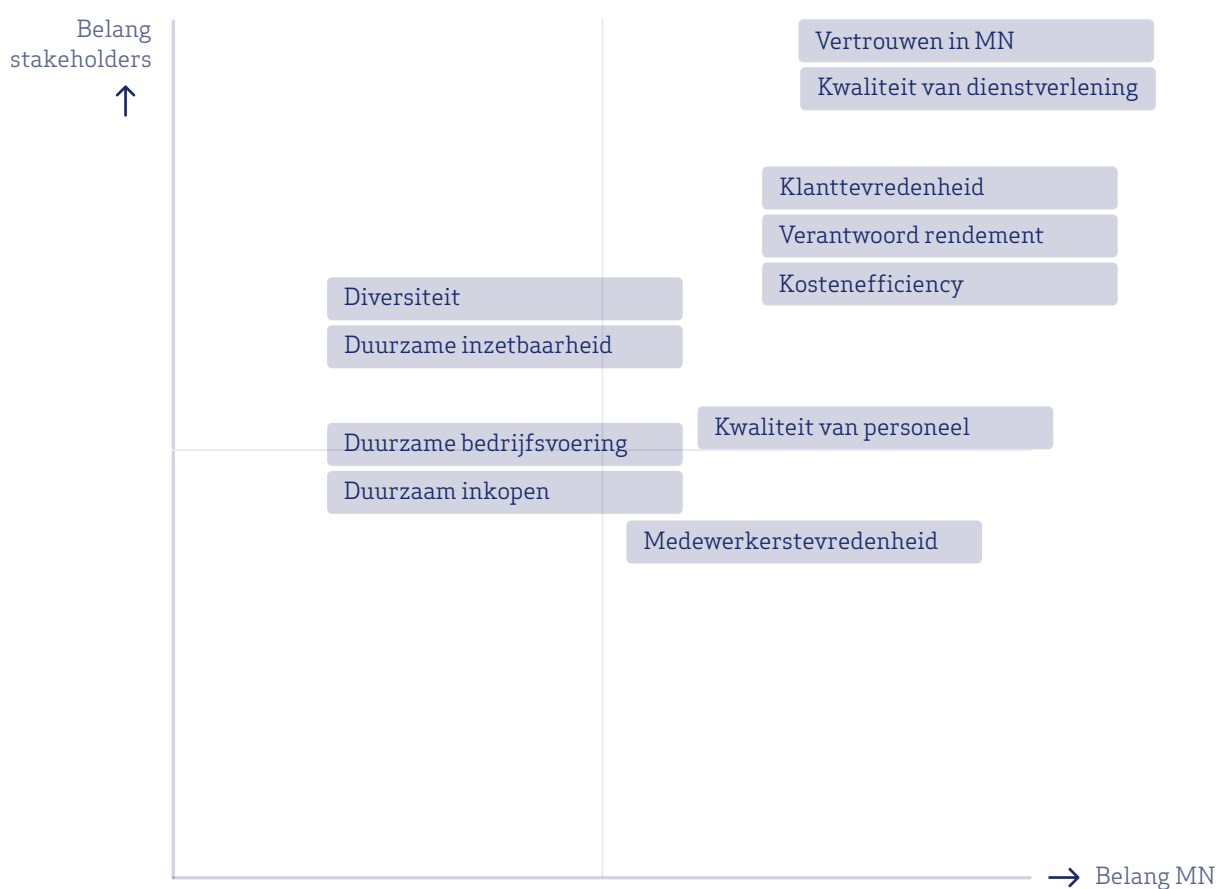
Het reduceren van papierverbruik in de communicatie met klanten.

In aanvulling op deze inhoudelijke suggesties pleiten onze stakeholders voor 2015 voor een verdere verbreding en verdieping van de dialoog met interne stakeholders en voor het organiseren van een brede dialoog over MVO tussen pensioenbesturen en deelnemers.

## Materiële onderwerpen

Op basis van de dialoog met stakeholders en de ondernemingsstrategie heeft MN de materiële onderwerpen geïdentificeerd en geprioriteerd. Een onderwerp krijgt prioriteit indien het van groot belang is voor stakeholders en voor het realiseren van de strategie van MN. Om dit overzichtelijk weer te geven is een materialiteitsmatrix opgesteld.

### Materialiteitsmatrix



De materiële onderwerpen vinden hun weerslag in de vijf mvo-pijlers. In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over het beleid en resultaten van de meest materiële onderwerpen. Onderstaande tabel dient daarbij als leeswijzer voor dit jaarverslag.

Materiële onderwerpen	Link naar de vijf mvo-pijlers	Link naar dit jaarverslag
Vertrouwen in MN	Verantwoorde Pensioenen & Verzekeringen en Verantwoorde uitvoering	Compliance en Risicobeheersing Verantwoorde Pensioenen & uitvoering, Verantwoorde Verzekeringen & uitvoering
Kwaliteit van dienstverlening	Verantwoorde uitvoering	Verantwoorde Pensioenen & uitvoering Uitvoering verantwoorde verzekeringen
Klanttevredenheid	Verantwoorde Pensioenen & Verzekeringen en verantwoorde uitvoering	Kwaliteit dienstverlening: Tevredenheid van opdrachtgevers, deelnemers en werkgevers
Verantwoord beleggen	Verantwoord Vermogensbeheer	Verantwoord Vermogensbeheer
Kostefficiency	Verantwoorde uitvoering	Verantwoorde Pensioenen & uitvoering: Kostenbeheersing Herinrichting van de verzekeringsadministratie Beloningsbeleid externe managers vermogensbeheer
Kwaliteit van personeel	Toekomstgericht personeelsbeleid	Toekomstgericht personeelsbeleid: Ontwikkeling en opleiding
Medewerkers tevredenheid	Toekomstgericht personeelsbeleid	Toekomstgericht personeelsbeleid: Medewerkerstevredenheid
Diversiteit	Toekomstgericht personeelsbeleid	Toekomstgericht personeelsbeleid: Diversiteit en gelijke kansen
Duurzame inzetbaarheid	Toekomstgericht personeelsbeleid	Toekomstgericht personeelsbeleid: Transformeren
Duurzame bedrijfsvoering	Verantwoorde bedrijfsvoering	Verantwoorde bedrijfsvoering
Duurzaam inkopen	Verantwoorde bedrijfsvoering	Verantwoorde bedrijfsvoering

## Onze mvo-doelstellingen

MN heeft de vijf mvo-pijlers uitgewerkt in strategische doelstellingen en kernprestatie indicatoren. Deze zijn in de volgende tabel samengevat, waarbij tevens is aangegeven wat de feitelijke prestatie waren in 2014 en welk prestatieniveau MN nastreeft voor de KPI's in de periode 2015-2017. In dit verslag wordt per mvo-pijler in meer detail ingegaan op de maatregelen die ten grondslag liggen aan deze prestaties.

Mvo-pijler			Mvo-strategische doelstelling	KPI	2014 target	2014 realisatie	2015-2017 target
Verantwoorde Pensioenen & Verzekeringen	MN geeft invulling aan haar missie om een vitale financiële toekomst te realiseren die mensen verdienen door met transparante, eerlijke, klantgeoriënteerde en duurzame producten te zorgen voor de opbouw en het behoud van een gezonde financiële positie voor haar deelnemers.	1	Passende adviezen	Aantal overgenomen adviezen.	80%	93%	80%
		2	Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV)	Proces ingericht volgens vereisten keurmerk	Keurmerk KKV voor NV schade	Ja	Keurmerk voor NV schade behouden
Verantwoorde uitvoering	MN draagt bij aan een duurzaam en toekomstbestendig pensioenstelsel door professionele uitvoering en ondersteuning van fondsbesturen en een actieve bijdrage aan het maatschappelijk debat.	3	Verbeteren klanttevredenheid op basis van in het onderzoek onder werkgevers en deelnemers	KTO werknemers en deelnemers jaarlijks uitvoeren met als resultaat lijst verbeterpunten	Realisatie verbeterpunten	Nieuw systeem miv 2015	Realisatie verbeterpunten
		4	Realiseer scherpe kostenratio's	Gemiddelde CEM score over alle klanten (tov peer groep)	<Peers (Peers in 2013 behaalde 91 euro)	Boekjaar 2013 PMT 85 euro PME 95 euro	<Peers
		5	Betrouwbare en voorspelbare Pensioenuitvoering	Realisatie SLA's (kritische SLA's 100%)	≥95%	94.9%	≥95%
Verantwoord Vermogensbeheer	In ons vermogensbeheer voor opdrachtgevers houden wij rekening met de Economic Social Governance (ESG)-factoren vanuit de door ons onderschreven richtlijnen vanuit de Verenigde Naties.	6	Duurzaam rendement	ESG integratie 'output': % vermogen cf ESG	70%	50%	2015: 70% 2016: 75%
		7	In de top staan van de jaarlijkse UNPRI-survey	MN score UN PRI/ scoring door 'MN fondsen'	In topkwartiel	Ja	In topkwartiel
		8	Minimaal een 7,5 scoren op mvb-gerelateerde vragen van het klanttevredenheidsonderzoek	MVB score in KTO	7.5	7.2	7.5
Toekomstgericht personeelsbeleid	Mensen vormen de kern van onze organisatie. Door gericht beleid te voeren op o.a. werving en selectie, ontwikkeling, vitaliteit en diversiteit streven wij naar duurzame inzetbaarheid van onze mensen.	9	Vitaliteit medewerkers	Gemiddeld % ziekteverzuim	<3	3.8	<3
		10	Tevreden personeel	Medewerker-tevredenheidsonderzoek	Score vergelijkbaar met peers.	7.2	Score vergelijkbaar met peers
		11	Kwaliteit personeel	% Gerealiseerde uitgaven opleiding tov salarissom	3.5	3.5	3.5
Duurzame bedrijfsvoering	Wij minimaliseren onze milieu footprint. Wij blijven onze leveranciers en business partners continu uitdagen om samen te zoeken naar haalbare, innovatieve mogelijkheden om de footprint nog verder te verlagen.	12	CO2 voetafdruk	CO2 voetafdruk per fte gelijk aan of lager dan 2013	Gelijk of lager dan 2.7	2.4	Gelijk of lager dan 2.4
		13	Duurzame inkoopcriteria per productgroep vaststellen en een monitoringssystematiek opzetten	Mvo-criteria opgenomen in de RFP's	Ja	Ja	Ja

# MVO-organisatie

Binnen MN werken een mvo-committee en een mvo-werkgroep aan het integreren van de vijf mvo-pijlers in de kernprocessen. Het voorzitterschap van het mvo-committee is belegd bij de Hoofddirectie van MN en wordt vervuld door de directeur Klantrelaties, die eindverantwoordelijk is voor de mvo-prestaties van MN. In zowel het mvo-committee als de mvo-werkgroep zijn de relevante bedrijfsonderdelen en corporate staven vertegenwoordigd. In 2014 is het mvo-committee twee keer bijeengekomen. De mvo-werkgroep komt wekelijks bijeen.

De HD heeft het mvo-jaarverslag 2013 vastgesteld, het aanstellen van een mvo-coördinator goedgekeurd en sturing gegeven aan de werkzaamheden van de mvo-werkgroep. Daarbij is de 'role charter' (de opdrachtomschrijving) voor het mvo-committee besproken ter vaststelling in 2015 zodat de structuur, de rollen en de wijze van samenwerking zijn verduidelijkt.

In de opdracht van het mvo-committee wordt beschreven dat het Committee de richting en focus op duurzaamheid bepaalt, het mvo-beleid vaststelt en borgt dat het beleid ten uitvoer komt in de organisatie. Het mvo-committee zet zich samen met de mvo-werkgroep in om zeker te stellen dat het mvo-beleid wordt uitgewerkt in concrete doelstellingen en acties in de bedrijfsonderdelen van MN. Daarnaast stelt de mvo-werkgroep het mvo-jaarverslag op.



# MN en de maatschappij



# MN en de maatschappij

Sinds de financiële crisis van 2008 liggen bedrijven die actief zijn in de financiële dienstverlening onder een vergrootglas. De maatschappij eist transparantie in beleid, gedrag dat bijdraagt aan maatschappelijke doelen en een beheerst beloningsbeleid, om enkele van de onderwerpen te noemen. Het overheidstoezicht is verscherpt. MN is zich van haar verantwoordelijkheden bewust. Als een van de grote vermogensbeheerders actief in de pensioenwereld speelt MN een essentiële rol in het leven van vele mensen en dat schept verplichtingen. De pensioenwereld is volop in beweging, ook de komende jaren nog en MN beweegt daar in mee.

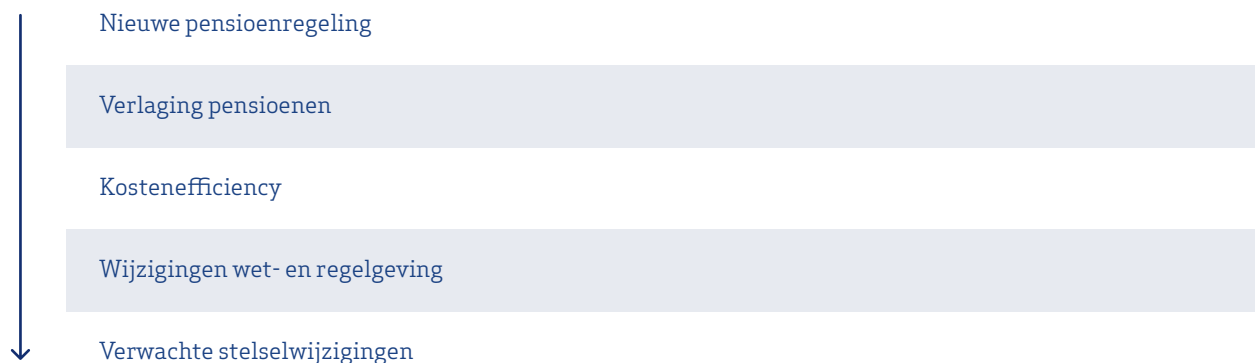
# Externe ontwikkelingen

MN opereert in een dynamische omgeving. Om de invloed van deze omgeving op onze waardeketen goed te volgen en te kunnen anticiperen voeren wij regelmatig externe analyses uit. MN analyseert de externe ontwikkelingen die invloed hebben op de waardeketen van MN en haar opdrachtgevers. Het onderstaande overzicht vat de belangrijkste uitkomsten van de analyse op het gebied van wetgeving, economie en maatschappij samen. In de categorieën wetten en regels, economisch en sociaal staan de belangrijkste algemene trends weergegeven die vervolgens worden vertaald naar de gevolgen voor MN en haar stakeholders: de nieuwe pensioenregelingen, doorgevoerde kortingen, nieuwe wetgeving en de verwachte stelselwijzigingen.

## Externe ontwikkelingen

Wetten en regels	Economisch	Sociaal
Europees: grote potentiële impact op pensioen- en vermogensbeheer	Voorzichtig herstel	Toenemende individualisering
Nationaal: aangepast fiscaal kader en vernieuwing financieel toetsingskader	Zeer lage rentes	Groeiend aantal mensen dat ten minste een deel van het werkzame leven als zelfstandige opereert
		Vergrijzing en leeftijdsverwachting
		Toenemende digitalisering

## Gevolgen



# Nieuwe pensioenregeling

Onze twee grootste opdrachtgevers uit de metaal & techniek en metalektro sectoren hebben in 2014 besloten om tot een gezamenlijke nieuwe pensioenregeling te komen. Harmonisering van de pensioenregeling stimuleert de arbeidsmobiliteit tussen de deels overlappende sectoren. De harmonisatie werd ingegeven door onder meer het nieuwe financieel-toetsingskader dat in januari van kracht werd, de aangepaste fiscale kaders en de zeer lage rentes. Het resultaat is een moderne collectieve pensioenregeling die binnen de beperkte wettelijke en fiscale kaders zowel voor werkgevers als werknemers veel voordelen biedt, zoals een vastgestelde premie en een maximale fiscale opbouw gecombineerd met een lage franchise. Voor MN betekent de nieuwe regeling een belangrijke uitdaging in onze uitvoering. In het hoofdstuk 'Verantwoorde pensioenen en uitvoering' lichten wij de regeling nader toe en beschrijven we hoe de uitvoering is voorbereid en wordt ingericht.

## Verlaging pensioenen

Helaas hebben we in 2014 een beperkte korting van de pensioenen bij onze twee grootste opdrachtgevers moeten doorvoeren. De verder gedaalde marktrente zorgde ondanks de behaalde beleggingsrendementen voor een dekkingsgraad die lag onder het vereiste minimum. Een van onze opdrachtgevers is met toezichthouder DNB in gesprek gegaan om de korting af te wenden. De argumenten dat het doorvoeren van de benodigde korting van 0,4% relatief veel kosten met zich mee brengt, en dat de dekkingsgraad op het moment van korten alweer tot boven de norm was gestegen, werden door DNB niet geaccepteerd. MN kreeg dan ook de opdracht om de kortingen alsnog door te voeren. In het hoofdstuk 'Verantwoorde pensioenen en uitvoering' wordt beschreven hoe dit proces door MN is uitgevoerd.

# Kostenefficiency

De pensioensector focust steeds meer op de kosten van de pensioenuitvoering en het vermogensbeheer. Niet voor niets, want kosten zijn van grote invloed op het uiteindelijke pensioen. Zo maken grote bedrijfstakpensioenfondsen van alle pensioenuitvoerders gemiddeld de minste uitvoeringskosten op grond van schaalvoordelen en het ontbreken van winstoverslag en marketingkosten, zoals bij de meeste verzekeraars. De opdrachtgevers en indirect ook MN zelf passen in dit beeld door beter of gelijk aan de kostenbenchmark te scoren. Om de kosten beperkt te houden en zelfs nog verder te verlagen heeft MN meerdere initiatieven ontplooid. Focus op beleggingskosten, de invoering van een nieuw, meer behouden beloningsbeleid, betere informatievoorziening en budgetsturing, zijn voorbeelden van maatregelen die ons helpen de kosten verder terug te dringen.

# Wijzigingen wetten en regels

In 2014 is de pensioenwetgeving sterk gewijzigd en ook in 2015 zal nieuwe wetgeving doorgevoerd worden. Daarnaast vindt er de nationale pensioendialoog over de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel plaats. Verwacht wordt dat hieruit ook de nodige veranderingen zullen voortkomen.

Vanuit de kerntaken pensioenadministratie, beleidsadvisering en vermogensbeheer is MN in staat om een grote bijdrage aan de pensioendialoog te leveren. Dit wordt versterkt door de participatie van MN in de Pensioenfederatie, het faciliteren van de Leerstoel Pension Economics aan de Universiteit van Amsterdam en door gesprekken met nationale en internationale stakeholders.

MN is actief bezig met de behartiging van haar belangen en die van haar opdrachtgevers. Dit gebeurt onder meer door advisering, monitoring van maatschappelijke trends, stakeholdermanagement en door deelname aan relevante netwerken. In 2014 vormden het wetsvoorstel herziening Financieel ToetsingsKader (FTK) en de Europese richtlijn Institutions for Occupational Retirement Provision (IORP) twee prominente dossiers.

## Herziening Financieel Toetsingskader (FTK)

MN heeft met haar opdrachtgevers in een position paper de visie op het wetsvoorstel FTK uiteen gezet en aan de woordvoerders in de Tweede Kamer gestuurd. MN en PMT zijn vervolgens uitgenodigd om hun visie toe te lichten tijdens de Hoorzitting FTK in de Tweede Kamer. MN heeft vier punten naar voren gebracht waarvan drie punten door de Tweede Kamer zijn overgenomen. Zo heeft MN ertoe bijgedragen dat de administratieve lasten worden beperkt door de mogelijkheid van een 'open' systeem voor het inhalen van indexatie en het ongedaan maken van kortingen. Verder zijn de kapitaalseisen voor Europese AAA staatsobligaties verlaagd. Ook is voor de behandeling van het wetsvoorstel een belangrijk deel van de uitvoeringsregels gepubliceerd, waardoor de impact van het wetsvoorstel duidelijker werd zodat MN heeft bijgedragen aan de transparantie.

Het nieuwe FTK is eind 2014 door de Eerste Kamer goedgekeurd en is vanaf 1 januari van kracht. Het nieuwe FTK zal over 3 jaar geëvalueerd worden. Voor enkele onderdelen geldt een overgangsregeling en krijgen fondsen meer tijd om aan de nieuwe eisen te voldoen.

## Europese regelgeving pensioenen

De Europese Unie beoogt grensoverschrijdend Europese pensioenregelingen beter mogelijk te maken. Dit is in het belang van MN en haar opdrachtgevers. In mei 2014 heeft MN met het oog op de Europese verkiezingen een pamflet opgesteld met een visie op de Europese regelgeving voor pensioenen. Deze hebben wij besproken met diverse Europese stakeholders. Dit pamflet richtte zich op wijzigingen in de Europese IORP-richtlijn voor het toezicht op instellingen voor bedrijfspensioenvoorzieningen (Institutions for Occupational Retirement Provision). Mede door de rol van MN kent het nieuwe IORP wetsvoorstel een aantal wijzigingen die voor de Nederlandse pensioensector positief uitpakken. Zo zijn de zeer gedetailleerde eisen aan informatievoorziening vervangen door enkele principle based bepalingen. De eis om een bewaarder aan te stellen voor het vermogensbeheer past nu beter bij de Nederlandse situatie en is in lijn gebracht met overige Europese vereisten.

In een afzonderlijk traject werkt de Europese pensioen- en verzekeraars-toezichthouder EIOPA aan de ontwikkeling van kwantitatieve eisen voor pensioenfondsen. Daartoe heeft EIOPA in 2014 een consultatie geopend. In samenwerking met de Pensioenfederatie werkte MN aan de beantwoording van de consultatie die voor januari 2015 gepland staat.

# Toekomstige stelselwijzigingen

In april 2014 stuurde Staatssecretaris Klijnsma van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een adviesaanvraag aan de Sociaal Economische Raad (SER) over de inrichting van de tweede pijler van het pensioenstelsel in Nederland. Met deze adviesaanvraag gaf zij de aftrap voor een 'fundamentele' discussie over de inrichting van de tweede pijler: is de huidige inrichting adequaat, voldoet deze aan de verwachtingen en wensen die deelnemers en burgers hebben, en is de inrichting toekomstbestendig?

In haar adviesaanvraag richt Staatssecretaris Klijnsma zich op drie elementen:

- Collectiviteit, keuzevrijheid en maatwerk
- Solidariteit: risicodeling en herverdeling
- Vermogensopbouw voor pensioen, zorg en eigen woning

Deze elementen staan sindsdien nadrukkelijk ter discussie. Hierbij vallen twee ontwikkelingen op. De eerste is de kritische(r) houding van veel mensen en organisaties ten opzichte van de huidige tweede pijler arrangementen en verplicht gestelde pensioenfondsen in het bijzonder. De tweede zijn de demografische, arbeidsmarkt- en sociaal-culturele ontwikkelingen sinds de introductie van het stelsel. Het gaat hierbij om langetermijnontwikkelingen zoals vergrijzing, een flexibelere arbeidsmarkt en individualisering binnen onze samenleving.

Zowel het advies van de SER als de brede maatschappelijke discussie zijn nog niet afgerond. Hoe het pensioenstelsel in de toekomst gaat wijzigen is daarom nog niet bekend. Samen met onze opdrachtgevers volgen wij de ontwikkelingen op de voet. We kunnen concluderen dat op elementen de doorsneepremie en de wetgeving rondom Definied Contribution-pensioenen op termijn zullen wijzigen.

# Invloed externe ontwikkelingen op MN

MN reageert op bovengenoemde ontwikkelingen in de waardeketen door het geven van beleidsadvies aan opdrachtgevers, het ontwikkelen van verantwoorde pensioenen en verzekeringen, en pensioencommunicatie. De uitkomsten van het SER-advies ten aanzien van zorg en eigen woning zal MN verwerken in het beleid voor maatschappelijke verantwoord beleggen (MVB).

## MN3.0

Tevens werkt MN hard aan de verbetering van haar eigen interne organisatie. Er is een meerjarig veranderprogramma met de naam MN3.0 gestart met als doel de interne organisatie te verbeteren en aan te passen aan de veranderende eisen van de tijd. Met dit programma anticipeert MN op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de pensioensector en de veranderende klanteisen.

De markten zijn in beweging en mensen willen eenvoud en transparantie. Dat vereist een bedrijfsvoering die volledig op orde is voor een excellente en snelle dienstverlening. MN3.0 is een integraal programma dat betrekking heeft op enerzijds de cultuur en mensen van MN. Anderzijds heeft het programma een grote impact op onze organisatie-inrichting, besturing en processen. Werkprocessen worden waar mogelijk steeds meer geautomatiseerd, wat onvermijdelijk gevolgen heeft voor ons personeelsbestand. Om te veranderen, moeten wij eigenaarschap en lef tonen. Dat vraagt om goed leiderschap, werken aan een gezamenlijk doel en discipline in het realiseren van dat doel. Medewerkers zijn cruciaal voor het welslagen van het veranderprogramma.





“Wij moeten onze zegeningen tellen.”

## Interview

Prof. Dr. Roel Beetsma

MN Professor of  
Pension Economics  
Universiteit van  
Amsterdam

“Wij moeten onze zegeningen tellen. Het Nederlandse pensioensysteem is prima en kan goed omgaan met de stijging van de levensverwachting en groeiende arbeidsmobiliteit. Er moet natuurlijk wel onderhoud worden verricht.”

Professor Dr. Roel Beetsma van de Universiteit van Amsterdam en gespecialiseerd in de pensioeneconomie vindt dat mensen te snel denken dat ons systeem niet deugt. “Dat wordt versterkt doordat officiële instanties zelf publiekelijk eigen posities innemen over de inrichting van het stelsel en de eventuele benodigde veranderingen.” Niet dat er niet goed nagedacht moet worden over hoe het systeem ook naar de toekomst overeind kan blijven maar de somberheid die alom heerst, deelt Beetsma niet. Hij ziet de gevaren eerder komen van buiten Nederland. Er zijn slechts weinig andere landen met een kapitaalgedekt systeem in Europa en in de internationale discussie vreest hij dat die landen, waaronder Nederland en Engeland, te weinig gehoord worden. Daarnaast speelt de eurocrisis een rol met de vraag of de Zuid-Europese landen wel in staat zullen zijn hun schulden af te betalen. Die onzekerheid heeft effect op de beleggingsportefeuilles van de fondsen.

Kijkend naar de belangrijke externe factoren ziet Beetsma vooral de hoge lastendruk in Europa als een probleem. Die leidt tot een achterblijven van de economische groei. Daar moet iets aan gebeuren. “Het gewicht van de overheidsuitgaven bepaalt wat de opbrengst is van de inspanningen om het

tij te keren. In Nederland bestonden de overheidsombuigingen vooral uit lastenverzwaring terwijl het vanuit economische perspectief beter zou zijn geweest de overheidsuitgaven aan te pakken.”

De demografische ontwikkelingen zijn minder vatbaar voor beleid. De vergrijzing zet door en zal over zo'n twintig jaar op zijn hoogtepunt zijn. En permanent zijn want het aantal geboorten is structureel lager dan in het verleden en de levensverwachting blijft toenemen. De vergrijzing wordt voor de pensioenen deels gecompenseerd doordat de pensioenleeftijd ook omhoog gaat. Tevens zullen oudere werknemers meer blijven werken. “Nu al is de arbeidsparticipatie van 60-plussers fors gestegen. Mensen zijn dat normaal gaan vinden en daarnaast is de vitaliteit van ouderen sterk gegroeid. Ook aan werkgeverskant zal er echter meer moeten gebeuren om de employability van ouderen op peil te houden.”

Het verschijnsel doet zich voor dat ouderen als goedkope kracht na hun pensionering terugkeren in het arbeidsproces. Zij hebben zelf lagere lasten en kunnen met minder inkomen toe. Tevens hoeft er voor hen een aantal premies niet meer te worden afgedragen. Niet iedereen kan en wil langer doorwerken, waardoor volgens Beetsma de spreiding van de leeftijd waarop mensen met pensioen gaan zal stijgen.

Voor de Nederlandse pensioensector voorziet hij dat het aantal pensioenfondsen zal dalen. “Onder andere de hogere eisen die worden gesteld aan het toezicht en de grotere vereiste deskundigheid leiden tot een consolidatie. Het aantal ondernemingspensioenfondsen zal ook afnemen. “De toenemende roep om flexibiliteit en individuele oplossingen zal er toe leiden dat het landschap diverser wordt met meer verschillende vormen van pensioen. Het beleggingsbeleid zal meer leeftijdsafhankelijk worden en er zal meer invloed van de gepensioneerden zelf komen op het beleggingsbeleid. Die daar overigens dan wel weer bij geholpen moeten worden. “Er is empirisch bewijs dat er bij mensen weinig kennis is van pensioenen en dat zij ook nauwelijks plannen.” Waarmee hij zeggen wil dat “wanneer de verplichtstelling (onder politieke druk) wordt ingeperkt, grote groepen werknemers het gevaar gaan lopen onvoldoende te sparen voor hun pensioen. De situatie in het Verenigd Koninkrijk spreekt wat dat betreft boekdelen”. Zover is het echter nog niet. Wel is er steeds meer druk om fundamentele elementen van ons stelsel te veranderen. Een daarvan is de zogenaamde “doorsneesystematiek”. De gevolgen van een eventuele aanpassing moeten niet te licht worden opgevat. Wanneer pensioenpremies met de leeftijd stijgen, dan zullen oudere werknemers onaantrekkelijk worden voor de arbeidsmarkt, dan wel netto te weinig overhouden. Wanneer de opbouw degressief wordt, maar het pensioen van de huidige oudere werknemers moet op peil blijven, dan zal de overheid een deel van de verplichtingen van de pensioenfondsen moeten overnemen. Je blijft altijd met een dure transitie zitten.



# Verantwoorde pensioenen en uitvoering

# Verantwoorde pensioenen en uitvoering

Wij realiseren de vitale financiële toekomst die mensen verdienen. Dat is de missie van MN. Hierbij streven wij continu naar een hoge kwaliteit tegen verantwoorde kosten. Met deze missie en visie werken wij hard om onze dienstverlening aan onze opdrachtgevers verder te verbeteren en hen met onze deskundigheid te adviseren over te maken keuzes. Het afgelopen jaar zijn door onze opdrachtgevers en MN veel keuzes gemaakt: Wel of niet verlagen van de pensioenen? Hoe richten we de nieuwe regeling in en hoe komen we tot één gezamenlijke pensioenregeling voor de metaalfondsen? Maar ook: "Hoe communiceren we dit op een duidelijke wijze aan de deelnemer?" Het jaar 2014 stond in het teken van de verlaging van pensioenen, de nieuwe pensioenregeling, de herinrichting van administratieve systemen en het verbeteren van datamanagement.

# Uitvoering verlaging pensioenen

Net als in 2013 zijn in 2014 de pensioenen van de deelnemers van onze twee grootste opdrachtgevers verlaagd. Vanzelfsprekend een gevoelige gebeurtenis voor de circa 1,9 miljoen deelnemers. Anders dan bij de verlaging in 2013 zaten de dekkingsgraden van de beide fondsen nu dicht tegen de vereiste grenswaarde aan, waardoor het tot het laatste moment onzeker was of er nu wel of niet verlaagd moest worden. De pensioenaanspraken van de deelnemers zijn per 1 april 2014 gemiddeld met 0,45% verlaagd. Dit is met terugwerkende kracht per 31 december 2013 doorgevoerd. Om de verlagingsoperatie zo goed mogelijk te laten verlopen, is een gezamenlijk periodiek overleg ingesteld met de opdrachtgevers om hen periodiek te informeren over de voortgang en te adviseren over de te maken keuzes en de communicatie over de verlaging. Naast het versturen van de ruim 1,9 miljoen verlagingsbrieven zijn ook de uitkeringsoverzichten (UKO's) en uniforme pensioenoverzichten (UPO's) aangevuld met informatie over de verlaging. In totaal zijn in de periode februari t/m 1 juli 2014 ruim 3,1 miljoen poststukken verstuurd. Om circa 7.000 extra telefoongesprekken en emails met vragen van deelnemers en werkgevers over de verlaging te kunnen beantwoorden, zijn de klantinformatieteams tijdelijk aangevuld met uitzendkrachten en is een extern callcenter ingehuurd.

Terugkijkend op het proces, kunnen we zeggen dat door de goede voorbereidingen en inzet van alle betrokkenen deze complexe opdracht goed is uitgevoerd.

# Beleidsadvisering ontwerp pensioenregelingen

Het ontwerp van de pensioenen die wij uitvoeren ligt bij de sociale partners in de betreffende sector. De recent aangescherpte wettelijke en fiscale kaders bieden een beperkte speelruimte waarbinnen sociale partners invulling kunnen geven aan dit ontwerp.

MN ondersteunt haar opdrachtgevers en sociale partners om binnen deze kaders tot praktische oplossingen te komen voor pensioenregelingen. De kwaliteit van onze gerichte advisering aan opdrachtgevers meten we af aan het aantal actuariële en beleidsmatige adviezen dat door onze opdrachtgevers worden overgenomen. In 2014 was dit in 94% van de adviezen het geval. De beoogde norm voor 2014 was minimaal 80%.

## Ontwerputgangspunten nieuwe pensioenregeling

Met de twee grootste opdrachtgevers van MN, de pensioenfondsen PMT en PME, is de afgelopen jaren samengewerkt om te komen tot één nieuwe "Pensioenregeling voor de Techniek". Hiertoe heeft MN met sociale partners en opdrachtgevers deelgenomen aan verschillende werkgroepen. Dit heeft in 2014 geresulteerd in een principeakkoord over één gezamenlijke pensioenregeling voor meer dan 540.000 huidige werknemers bij ruim 34.000 ondernemingen binnen de metaal en techniek sector. Eén pensioenregeling voor beide technieksectoren heeft een aantal voordelen. Zo maakt het de arbeidsmobiliteit beter mogelijk tussen de metaal en techniek en metalektro sectoren omdat er geen sprake meer is van pensioenbreuk. Bovendien draagt één gezamenlijke regeling bij aan het verlagen van uitvoeringskosten.

De belangrijkste kenmerken van de nieuwe pensioenregeling voor de Techniek zijn:

- *Aanpassing in leeftijd, opbouw en franchise*

De nieuwe pensioenregeling sluit aan op de gewijzigde wetgeving en wordt voor deelnemers omgerekend naar een ingangleeftijd van 67 jaar. Uiteraard blijft de opgebouwde waarde gelijk en houden deelnemers de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken door te kiezen voor een lagere uitkering dan bij 67 jaar het geval zou zijn.

De maximale fiscale pensioenopbouw is door de wetgever per 1 januari 2015 verlaagd naar 1,875 % van de pensioengrondslag per jaar. Onze opdrachtgevers kenden een opbouw van 1,9%. Dit wordt in de nieuwe regeling verlaagd naar 1,875% waarmee de maximale ruimte wordt benut.

Omdat alle inwoners van Nederland vanaf de pensioenleeftijd ook AOW ontvangen, wordt over een gedeelte van het salaris geen aanvullend pensioen opgebouwd. Dit deel wordt de franchise genoemd. In de nieuwe regeling wordt de franchise met 1000 euro verlaagd, waardoor deelnemers over een groter deel van het salaris pensioen zullen opbouwen. Vooral voor de lage inkomens heeft dit een relatief groot positief effect op de pensioenopbouw. De franchise zal in de komende jaren nog verder dalen.

- *Vaste premies*

De premies staan vast voor de komende 5 jaar, waardoor eventuele tekorten niet door middel van een premieverhoging kunnen worden weggewerkt. Eventuele overschotten in de betreffende periode zullen alleen ten gunste komen aan de premiebetalende deelnemers.

Voor de nieuwe regeling van beide fondsen en van Koopvaardij, heeft MN een uitvoeringstoets uitgevoerd om vooraf vast te stellen of de nieuwe regeling administratief en communicatief uitvoerbaar is. Op basis van deze bevindingen heeft MN in afstemming met haar opdrachtgevers vanaf 2013 voorbereidingen getroffen. Hierbij zijn in 2014 aanpassingen aan systemen en processen gedaan die helpen om ook in de toekomst flexibeler te kunnen inspringen op toekomstige veranderingen in het pensioenstelsel.

# Kostenbeheersing

MN streeft naar een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening tegen een aanvaardbare prijs. Eén van de manieren om zicht te krijgen hoe MN presteert op de het gebied van kostenbeheersing is de CEM benchmark waar onze opdrachtgevers aan deelnemen. Deze jaarlijkse benchmark geeft inzicht in het kosten- en serviceniveau van onze opdrachtgevers. In de CEM-benchmark worden onze opdrachtgevers vergeleken met andere vergelijkbare pensioenfondsen. Naast inzicht in het huidige kosten- en service niveau wordt ook inzichtelijk waar nog verbetering te behalen is. Zo wordt tijdens overleggen met onze opdrachtgevers over de dienstverlening besproken welke verbeteringen gemaakt kunnen worden om de dienstverlening verder te verbeteren en de kosten te beheersen. Onze opdrachtgevers behoren tot de beste uit de benchmark en dat willen we graag zo houden. Zo zijn de kosten per deelnemer (boekjaar 2013) van PMT en PME respectievelijk € 85 en € 95 t.o.v. het peergroep gemiddelde van € 91. De kosten per deelnemer (2013) van Koopvaardij bedragen € 145 t.o.v. het peergroep gemiddelde van € 154. De peergroep uit de CEM benchmark laat een tendens zien van stijgende kosten over het afgelopen jaar. Bij PMT en PME is dit onder andere veroorzaakt door de extra kosten die zijn gemaakt voor de uitvoering van de verlaging pensioenen.

Met het continu kritisch kijken naar het verbeteren van de dienstverlening willen we samen met de opdrachtgevers de service aan de deelnemers en werkgevers verder verbeteren en de uitvoeringskosten beheersen.





“Hebben wij alles gedaan wat wij kunnen doen om mensen te informeren?”

## Interview

Henk van de Graaf

Voorzitter  
Verantwoordingsorgaan  
pensioenfondsen PMT

Henk van de Graaf, voorzitter van het Verantwoordingsorgaan van pensioenfondsen PMT kijkt bij de maatschappelijke rol die de pensioensector speelt vooral naar de lange termijn. “Want op de lange termijn moet je ook nog pensioen kunnen uitbetalen. Dus dat is primair.”

Het Verantwoordingsorgaan PMT bestaat uit vertegenwoordigers van werknemers, werkgevers en gepensioneerden. Acht keer per jaar bespreekt het met het bestuur van het fonds het gevoerde en toekomstige beleid. Van de Graaf, zelf werkzaam in de energiesector, groeide vanuit zijn activiteiten in de belastingservice van de FNV in zijn rol binnen het Verantwoordingsorgaan.

‘Maatschappelijk rendement’ is de term die hij regelmatig laat vallen wanneer het mvo-beleid en de investeringen van de fondsen ter sprake komen. “Dat je niet in clusterbommen investeert is duidelijk. Maar neem nou eens infrastructuur. Daarvan is de maatschappelijke relevantie en meerwaarde evident. De collectiviteit heeft er iets aan. Het gaat om de beeldvorming”, zegt Van de Graaf. Met enig leedwezen moet hij constateren dat het beeld over hoe het ervoor staat met de pensioenen veelal wordt bepaald door die paar dingen die niet goed lopen. “Dat krijgt in de beeldvorming de boventoon. Je mag trots zijn op de dingen die wel goed gaan en dat uitdragen. Maar het is een gevecht tegen de beelden, juist nu bij pensioenen. Om tegenwicht te bieden moet je goed en slim communiceren.”

Als voorbeeld geeft hij het kennisniveau van jongeren op pensioengebied. Het beeld bestaat bij hen dat de grote pot geld die in pensioenen zit straks op is als zij er aanspraak op maken. Zij hebben het gevoel dat er iets niet deugt, dat de ouderen nu alles opmaken. Van de Graaf: "De waarheid ligt anders maar dat overbrengen, blijkt heel moeilijk. Het beeld is gezet en lastig te veranderen."

Van pensioenuitvoerder MN verwacht Van de Graaf een portie gezond boerenverstand, realiteitszin en dat de grenzen van het betamelijke goed in de gaten worden gehouden.

In de communicatie richting deelnemers ziet hij nog wel ruimte voor verbetering. "Het risicoprofiel voor de deelnemers verandert bij een overgang van een defined benefit stelsel naar een defined contribution stelsel. De deelnemer heeft er recht op te weten wat er dan gebeurt. Daarop kan het fonds zelf anticiperen. Je moet je steeds weer afvragen: hebben wij alles gedaan wat wij kunnen doen om mensen te informeren. Had het anders, beter gekund?"

Er ligt bij de fondsen en de uitvoerder volgens hem de taak om transparant en in heldere taal uitleg te geven van wat er speelt. Dingen kunnen anders uitpakken dan gepland en dat moet je verantwoorden, ook als je er niet toe verplicht bent."

# Kwaliteit dienstverlening

In 2014 is veel energie gestoken in het verbeteren van de datakwaliteit en is datamanagement structureel binnen de organisatie ingericht. Datamanagement draagt zorg voor het proactief en systematisch opsporen, oplossen en monitoren van (mogelijke) datafouten om zo op een steeds hoger niveau invulling te geven aan kwaliteitsverbetering. Ook met gegevensgerichte- en plausibiliteitscontroles wordt structureel getoetst of de kwaliteit van de administratie juist is. Wanneer fouten worden geconstateerd, worden deze hersteld om tot een uitvoering te komen waarin fouten zo veel mogelijk worden voorkomen.

Om onze opdrachtgevers beter te kunnen informeren over de kwaliteit van onze dienstverlening zijn ook nieuwe serviceafspraken met onze opdrachtgevers gemaakt. Dit als vervolg op de in 2013 opgestelde Uniforme Diensten Catalogus waarin is beschreven van welke diensten onze opdrachtgevers gebruik kunnen maken. In rapportages over de serviceafspraken wordt naast de gebruikelijke kwantitatieve afspraken ook meer inzicht gegeven in kwalitatieve aspecten. Hiermee willen we onze opdrachtgevers meer inzicht en transparantie over de uitvoering bieden. Per maand worden de behaalde serviceafspraken gemeten en met de opdrachtgevers gedeeld. Over 2014 betrof de gemiddelde realisatie 95%. Het behalen van de gestelde norm van 95% stond over het jaar onder druk door de verlaging die begin 2014 heeft plaatsgevonden. Diverse serviceafspraken waren moeilijk te realiseren door hogere belasting op bijvoorbeeld het callcenter. Maar ook zijn er verstoringen geweest op verschillende processen doordat de verlaging moest worden doorgevoerd in de systemen. Mutaties hebben hierdoor in sommige gevallen vertraging opgelopen.

Ook bieden wij onze opdrachtgevers een kijkje in onze processen. Hierbij wordt een gebeurtenis waar een deelnemer zich in kan bevinden gesimuleerd. Wat gebeurt er allemaal als een deelnemer met pensioen gaat of overlijdt? Welke processen moeten dan worden doorlopen en welke informatie ontvangt de deelnemer? Deze processen worden getoetst aan het normenkader van de toezichthouder (De Nederlandsche Bank). Gedurende deze trajecten worden verbeterinitiatieven vastgesteld en waar mogelijk gerealiseerd. Dit alles wordt beschreven en gedocumenteerd.

## Tevredenheid van opdrachtgevers, deelnemers en werkgevers

Opdrachtgevers van MN zijn tevreden als hun klanten tevreden zijn. De tevredenheid van werkgevers, deelnemers en gepensioneerden werd dit jaar gemeten door een extern bureau onder regie van de bestuursbureaus.

In 2014 zijn de resultaten van MN's klanttevredenheidsonderzoeken bij haar opdrachtgevers beschikbaar gekomen die eind 2013 zijn uitgevoerd. In individuele en groeps gesprekken zijn de uitkomsten besproken en zijn de verschillen tussen de verwachte en ervaren dienstverlening verhelderd. Deze gesprekken resulteren in verbeterpunten die zich onder andere richten op de vormgeving van een strategisch partnership.

Eind 2013 hebben onze opdrachtgevers de tevredenheid onderzocht van de deelnemers, gepensioneerden en werkgevers. Dit geeft ons inzicht in de kwaliteit van onze uitvoering. Onze opdrachtgevers hebben de resultaten in de eerste helft van 2014 met MN gedeeld. De uitkomsten van zowel het deelnemers-, gepensioneerden- als het werkgeversonderzoek waren concreet, kritisch en open en daardoor voor ons zeer waardevol om klant specifieke verbeterinitiatieven te treffen.

Zo is de communicatie en informatieverstrekking verbeterd. Verder zijn initiatieven genomen om de nieuwe portalen verder te verbeteren en verdere automatisering te realiseren. Werkgevers hebben hun voorkeur uitgesproken voor maandfacturatie om de geldstromen beter te spreiden en het administratief gemak te vergroten. MN zal als eerste pensioenuitvoerder in Nederland in 2015 overgaan op het gebruik van de uniforme pensioen aangifte (UPA) gericht op een meer betrouwbare en tijdige gegevensaanlevering. Daarmee worden rechtstreeks van de bron, de salarisadministratie, de benodigde gegevens verkregen en zijn zij identiek aan de gegevens die de belastingdienst ontvangt.

In het laatste kwartaal van 2014 zijn opnieuw door onze opdrachtgevers tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder werkgevers en deelnemers. De resultaten van deze onderzoeken worden in 2015 verwacht.

# Pensioencommunicatie

MN voert in opdracht van opdrachtgevers alle communicatie uit naar werkgevers en deelnemers die zijn aangesloten bij het pensioenfonds. Uitgangspunt daarbij is dat pensioencommunicatie transparant, eerlijk en duidelijk moet zijn. De ontwerpeisen van de pensioencommunicatie, zoals de keuze van de communicatiemiddelen, legt MN samen met de opdrachtgever vast in Service Level Agreements (SLA's). De processen en systemen van MN genereren de informatie die een deelnemer of werkgever nodig heeft. De kwaliteit van de medewerkers van MN is in hoge mate bepalend voor de helderheid en daarmee de effectiviteit van de communicatie. In de komende periode zal het ontwerp van de pensioencommunicatie veranderen door de nieuwe wet Pensioencommunicatie. De wet beoogt een persoonlijk totaaloverzicht van pensioen, meer inzicht over onzekerheden, meer maatwerk en meer mogelijkheden tot digitale informatieverstrekking te realiseren. Hierover is MN uitvoerig en diepgaand in overleg met de fondsen.

## Pensioen inzicht en bewustzijn

De missie van MN is het realiseren van de vitale financiële toekomst die mensen verdienen. Maar wat is die financiële toekomst? Dat inzicht is belangrijk voor een deelnemer. Voorheen kreeg een deelnemer eens per jaar een uniform pensioenoverzicht (UPO) op papier. Inmiddels zijn er meer mogelijkheden voor een deelnemer of pensioengerechtigde om de persoonlijke situatie digitaal te bekijken. Daartoe heeft MN de afgelopen jaren geïnvesteerd in de ontwikkeling van Online Dialoog en Self Service Aanbod. Daarmee kan een deelnemer op een zelf gewenst moment inloggen om de persoonlijke situatie te bekijken. De pensioenplanner is aangepast aan de nieuwe pensioenregeling en pensioeneringsdatum. Het design en het gebruiksgemak van de deelnemersportalen zijn verbeterd. De deelnemer kan bijvoorbeeld een verzoek tot pensionering in gang zetten of een individuele waardeoverdracht aanvragen als hij recent is gewisseld van werkgever. Het aantal functionaliteiten zal in 2015 verder worden uitgebreid. In 2014 is een communicatiecampagne op de websites van opdrachtgevers opgezet over de wijzigingen van de pensioenregelingen per 1 januari 2015. Met vragen en antwoorden worden de deelnemers geleid door de nieuwe pensioenregeling.

Met een verbeterde statistiekmodule kunnen we het gebruik van de portal door deelnemers monitoren. Door beter zicht in het gebruikersgedrag hebben we handvatten om de portal verder te verbeteren in het belang van (specifieke groepen) deelnemers. Uiteraard stond 2014 ook in het teken om het deelnemerportaal aangepast te krijgen aan de nieuwe pensioenregeling per 2015.

In opdracht van de Europese Commissie werkt MN met vijf andere nationale en internationale pensioenuitvoerders samen om de opzet en haalbaarheid te onderzoeken van een pensioentraceersysteem op Europees niveau. Dit systeem moet Europeanen in staat stellen hun verworven pensioenaanspraken, opgebouwd in verschillende Europese landen, overzichtelijk en gemakkelijk bij te houden. In maart 2015 wordt het advies omtrent opzet en haalbaarheid aan de Europese Commissie aangeboden. MN draagt met dit initiatief actief bij aan het realiseren van de doelstellingen van de Europese Commissie op het gebied van het verhogen van de duurzaamheid van pensioenen en het terugdringen van (pensioen) armoede binnen Europa.



“Het zijn niet altijd de gemakkelijkste gesprekken.”

## Interview

Catharina van der Linden

Medewerker  
Klantinformatie

“Het is minstens zo belangrijk om de verborgen boodschappen te horen, wat er niet wordt gezegd”. Catharina van der Linden spreekt uit ervaring. Als medewerker van de afdeling Klanteninformatie zit zij dagelijks aan de telefoon om de pensioendeelnemers van informatie te voorzien. Als ervaren kracht coacht zij ook haar collega's.

“Het zijn niet altijd de gemakkelijkste gesprekken. Het is nou eenmaal ook niet leuk om van je pensioenfonds de boodschap te krijgen dat je pensioen wordt verlaagd of niet wordt geïndexeerd. Het is dan onze taak om rustig en netjes uit te leggen waarom dat zo besloten is,” vertelt Catharina. “Het besluit kunnen wij niet terugdraaien maar wij kunnen wel transparant, eerlijk en duidelijk uitleggen hoe het in elkaar steekt. Natuurlijk hebben wij begrip voor de emoties die leven bij de mensen. Het is voor hun belangrijk dat zij worden gehoord en dat zij weten dat wij hun opmerkingen serieus nemen.”

Toen vorig jaar de pensioenen moesten worden verlaagd was er een piek in het aantal te verwerken telefoontjes. En ook de verhoging van de pensioenleeftijd heeft geleid tot veel vragen van de deelnemers. “In de gesprekken over de hogere leeftijd konden wij die maatregel toelichten en tegelijkertijd meer inzicht bieden in de keuzemogelijkheden die de pensioenregeling biedt. Wij legden uit dat zij zelf meer grip op hun situatie konden hebben. Dat vonden ze heel prettig want dat wisten zij helemaal niet.”

MN steekt veel tijd en energie in een goede opleiding van de telefoonmedewerkers. Zij zijn een groot deel van het beeld naar buiten. Bovendien zijn pensioenen natuurlijk niet de core-business van de gemiddelde deelnemer. Dat is hun vak niet. Ook nu pensioenen door de vele veranderingen meer in het nieuws zijn, groeit die kennis niet hard. "Het gaat pas voor mensen leven als het dichtbij komt. Dan vind ik het mooi wanneer ik erin slaag het zo uit te leggen dat zij het na het gesprek wel begrijpen."

Soms zijn de gesprekken emotioneel. Iemand die zonder werk is komen te zitten, geen pensioenopbouw meer heeft en een terugval in inkomen voorziet, is niet altijd rustig en vriendelijk aan de telefoon. Catharina: "De kunst is dan om rustig te blijven, begrip te tonen maar vooral ook te wijzen op alle mogelijkheden die er nog zijn. Dan is er al veel gewonnen. Mensen moeten af en toe ook stoom afblazen." De kunst voor de telefoonmedewerker is dan weer om de knop tijdig om te zetten en niet alle sores mee naar huis te nemen.

MN stimuleert de pensioendeelnemers om zoveel mogelijk gebruik te maken van de digitale contactmogelijkheden die er zijn. De nieuwe sociale media spelen een groeiende rol in de communicatie tussen de fondsen en de deelnemers. Maar het persoonlijk contact zal ook in de toekomst belangrijk blijven. Bij pensioenregelingen gaat het namelijk ook om emotionele zaken als scheidingen of het overlijden van dierbaren. Dan moet er ruimte zijn voor de menselijke maat. "In zulke gevallen ben je extra alert. Je vraagt dan niet naar registratienummers of andere onpersoonlijke zaken. Je maakt het persoonlijk, je condoleert nabestaanden en vraagt begrip dat je in de moeilijke omstandigheden toch naar feitelijke kille gegevens moet vragen om de zaken goed te regelen. Het gaat om de juiste balans," zegt Catharina.





# Uitvoering verantwoorde verzekeringen

# Uitvoering verantwoorde verzekeringen

MN is bekend als pensioenuitvoeringsorganisatie en institutionele vermogensbeheerder. Minder bekend is dat wij ook de verzekeringen uitvoeren voor verschillende opdrachtgevers in de metaalsectoren. Het betreft (aanvullende) inkomensverzekeringen voor arbeidsongeschiktheidsrisico's. MN voert in naam van de opdrachtgevers de verzekeringsadministratie, geeft beleidsadviezen en verzorgt de communicatie en de klachtafhandeling.

In 2014 zijn de verzekeringsactiviteiten in een zelfstandige bedrijfsunit ondergebracht. Hierdoor konden wij meer focus aanbrengen in de kernactiviteiten van verzekeringen. De unit kan dit doen vanuit een eigen missie: *opdrachtgevers in staat stellen om, met behoud van hun eigen identiteit, het inkomengerelateerde risico voor hun achterban te verminderen.*

De Unit Verzekeringen kan zo slagvaardiger betrouwbare proactieve ondersteuning en transparante bedrijfsvoering bieden op het gebied van inkomensbescherming.

De verzekeringswereld verandert snel. De overheid trekt zich steeds verder terug uit de sociale zekerheid, waardoor tal van verzekeraars nieuwe producten aanbieden om mensen de gewenste zekerheid te bieden. In deze privatisering van de sociale zekerheid wil MN brancheorganisaties faciliteren om voor hun branches herkenbare en betrouwbare producten te bieden. De Unit Verzekeringen levert verschillende diensten aan meerdere opdrachtgevers. Aan deze opdrachtgevers worden inkomensverzekeringen geleverd, zoals ziekteverzuimverzekering, WIA-bodemverzekering, WGA-hiaatverzekering en WIA-excedentverzekeringen. In overleg met sociale partners in de metaalsectoren worden ook mogelijkheden verkend voor oplossingen van andere inkomensrisico's (b.v. werkloosheid). Met de ervaring, kennis en kunde die de Unit Verzekeringen en MN in huis heeft, zijn wij in staat onze opdrachtgevers te ondersteunen bij de ontwikkeling van die nieuwe producten met daarbij behorende dienstverlening.

# Verantwoord verzekeren

MN biedt namens haar opdrachtgevers, verantwoorde producten en diensten. We zorgen dat producten passend zijn voor onze klanten. Niet meer én niet minder dan nodig. Niet oververzekerd, niet onderverzekerd. We doen dit in goede afstemming met sociale partners in de branche. We zorgen voor heldere en duidelijke communicatie over de producten. Zo weet een klant precies wat het product inhoudt.

We willen weten hoe de klant onze producten ervaart. De mening van klanten is belangrijk. Voor onze grootste opdrachtgever meten wij doorlopend de klanttevredenheid. Op basis van de behaalde resultaten worden verbeteracties uitgevoerd.

Met dit proces verdiende de Unit Verzekeringen dit jaar het Keurmerk Klantgericht Verzekeren voor een van onze grootste opdrachtgevers. Dit is een kwaliteitskeurmerk waarbij klantgericht werken en denken centraal staat. De normen en de kwaliteit van dit Keurmerk worden geborgd door middel van periodieke toetsingen. Nu het Keurmerk in de werkprocessen verankerd is, kunnen we de komende periode ook voor de andere opdrachtgevers aan de realisatie van het Keurmerk gaan werken.

Verder zijn we in 2014 indringend in gesprek gegaan met al onze opdrachtgevers om ook hun tevredenheid over de uitvoering door MN te meten. Een extern bureau heeft de betrokkenen geïnterviewd en ons de resultaten daarvan gerapporteerd. In 2015 wordt de klanttevredenheid op een andere wijze weergegeven om deze reden vermelden wij de score van 2014 niet. De scores van 2014 en 2015 zullen niet vergelijkbaar zijn. De rapportages geven een aantal aanbevelingen ter verbetering van de dienstverlening van MN aan de verschillende klanten. Een veelgehoord kritisch geluid in dit onderzoek betrof de geringe flexibiliteit van de administratieve processen en systemen van MN. Deze kritiek hebben we in een omvattend project opgepakt in 2014 dat we in 2015 willen afronden.

## Herinrichting van de verzekeringsadministratie

De verzelfstandiging van de Unit Verzekeringen was een prima gelegenheid om deze nieuwe unit ook echt een nieuw gezicht te geven. We willen nog efficiënter werken, nieuwe producten kunnen voeren en voldoen aan de verwachte toenemende vraag. We willen ons blijven ontwikkelen. We doen dat:

- door de herinrichting van de administratieve processen (STP), een flexibel systeem te bouwen dat bestaande producten versneld uitvoert en nieuwe producten gemakkelijk laat implementeren;
- door een nieuwe organisatiestructuur en door een nieuwe bedrijfscultuur binnen de unit te stimuleren door sturing op klantgericht gedrag en coaching op de verschillende competenties;
- door overal de klant (bediening) voorop te stellen;
- door ruimte voor innovatie.

Het is een omvattend programma dat gelijk op gaat met MN3.0. De herinrichting van de verzekeringsadministratie beoogt, naast het leveren van een bijdrage aan kostenreductie, ook een meer eenvoudige en eenduidige wijze van communiceren met de verzekeringsnemers en verzekerden door digitalisering. Verder ondersteunt het de Unit Verzekeringen bij het kunnen aanbieden van flexibele dienstverlening die voldoet aan de klantwensen van de huidige tijd, wordt een basis gelegd voor de toekomst en wordt continuïteit gewaarborgd.

In 2015 zal de overgang naar het nieuwe verzekeringsstelsel plaatsvinden.



“Verplaats je in de klant.”

Interview

Paul Nieland

Directeur CBM

Paul Nieland kan het niet vaak genoeg zeggen: “Verplaats je in de klant. Ontzorg hem want als hij met olie aan zijn handen aan de telefoon zit, is hij niet geïnteresseerd in administratieve problemen. Dat moet gewoon goed geregeld zijn, als voorwaarde. Hij wil een oplossing en zo snel mogelijk weer aan zijn werk.”

Als directielid van CBM, het samenwerkingsverband van verzekeringsmaatschappij Bovemij en MN, pleit hij sterk voor grotere aandacht voor de klant. “Wij zijn er voor die klant, de Bovag-ondernemer die met zijn mensen hard werkt in zijn bedrijf. Hij moet goed worden geholpen. Dan betaalt hij ook probleemloos de facturen want dan voegen wij waarde toe. Maar weten wij wel echt goed wat hij wil?”

Kennelijk niet helemaal want het klanttevredenheidsonderzoek dat MN in 2014 hield, leverde kritische noten op. De klant en opdrachtgever willen dat er meer wordt meegedacht, dat er goede oplossingen worden geboden, zaken worden geregeld en vooral dat er geen onnodige administratieve rompslomp is. Volgens Nieland is er nog veel te halen wanneer MN zich meer inleeft in de beleving van de klant. Met andere woorden: het commerciële gevoel moet zich verder ontwikkelen. Klant tevreden, opdrachtgever tevreden. Maatschappelijk bewust ondernemen is een belangrijke waarde die als basis dient voor het handelen binnen CBM. Deze waarde wordt daarmee ook doorvertaald in de dienstverlening richting onze klanten.

Dat houdt in dat er niet alleen gedacht moet worden in producten, premies of risico's maar ook en vooral in hoe je zoekt naar mogelijkheden om mensen aan het werk te houden in plaats van ze via een verzekeringsregeling kwijt te raken. "Laten wij kijken wat een werknemer of werkgever met een beperking nog wél kan, het risico van arbeidsongeschiktheid beperken, zoeken naar mogelijkheden tot reïntegratie. Werk naar oplossingen toe in plaats van eenvoudig de schade uit te keren." Volgens Nieland helpt het wanneer de mensen die van achter hun bureau zaken moeten regelen eens een keer meelopen met de mensen in de buitendienst en zo de ondernemers tegenkomen voor wie zij hun werk verrichten.

"Punt is dat wij van CBM samen met Bovemij en MN heel sterk zijn. Wij zijn partners en een pro-actieve houding is daarbij een voorwaarde voor groei in alle opzichten. Kijk eens over hoeveel gegevens en kennis wij gezamenlijk beschikken, wat wij allemaal kunnen doen voor de werkgevers en hun werknemers."

Hij geeft nog een voorbeeld: "Op een mobiele telefoon kun je niet goed een website bekijken. Dus moeten wij die ondernemers helpen door ze met een goede app contactmogelijkheden te bieden, zaken op een simpele manier door te geven zodat zij weer aan het werk kunnen. Want nogmaals: voor administratie hebben zij geen belangstelling."

Nieland is blij dat verzekeringen binnen MN een zelfstandige plek heeft gekregen. "Het is een aparte tak van sport, die specifieke aandacht behoeft. Prettig te merken dat het niveau dienstverlening daardoor in een korte periode sterk is verbeterd. Die eigen positie doet verzekeringen meer recht."



# Verantwoord vermogens- beheer

# Verantwoord Vermogensbeheer

MN beheert voor haar opdrachtgevers meer dan 110 miljard euro. Dit bedrag bestaat uit pensioen- en verzekeringspremies die door deelnemers van de opdrachtgevers van MN zijn samengebracht. Met verantwoord vermogensbeheer creëert MN in de keten van het innen van premies, vermogensbeheer tot het uitkeren van pensioenen en verzekeringen, toegevoegde waarde voor opdrachtgevers en deelnemers. Dit doet MN door ervoor te zorgen dat het ingebrachte vermogen financieel en maatschappelijk rendeert, gericht op het realiseren van de vitale toekomst die mensen verdienen.

Een goed pensioen gaat over meer dan een adequate financiële vergoeding en raakt ook aan de maatschappij van de toekomst. Opdrachtgevers willen eraan bijdragen dat de deelnemers kunnen 'genieten' van een goed pensioen in een leefmilieu van hoge kwaliteit. Opdrachtgevers kunnen op het leefmilieu invloed uitoefenen door bij het beleggingsbeleid rekening te houden met maatschappelijke effecten, inclusief milieu- en sociale factoren en verantwoord bestuur. In de praktijk wordt gesproken over het sturen op ESG-factoren (environment, social and governance) bij verantwoord vermogensbeheer.



# Rol van MN in verantwoord vermogensbeheer

Het zijn de opdrachtgevers die het Verantwoord Vermogensbeheer beleid bepalen. Om opdrachtgevers te ondersteunen in hun besluitvorming, adviseert MN de opdrachtgevers hierover. Bovendien zorgt MN voor de uitvoering van dat beleid. Daartoe sluiten de opdrachtgevers met MN overeenkomsten af, op basis waarvan MN de uitvoering van het verantwoord vermogensbeheer vorm geeft. Daarbij belegt MN niet alleen voor opdrachtgevers maar selecteert, instrueert, monitort en beoordeelt ook externe managers die voor opdrachtgevers het vermogensbeheer uitvoeren. Als laatste stap in het proces helpt MN opdrachtgevers ook met de communicatie over het door de klant vastgestelde beleggingsbeleid via verschillende vormen van rapportages aan zowel bestuur als deelnemers. Daarbij is het voor opdrachtgevers, deelnemers en andere stakeholders, belangrijk om inzicht te verkrijgen wat de resultaten zijn van verantwoord vermogensbeheer. Daarover doet dit hoofdstuk in hoofdlijnen verslag. Voor meer detailinformatie wordt verwezen naar de website [MN verantwoord vermogensbeheer](#).

# MVB-beleid MN

MN is sinds 2009 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties. Daarmee is MN lid van een wereldwijde organisatie van meer dan 1200 institutionele beleggers, banken en vermogensbeheerders die samen optrekken om verantwoord beleggen verder te ontwikkelen. MN heeft de principes geconcretiseerd in tien leidende beginselen voor verantwoord vermogensbeheer. Het is het beleid van MN dat alle opdrachtgevers deze principes hanteren en dat MVB onderdeel is van het DNA van MN. Dit beleid is uitgewerkt in concrete doelstellingen (zie tabel samenvatting resultaten en ambities 2015 verder in dit hoofdstuk).

Jaarlijks wordt door de PRI een onderzoek gehouden onder haar leden naar de vorderingen op het gebied van beleid, implementatie en resultaten. Naar aanleiding van dit onderzoek beoordeelt PRI leden en koppelt hier een score aan. MN wil minimaal 75% van de maximale score halen en is hierin geslaagd volgens de assessment rapportage die in oktober 2014 door PRI is verstrekt aan MN.

# Uitvoering MVB-beleid van opdrachtgevers

De kern van de uitvoering van het mvb-beleid van opdrachtgevers bestaat uit uitsluiting, ESG-integratie (rekening houden met milieu, mens en governance), actief aandeelhouderschap en thematische beleggingen. In de volgende paragrafen wordt verslag gedaan wat MN voor haar klanten doet.

## Uitsluiting en screening

Opdrachtgevers voeren een uitsluitingsbeleid van landen en ondernemingen op basis van schendingen van internationale verdragen ten aanzien van milieu-, sociale en governance factoren (ESG-factoren). Bedrijfstakingpensioenfondsen willen in enkele gevallen beleggingen in ondernemingen die actief zijn in de eigen bedrijfstak uitsluiten, om belangenverstrengeling te voorkomen. Een andere vorm van uitsluitingsbeleid is om in bepaalde sectoren (zoals de tabaksindustrie) niet te beleggen. Er kan ook worden besloten om een bepaald percentage van slechtst presterende ondernemingen (uit welke sector dan ook) niet op te nemen in het universum. Deze aanpak heeft MN in 2014 voor de aandelenportefeuille 'ontwikkelde landen' van één opdrachtgever ontwikkeld. De 10% bedrijven uit de benchmarks voor Europa, Noord-Amerika en Azië die het slechtst presteren op ESG-criteria komen niet in aanmerking voor investering. Er is sprake van positieve screening als alleen de best presterende bedrijven van een benchmark worden opgenomen in het investeerbare universum. Voor de staatsobligatie portefeuilles van MN opdrachtgevers wordt bijvoorbeeld deze positieve screening gehanteerd.

In 2014 resulteerde de annexatie door Rusland van de Oekraïense Krim tot aanpassing van het uitsluitingsbeleid. MN heeft haar opdrachtgevers periodiek geïnformeerd over additionele sancties die werden opgelegd aan diverse Russische entiteiten en personen naar aanleiding van de situatie in Oost-Oekraïne en het neerhalen van vlucht MH17. Daarbij heeft een inventarisatie plaatsgevonden op bestaande portefeuilles van opdrachtgevers en de beleggingsinstellingen van MN. Tevens zijn de door de EU genoemde aandelen geblokkeerd en zijn maatregelen ingevoerd waarmee kan worden gemonitord of continu aan de eisen wordt voldaan. Overigens betreffen de door de EU uitgebrachte sancties niet alleen Rusland. Zo heeft de EU in november ook sancties tegen Iran uitgevaardigd. Ook deze sancties zijn door MN geïmplementeerd.

MN verankert het uitsluitingsbeleid in het beleggingsproces met behulp van externe onderzoeksbureaus. Op kwartaalbasis legt MN verantwoording af aan haar opdrachtgevers over de uitsluitingen van landen en bedrijven. Tevens publiceert MN de uitsluitingslijst voor de MN huisfondsen op haar website. Per ultimo 2014 stonden er 25 ondernemingen en 15 landen op deze lijst. Vanuit maatschappelijke overwegingen zou een verdergaande uitsluitingsbeleid ingesteld kunnen worden. MN heeft met verschillende cliënten gesproken over de wens voor een dergelijke aanpassing. Het uitsluitingsbeleid wordt zo regelmatig geëvalueerd.

## ESG-integratie

Bij ESG-integratie gaat het om rekening houden met ESG-criteria bij daadwerkelijke investeringsbeslissingen. Indien een actieve manager bijvoorbeeld besluit om een bepaald aandeel te verkopen omdat het risico op betrokkenheid bij mensenrechtenschendingen te hoog is, dan is er sprake van ESG-integratie. Opdrachtgevers van MN hebben ook veel passieve aandelenbeleggingen. Bij deze beleggingen wordt een van te voren vastgestelde benchmark nauwkeurig gevolgd. Er vinden dus geen individuele investeringsbeslissingen plaats. Indien een passief mandaat gebruikt maakt van een benchmark waarin ESG-criteria geïncorporeerd zijn dan spreken wij ook van ESG-integratie. De benchmarkkeuze is in dit geval immers de investeringsbeslissing.

Vanwege de mogelijkheid tot beïnvloeding vragen opdrachtgevers aan MN om actief te sturen op ESG-prestaties bij het ontwikkelen van nieuwe beleggingsstrategieën. In 2014 heeft MN voor één opdrachtgever een nieuwe strategie ontwikkeld voor aandelen in ontwikkelde markten. Ook is er voor meerdere opdrachtgevers gewerkt aan de voorbereidingen voor een nieuwe strategie voor aandelen in opkomende markten. Sturing op ESG-integratie is bovendien mogelijk door de selectie van externe vermogensbeheerders die MN selecteert voor opdrachtgevers. In 2014 hebben de externe vermogensbeheerders voor het eerst meegewerkt aan een jaarlijks ESG-onderzoek door MN.

Voor het berekenen van de mate waarin ESG op verschillende manieren wordt meegenomen in de beleggingen van opdrachtgevers, maakt MN gebruik van het raamwerk van de PRI. Om ESG-integratie nauwkeurig te kunnen meten en rapporteren heeft MN in 2014 gewerkt aan het opnemen van mvb-data in haar beleggingsadministratie. Zo kan in de beleggingsadministratie bijvoorbeeld snel worden opgezocht welke managers nog geen PRI-signatory zijn of welke manager achterblijft in een

adequaat uitsluitingbeleid. Deze gegevens zorgen ervoor dat MN effectief kan monitoren en dat de opdrachtgever via reguliere rapportages op de hoogte kan worden gehouden over de vorderingen. Eind 2014 zijn de eerste stappen gezet voor de inrichting en in het eerste kwartaal van 2015 wordt het project opgeleverd.

In 2014 heeft MN de ESG-integratie voor en in aandelen ontwikkelde én opkomende markten verder ontwikkeld. De mandaten die door opdrachtgevers in 2014 zijn goedgekeurd worden begin 2015 geïmplementeerd en dan zal ook de ESG-integratie van kracht worden. Ondanks de nieuwe mandaten die ontwikkeld zijn, is door wijzigingen in de verhouding tussen onderliggende vermogenscategorieën als gevolg van bewegingen op de financiële markten, de ESG-integratie in 2014 procentueel gedaald van 57% naar 50%. Indien deze goedgekeurde en aangepaste aandelen mandaten worden meegenomen heeft MN voor 61% ESG-factoren geïntegreerd in het beleggingsbeleid. MN en haar opdrachtgevers ambiëren, waar mogelijk, een verdere stijging van ESG-integratie in het beleggingsproces.

Volledige ESG-integratie is geen doel op zich. MN zal altijd kijken welke oplossingen het meest bijdragen aan een verantwoord vermogensbeheer.

In 2015 gaat MN een nieuwe methode ontwikkelen om ESG-integratie te meten. Hier mee wordt niet alleen gekeken naar beheerd vermogen maar bijvoorbeeld ook naar diepgang van ESG-integratie en het aantal externe managers die PRI-signatory zijn.

## Aandelen Ontwikkelde Markten

Voor één van haar opdrachtgevers heeft MN een aangepaste benchmark gecreëerd op basis van ESG-criteria. In deze benchmark worden de 10% slechts presterende bedrijven uitgesloten van investering. De ESG-indicator die MN hiervoor gebruikt, is door MN zelf samengesteld uit verschillende indicatoren van een externe researchprovider. Hierdoor is MN in staat om de accenten te leggen bij de deelonderwerpen die naar overtuiging van MN, de meeste impact hebben op een onderneming. Zo weegt MN Governance bijvoorbeeld zwaarder dan in de indicator die de externe researchprovider standaard levert. Dit komt doordat MN ervan overtuigd is dat goed bestuur noodzakelijk is voor het goed functioneren van een onderneming.



“Het gaat niet  
alleen om geld.”

## Interview

Onursal Kilic en  
Wouter Reiding

Fundmanagers bij MN

Wanneer je de keuze hebt uit circa zestig landen om in te investeren en je wilt dat doen op een verantwoorde manier en de risico's goed analyseren dan gaat daar flink wat onderzoek aan vooraf. En dat is precies wat Onursal Kilic en Wouter Reiding dagelijks doen op de afdeling FI-EMD van MN. Aan de hand van meerdere indicatoren stellen zij vast of een land in opkomst voldoet aan de ESG-normen, vereisten op het gebied van milieu, sociale factoren en voorwaarden van goed bestuur. Daarbij horen ook bezoeken aan de landen, die samen met vertegenwoordigers van andere institutionele investeerders worden afgelegd. “Wij spreken dan echt invloedrijke mensen”, zegt Onursal, “leden van de regering, centrale banken, politici, think tanks, vertegenwoordigers van het IMF. Als er twijfels zijn over de normen in een bepaald land, komen die zo wel bij de regeringen terecht. En aangezien de landen het investeringsgeld goed kunnen gebruiken, zie je dat ze bereid zijn verbeteringen door te voeren.”

Eigen onderzoek blijft geboden want met de officiële statistieken kan worden gerommeld. Zo is het werkelijke inflatiecijfer in Argentinië flink hoger dan het officieel gerapporteerde. Het land dat heel goed scoort op ontbossing blijkt dat te kunnen doen omdat het amper over bos beschikt. Belangrijk is ook dat milieu-issues kunnen ontaarden in sociale issues. Zoals in Venezuela waar sterk vervuild water op den duur ook de beschikbaarheid van drinkwater voor de bevolking kan raken. Dit soort zaken worden meegewogen.

“Het gaat niet alleen om geld. Je gaat ook over mensen, vluchtelingen etc., dat levert dilemma's op. Je probeert westerse waarden overeind te houden bij investeringsbeslissingen maar je weet ook dat sommige landen van een heel ander niveau komen en proberen dat structureel te verbeteren. Dat telt ook mee,” zegt Wouter.

De vraag is of opkomende landen zitten te wachten op investeerders die ze de les komen lezen. Het antwoord is ja want institutionele investeerders als pensioenfondsen zijn langetermijninvesteerders. Die zien ze liever komen dan hedge funds waarvan zij weten dat die na een aantal jaren weer weg zijn.

“Wij kijken goed of een land kan en wil betalen”, zegt Wouter. “In 2008 kreeg Equador een nieuwe president en die nam afstand van de staatsschuld met als argument dat de schuld met een hoge rente immoreel was. Hij kreeg de kerk in zijn land achter dat standpunt. Gelukkig zijn wij er op tijd uitgestapt. Dit soort risico's probeer je natuurlijk te vermijden.”

Voor hun werk zitten Wouter en Onursal dagelijks bovenop het nieuws. Ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld structurele hervormingen en veiligheidsrisico's in Mexico volgen zij op de voet want het kan bepalend zijn bij hun beleggingsbeslissingen. Vanzelfsprekend houden zij ook rekening met klantwensen. Een land dat op basis van de maatstaven is geaccepteerd maar waar een klant uit wil blijven, valt af.

## Aandelen Opkomende Markten

MN heeft het afgelopen jaar voor twee opdrachtgevers aan een nieuwe strategie voor aandelen in opkomende landen gewerkt. Eén van de twee opdrachtgevers heeft naar aanleiding van de voorstellen van MN gekozen voor uitsluiting van ondernemingen die de slechts mogelijke ESG-score hebben én recent betrokken zijn geweest bij controverses op ESG-gebied. De andere opdrachtgever zal begin 2015 beslissen over de vorm van ESG-integratie voor opkomende markten.

## ESG-integratie door externe managers

MN heeft 54% van het beheerd vermogen uitbesteed aan externe managers. Het is van belang dat bij dit beheer het mvb-beleid van de opdrachtgevers onverkort wordt uitgevoerd. Dit borgt MN door selectie, monitoring en evaluatie van de prestaties van de externe managers. Door managers jaarlijks te laten rapporteren over ESG krijgen wij meer inzicht in de mate waarin managers verantwoord beleggen beheersen en hoe zij materiële ESG-risico's integreren in de portefeuille. Daarnaast moedigt MN, als ondertekenaar van de PRI, externe managers aan om de leidende beginselen van UNPRI over te nemen en een eigen verantwoord beleggen beleid te formuleren.

MN stuurt via de volgende stappen op de ESG-integratie door externe managers:

Sturing op ESG integratie door externe managers	Activiteiten 2014
Selectie manager	ESG-analyse van nieuwe managers die op de short list staan.
Monitoren	MN heeft een standaardrapportage ontwikkeld die door alle externe managers moet worden ingevuld. De vragen zijn specifiek aangepast aan de beleggingsstijl (passieve, actieve, kwantitatieve strategieën) waarbij voor managers van beleggingsfondsen extra vragen zijn geformuleerd.
Dialogoog	In dialoog treden met managers die onvoldoende scores op ESG en waar MN ESG-risico's ziet die materieel zijn, teneinde verbeteringen te bewerkstelligen.
Evaluatie manager	De kwaliteit van de ESG-uitvoering wordt door Product Beheer tijdens 'review meetings' met managers geadresseerd. Waar nodig is iemand van het mvb-team aanwezig.
Beloningsbeleid externe managers	Initiëren visie opstellen eerlijk beloningsbeleid externe managers.



## Actief aandeelhouderschap

MN maakt namens haar opdrachtgevers gebruik van de mogelijkheden om als belegger zeggenschap en invloed uit te oefenen. Dit is mogelijk voor diverse beleggingscategorieën. Zo zorgt MN ervoor dat op het merendeel van de jaarlijkse aandeelhoudersvergaderingen gestemd wordt. Ook gaat MN de dialoog aan met bedrijven waarin opdrachtgevers significante posities hebben en waar materiële ESG-risico's kunnen ontstaan. Indien opdrachtgevers financiële schade ondervinden als gevolg van vermeend frauduleus handelen van een onderneming waarin belegd is, dan kan over worden gegaan tot een juridische procedure.

## Stembeleid

MN maakt met haar opdrachtgevers afspraken over het te voeren stembeleid. Dit beleid is onder andere afgeleid van het International Corporate Governance Network (ICGN) en de Nederlandse Corporate Governance Code. Per markt of regio wordt bekeken of het beleid toepasbaar is en wat het effect is op de uiteindelijke stembeslissing. Het stembeleid wordt jaarlijks geëvalueerd en zo nodig aangepast aan bijvoorbeeld veranderde wet- en regelgeving, nieuwe corporate governance inzichten of andere relevante ontwikkelingen. Zo zijn er de afgelopen jaren aanpassingen geweest om een aantal wetswijzigingen mee te nemen, maar ook om in te spelen op een toenemende aandacht voor beloning. Het stembeleid wordt in opdracht van MN uitgevoerd door ISS (Institutional Shareholder Services). Elk jaar beoordeelt MN of ISS het stembeleid juist uitvoert en of het beleid nog voldoet. In 2014 stemde MN voor opdrachtgevers op 3.203 vergaderingen wat overeenkomt met 93% van alle vergaderingen waar MN kon stemmen\*.

- *Beperken van salarishoogte bestuurders*

Aandeelhouders kunnen hun stem laten horen over de vergoedingen en salarissen van bestuurders van een onderneming. De afgelopen jaren is gebleken dat beloning voornamelijk in de Verenigde Staten disproportioneel hoog is. Tot 2014 was er niets opgenomen over hoogtes of bedragen van de salarissen in het stembeleid. Het beleid voorzag alleen in de samenstelling van een remuneratiepakket en de mate waarin dit pakket in lijn lag met de strategie van een onderneming. In 2014 heeft MN het effect van het opnemen van een zogenaamde 'cap' in het stembeleid

---

\* In sommige landen is stemmen vanwege regelgeving te omslachtig door administratieve verplichtingen die hierbij komen kijken.

onderzocht en geïntroduceerd in het stembelid. Er wordt nu ook gekeken naar de grootte van een beloningspakket en de mate waarin het pakket afwijkt van de referentiegroep van een onderneming. Een beloningspakket dat niet in lijn is met de referentiegroep van een onderneming of het ontbreken van een koppeling tussen prestatiecriteria en lange- en/of korte- termijnbeloning, zijn de voornaamste redenen om tegen te stemmen. Bij de korte- en langetermijnbeloning is het van belang dat de beloning aansluit bij de langetermijnstrategie van de onderneming en de daarbij behorende doelstellingen. Van een onderneming wordt verwacht dat ze zowel voor de korte- als langetermijnbeloning criteria te publiceren. Bij financiële instellingen is het afgelopen jaar een duidelijke stijging in de beloningspakketten waargenomen. MN reageert hierop door tegen alle voorstellen te stemmen waarbij de variabele beloningen wordt verruimd naar 200% van de vaste beloning.

In 2014 was het effect van het aangepaste stembelid goed zichtbaar en blijkt dat er meer tegen beloningsvoorstellen is gestemd.

- *Diversiteit*

Voor het stembelid is diversiteit één van de vastgestelde verbeterpunten. Het Europese en Nederlandse beleid is erop gericht om de diversiteit van de besturen van beursgenoteerde ondernemingen te vergroten en ernaar te streven dat 30% van de bestuurders per 1 januari 2016 vrouw is. Een meerderheid van ondernemingen haalt dit echter nog niet. MN is van mening dat diversiteit verder gaat dan het aantal vrouwen binnen een bestuur. Ook afkomst, werkervaring en leeftijd behoren criteria te zijn.

- *Stemmen in opkomende markten*

In opkomende markten is de informatie voor een aandeelhoudersvergadering vaak beperkt in vergelijking met ontwikkelde markten. De agenda met informatie over bijvoorbeeld de bestuurders wordt vaak laat of in een andere taal dan Engels gepubliceerd. Voornamelijk in Aziatische markten bestaat een bestuur uit een meerderheid van afhankelijke bestuurders, vanwege het feit dat de onderneming een familiebedrijf is of dat bestuurders al geruime tijd betrokken zijn bij een onderneming.

## Dialogo

Als onderdeel van het actief aandeelhouderschap gaat MN namens opdrachtgevers de dialogo aan met ondernemingen over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. MN richt zich daarbij op het veranderen van de risicocultuur & ethiek, het beloningsbeleid, de corporate governance en transparantie.

MN selecteert hiervoor drie verschillende type ondernemingen. De eerste categorie bestaat uit 'Global Compact violators'. Dit zijn ondernemingen die in overtreding zijn van de internationale richtlijnen van de Verenigde Naties op het gebied van arbeidsrechten, sociale rechten, milieu en anti-corruptie. Daarnaast selecteert MN een aantal ondernemingen waarin opdrachtgevers significante holdings hebben. Ook gaat MN de dialoog aan met Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. In 2014 heeft MN met 74 ondernemingen contact gehad in het kader van het engagement programma.

MN is van mening dat samenwerking met andere investeerders bijdraagt aan een succesvolle dialoog. Door samenwerking kan er meer invloed worden uitgeoefend en worden de taken goed verdeeld waardoor meer ondernemingen kunnen worden benaderd dan wanneer MN alleen opereert.

MN heeft in 2014 het verzoek gekregen om na te gaan denken over het meten van effectiviteit van de dialoog. In 2015 zal MN hier een voorstel voor presenteren aan opdrachtgevers.

## Juridische procedures

Het derde instrument bij actief aandeelhouderschap is het voeren van juridische procedures gericht op het verkrijgen van compensatie voor beleggingsverliezen; en/of corporate governance verbeteringen afdwingen; en/of generale preventie.

Het voeren van juridische procedures is kostbaar, vergt een lange adem en is arbeidsintensief. Toch is dit soms nodig. Een van de rechtszaken die gevoerd wordt is tegen MGM die de markt onjuist en misleidend heeft geïnformeerd waardoor de opdrachtgever van MN schade heeft geleden. De opbrengst van schadevergoeding komt ten goede aan de deelnemers, die via de 'kwartaalrapportages verantwoord beleggen' de voortgang over deze en andere rechtszaken kunnen volgen.

De volgende tabel geeft een samenvatting van de resultaten van het door MN voor opdrachtgevers uitgevoerde activiteiten t.a.v uitsluitingen, ESG-integratie en actief aandeelhouderschap voor diverse beleggingscategorieën.

Vermogenscategorie	Intern/ extern	Uitsluiting	ESG-integratie	Actief aandeelhouderschap		
				Dialogoog	Stemmen	Programma juridische procedures
Aandelen	Intern	Ja	In 2014 is voor ontwikkelde landen een benchmark geconstrueerd waarin de 10% slechtste performers op ESG-gebied niet in aanmerking komen voor investering. Voor opkomende landen is een soortgelijke voorstel door opdrachtgevers voorgesteld. Implementatie van deze strategie zal in 2015 plaatsvinden.	Ja	Ja	Ja
	Extern	Ja	ESG-factoren zijn integraal onderdeel van zowel het externe manager selectieproces, het investerings- en rapportageproces van de externe manager.	Ja	Ja	Ja
Bedrijfsobligaties	Intern	Ja	Per sector worden een aantal relevante ESG-factoren beoordeeld, meegenomen in de analyse en vastgelegd.	Nee	nvt	Ja
	Extern	Ja	ESG-factoren zijn integraal onderdeel van zowel het externe manager selectieproces, het investerings- en rapportageproces van de externe manager.	Nee	nvt	Ja
Staatsobligaties	Intern	Ja	Er wordt gekeken naar enkele governance indicatoren van de Wereldbank die met name betrekking hebben op "bereidheid om te betalen". Alleen de 25% beste landen komen in aanmerking voor investeringen.	Nee	nvt	Ja
Hedge Funds	Extern	Ja	Negatieve screening op bepaalde investeringsstrategieën, geen agressieve activistische strategieën, geen fysieke blootstelling aan grondstoffen, ESG-criteria in selectie hedge fund, ESG-rapportageplicht en actieve monitoring, ook op ESG-issues.	Nee	nvt	Nee
Private Equity	Extern	Ja	Negatieve screening op bepaalde investeringsstrategieën, geen exclusieve focus op LBO's (financieringsmethode gebaseerd op geleend geld) en financial engineering, ESG-criteria in selectieproces, ESG-rapportageplicht, actieve monitoring in advisory committees c.q. annual boards en inzet op aanpassing fee-structuur, een beter maatschappelijk belang en verbetering van de governance van de Limited Partner-/General Partnerrelatie. Lid van ILPA (een belangenorganisatie van private-equityinvesteers of -huizen) en ondertekenaar UN PRI PE Guidance.	Ja	MN neemt deel in advisory committees en kan zo invloed uitoefenen	Nee
Infrastructuur	Extern	Ja	Nog geen afzonderlijke ESG-aanpak. Zelfde beleid als Private Equity	Ja	MN neemt deel in advisory committees en kan zo invloed uitoefenen	Nee
Special Investments	Extern	nvt	ESG-toets specifiek voor de investering, verankering via mandaat-, instrument- en goedkeuringsprocessen.	nvt	Nee	Nee
Onroerend Goed Beursgenoteerd	Intern	Ja	Er wordt rekening gehouden met ESG-factoren tijdens de investeringsanalyse.	Ja	Ja	Ja
Onroerend Goed niet-beursgenoteerd	Intern	Ja		Ja	nvt	Nee
	Extern	Ja	ESG-relevante informatievoorziening door deelname in Global Real Estate Sustainability Benchmark en door een dialoog met alle onroerend goedfondsen. Negatieve screening op bepaalde huurders, ESG-criteria in selectieproces, ESG-rapportageplicht, actieve monitoring in advisory committees c.q. annual boards.	Ja	nvt	Nee
Commodities	Intern	Ja	Geen investeringen in fysieke grondstoffen en kleinschalige grondstoffenmarkten.		nvt	Nee
Cash	Intern	Ja	Banken en brokers die te laag scoren op halfjaarlijks onderzoek naar duurzaamheid komen niet in aanmerking voor transacties	Ja	Nee	Nee

# Van verantwoord vermogensbeheer naar duurzaamheid

Een goed pensioen gaat over meer dan een adequate financiële vergoeding maar raakt ook aan de maatschappij van de toekomst. Opdrachtgevers denken dan ook na hoe een pensioenfonds kan bijdragen aan het 'genieten' van een goed pensioen door met hun beleggingen bij te dragen aan een duurzame samenleving. Daarbij gaat het om 'positieve impact', in plaats van het voorkomen van negatieve effecten van beleggingen. Is het de rol van een pensioenfonds om te investeren in levensloopwoningen voor 50-plussers zodat zij hun oude dag in een geschikte omgeving kunnen doorbrengen? Hoe kan een pensioenfonds eraan bijdragen dat de risico's van klimaatverandering op lange termijn worden beheerst en wat betekent dit voor het financieel rendement op korte termijn? Dit soort vragen komen in toenemende mate aan de orde bij vermogensbeheer gericht op een duurzame samenleving.

MN adviseert opdrachtgevers hierbij pro-actief. In 2014 heeft MN een visiedocument opgesteld waarin wordt aangegeven op welke manieren opdrachtgevers impact investments in de portefeuille kunnen implementeren.

In 2014 heeft MN meegewerkt aan de oprichting van de Nederlandse Investeringsinstelling (NLII). De NLII is een private instelling met als belangrijkste doelstelling de groei van de Nederlandse economie te bevorderen door, in toevoeging op financiering door banken en overheid, de vraag naar- en het aanbod van langetermijnfinanciering in Nederland beter op elkaar te laten aansluiten. Dit doet de NLII door in samenwerking met o.a. (opdrachtgevers van) MN voorstellen te ontwikkelen die voldoen aan de investeringswensen van deze beleggers enerzijds, en voorzien in financieringsbehoeften anderzijds. De NLII richt zich op langetermijnfinancieringsvraagstukken van Nederlandse partijen op terreinen als infrastructuur, energie, verduurzaming van de samenleving, zorg en MKB.

MN ziet ruimte om in 2015 verder te gaan met een verdiepingsslag en hoopt dat onze opdrachtgevers hierdoor voorlopers blijven op het gebied van verantwoord beleggen en duurzaamheid. Daarbij zal op basis van het SER advies dat in 2015 wordt verwacht, ook worden ingegaan op de relatie tussen pensioen, zorg en wonen bij het realiseren van de vitale financiële toekomst die mensen verdienen.

# Communicatie over verantwoord beleggen

MN vindt het belangrijk om verantwoording af te leggen aan stakeholders zoals opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers. Op de website van MN wordt het verantwoord beleggingsbeleid uitgelegd en worden rapportages geplaatst over uitsluiting, stemmen en de dialoog met ondernemingen waar opdrachtgevers in beleggen.

Door een steeds kritischer wordende samenleving is een pensioenfonds gebaat bij pro-actieve rapportage over maatschappelijke gevolgen van haar beleggingen. MN ondersteunt daarom opdrachtgevers in het voldoen aan wettelijke en maatschappelijke vereisten. Zo controleert MN of websites van opdrachtgevers voldoen aan de wettelijke vereisten op het gebied van stemmen en de Corporate Governance Code. In 2014 heeft MN samen met twee opdrachtgevers ook gewerkt aan publieksvriendelijke mvb-jaarverslagen. Deze verslagen stellen opdrachtgevers in staat om op een duidelijke manier aan de deelnemers te vertellen hoe hun pensioen op een verantwoordelijke manier wordt belegd.

# Samenwerkingsverbanden duurzame financiële markten

MN vindt het belangrijk om, mede namens opdrachtgevers, haar verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van duurzame financiële markten. Met de kredietcrisis in het achterhoofd heeft MN in het afgelopen jaar aan de volgende initiatieven meegewerkt.

## Stabiliteit financiële markten

Opdrachtgevers hebben vanuit hun rol als aandeelhouder, klant en zakenpartner van banken groot belang bij stabiliteit van de financiële sector. In 2013 heeft MN samen met andere institutionele beleggers aan een groot aantal banken gevraagd om via het Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) framework van de Financial Stability Board (een door de G7 opgerichte organisatie die stabiliteit van financiële markten nastreeft), de transparantie bij banken te verbeteren en een meer uniforme verslaggeving van bankrisicomanagement te bewerkstelligen. MN heeft banken mede geadviseerd over de implementatie van deze aanbevelingen. Uit gesprekken in 2014 met Nederlandse banken kan worden geconcludeerd dat zij gericht zijn op volledige implementatie van de EDTF aanbevelingen en hierin worden gesteund door DNB en AFM.

## In gesprek over beloningsbeleid banken

MN heeft in 2014 samen met andere vermogensbeheerders (APG en PGGM) met een aantal grote banken gesproken en duidelijk gepleit voor een beheerst beloningsbeleid en een bedrijfscultuur waarin het klantbelang centraal staat. Aan de basis van een onderneming die het klantbelang centraal stelt, ligt een beheerst beloningsbeleid, dat waarborgt dat klanten zorgvuldig behandeld worden. Banken herkennen ons appèl, maar willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor financiële toptalenten. Amerikaanse banken zijn als gevolg van intensieve lobby niet gebonden aan beperkende beloningsregels. Britse banken zijn wel onderworpen aan EU-regelgeving maar diverse banken omzeilen in de praktijk deze regels om hoge bonussen te kunnen betalen.

## Aandeelhoudersrichtlijn

MN is een actief lid van EUMEDION, de Nederlandse belangenbehartiger van institutionele beleggers op het gebied van Corporate Governance en duurzaamheid. Door hun gezamenlijke omvang kunnen de leden veel invloed uitoefenen in binnen- en buitenland. In 2014 heeft Eumedion gereageerd op het voorstel van de Europese Commissie voor de Richtlijn Aandeelhoudersrechten. In het position paper wordt de steun uitgesproken voor de voorgestelde (i) identificatie van aandeelhouders, (ii) Transparantie en aandeelhoudersbetrokkenheid van institutionele beleggers bij hun investeringen; (iii) Invloed van de algemene vergadering op het beloningsbeleid voor bestuurders; en (iv) Verbeteren van transparantie en invloed van aandeelhouders met betrekking tot transacties waar mogelijke belangenverstrengeling zou kunnen ontstaan. Aan dit position paper heeft MN een actieve bijdrage geleverd.

## CIO-dialoog

Via de Chief Investment Officer-dialoog (CIO) werkt MN samen met andere Nederlandse institutionele beleggers om effectief haar stem te kunnen laten horen over allerlei beleidsmatige onderwerpen. Zo werkt MN onder andere aan een raamwerk voor het vergroten van investeringen in Nederland, een actief fiscaal beleid voor institutionele beleggers en een visie over eerlijke beloning voor externe managers. In het kader van transparantie en educatie nodigt een roulerend aantal investeerders gelieerd aan de CIO-dialoog meerdere keren per jaar media uit, om hen bij te praten over actuele onderwerpen en visies van institutionele beleggers.



# Samenvatting resultaten en ambities 2015

Ambitie	Doelstelling 2014	Realisatie 2014	Doelstelling 2015
MN staat bekend als verantwoorde vermogensbeheerder met sterke focus op MVB.	MN staat in topkwartiel van de jaarlijkse UN PRI survey.	Gerealiseerd.	MN scoort 75% op de PRI survey.
Opdrachtgevers zien MVB als belangrijk onderdeel van dienstverlening.	MN realiseert de afgesproken KTO score op mvb-beleid.	Opdrachtgevers geven MN gemiddeld een 7,2 voor mvb-advisering.	Opdrachtgevers geven MN een 7,5 voor mvb-advisering.  MN ontwikkelt een inhoudelijk advies voor beleid t.a.v. belastingontwijking en stimuleert opdrachtgevers om dit beleid (al of niet aangepast) te implementeren.  Opdrachtgevers adviseren of en hoe diversiteit opgenomen kan worden in het stembeleid.
MVB is onderdeel van het DNA van MN.	MVB is vast onderdeel van jaarplannen en rapportages.	Waar mogelijk is MVB opgenomen in strategievoorstellen. Daarnaast rapporteert MN structureel over MVB en is er een project opgestart om mvb-data in de informatiesystemen te krijgen.	Verdere integratie van mvb-data in bestaande rapportages.
Volledige ESG-integratie.	In 70 tot 80% van alle beleggingscategorieën is ESG doorgevoerd op een wijze die auditabel is.	ESG-integratie bedraagt 50%.	Implementeren mandaten opdrachtgevers, ontwikkelen methodiek meten ESG-integratie en verbeteren monitoring en rapportage ESG integratie.

Door verschuivingen in de weging van de onderliggende vermogenscategorieën is ESG voor 50% van de beleggingen geïntegreerd. De mandaten die door opdrachtgevers in 2014 zijn goedgekeurd worden begin 2015 geïmplementeerd en dan zal ook de ESG-integratie van kracht worden. Indien deze goedgekeurde en aangepaste aandelen mandaten worden meegenomen heeft MN voor 61% ESG-factoren geïntegreerd in het beleggingsbeleid.

Ambitie	Doelstelling 2014	Realisatie 2014	Doelstelling 2015
<p>Klantgerichtheid en optimale uitvoering van mvb-beleid namens opdrachtgevers.</p>	<p>KPI's in relatie tot optimale uitvoering in processen vastgelegd:</p> <p>Uitvoering uitsluitingsbeleid conform opdrachtgevers.</p> <p>Volledig compliant zijn met wettelijke bepalingen t.a.v. stembeleid en stemgedrag.</p> <p>Actief engagement op tenminste 90% van de belegde ondernemingen die non-compliant zijn met UN GC cq. 10 leidende beginselen.</p> <p>Dekkingsgraad deelname aan US class action settlements &gt; 90%.</p>	<p>Het uitsluitingbeleid, stembeleid en engagementproces zijn onderdeel van extern gecontroleerde ISAE-procedures die ook in 2014 zijn goedgekeurd.</p>	<p>ESG criteria voor externe managers aanscherpen t.a.v. ondertekenen UN PRI.</p> <p>Het beleid voor het voeren van dialoog evalueren op basis van de doelstellingen: welk resultaat wordt beoogd binnen welke termijn? Wordt het beoogde resultaat niet binnen de gestelde termijn behaald, dan ontvangt de opdrachtgever van MN een onderbouwd voorstel voor de vervolgaanpak, met als uitgangspunt overgaan tot desinvesteren als gevolg van een niet geslaagde dialoog. ('engagement led divestment').</p>
<p>MN voert met opdrachtgevers gesprekken over verdere verduurzaming van het mvb-beleid zodat opdrachtgevers voorlopers blijven op het gebied van verantwoord beleggen en duurzaamheid.</p>	<p>MVB agenderen in overleg met opdrachtgevers.</p>	<p>De eerste verkennende gesprekken met verschillende opdrachtgevers hebben plaatsgevonden.</p>	<p>In kaart brengen welke belangrijke trends binnen het thema 'energie en klimaat' spelen. Als gevolg hiervan wil MN ook in staat zijn om de CO<sub>2</sub> voetafdruk van haar opdrachtgevers te kunnen berekenen.</p>
<p>Waar mogelijk binnen rol pensioenfondsen realiseren we positieve maatschappelijke bijdrage met thematische beleggingen.</p>	<p>Goedgekeurde strategiedocumenten impact investing.</p>	<p>Strategiedocument nog niet gereed.</p>	<p>MN zal een visie vormen over impact investing die als basis kan dienen voor implementatie in bestaande of nieuwe mandaten.</p>
<p>Voldoen aan wettelijke en maatschappelijke transparantie over MVB.</p>	<p>Transparante verantwoording over MVB in tenminste vier initiatieven aantoonbare bijdrage aan verduurzamen financiële markten.</p>	<p>Rapportages MVB zijn op kwartaal en jaarbasis opgeleverd aan opdrachtgevers Voor aantoonbare bijdrage verduurzamen financiële markten.</p>	<p>Communicatie over MVB versterken: o.a. nieuwe website MN en dialoog met opdrachtgevers over mvb-communicatie door pensioenfondsen.</p>



“Verduurzamen draagt bij aan de verjonging van je woningportefeuille.”

Interview

Dennis Verhagen

Portefeuille Manager  
Woningen bij MN

Hij kan er nog verbaasd over zijn. Binnen een dag na zijn aanvraag kreeg Dennis Verhagen, portefeuillemanager Woningen van de afdeling Onroerend Goed NL van MN, toestemming voor de bepaald niet goedkope studie die hij wilde volgen. De vastgoedstudie Master of Real Estate, een topopleiding voor strategische vastgoedbeslissers, zou hem de komende twee jaar flink van de straat houden maar dat had hij er graag voor over. En MN ook want de vraag naar woningen door institutionele beleggers is groeiend. Dan kun je goed opgeleide mensen prima gebruiken.

“Door de studie ben ik een stuk professioneler geworden”, zegt Dennis. “Mijn inzicht in wat op de vastgoedmarkt speelt is vergroot en, niet onbelangrijk, het heeft mij een flinke uitbreiding van mijn netwerk opgeleverd. Daarvan profiteert ook MN want een goed netwerk helpt echt bij het afsluiten van deals.”

Als scriptie-onderwerp bij het afstuderen koos Dennis voor verduurzaming van woningen. “Daarover bestaat wel kennis bij commercieel vastgoed, zoals kantoren en winkelpanden, maar over woningen was weinig bekend. Ik was wel benieuwd of je wetenschappelijk kunt aantonen dat investeren in duurzaamheid van woningen kostenneutraal kan gebeuren en of je er zelfs rendement op kunt maken.” Met de wetenschappelijke omzichtigheid die een ‘Master’ eigen is zegt hij nu: “Ik durf wel voorzichtig te zeggen dat het kan.”

Het scriptie-onderwerp sluit nauw aan bij het beleid van van MN's klanten PMT en het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Koopvaardij, die op dit moment projecten hebben lopen om de woningportefeuille te verduurzamen. Daaruit blijkt dat de energiekosten zodanig dalen en de woningkwaliteit zodanig toeneemt dat huurverhogingen kunnen worden doorgevoerd en er in ieder geval kostenneutraal geïnvesteerd kan worden. "Het draagt bovendien bij aan de verjonging van je woningportefeuille want die huizen worden weer concurrerend. Je zult dus ook geen leegstand hebben," aldus Dennis.

Zijn scriptie heeft in de vastgoedwereld belangstelling getrokken en regelmatig wordt hem gevraagd of hij zijn bevindingen wil komen presenteren. Verduurzaming van woningen past heel goed binnen de ESG-integratie (rekening houden met bestuurlijke-, sociale- en milieu-aspecten) die institutionele beleggers nastreven.

Dennis is blij met de ruimhartige medewerking die hij van MN kreeg in zowel financieel opzicht als wat betreft de tijd die hij kon besteden aan zijn opleiding. Hij heeft ook nog een advies: "Het zou mooi zijn als het bedrijf aan het voltooien van een studie een verder carrièrepad koppelt waardoor de investering in geld en tijd voor zowel het bedrijf als de medewerker meteen nieuwe mogelijkheden en kansen biedt."

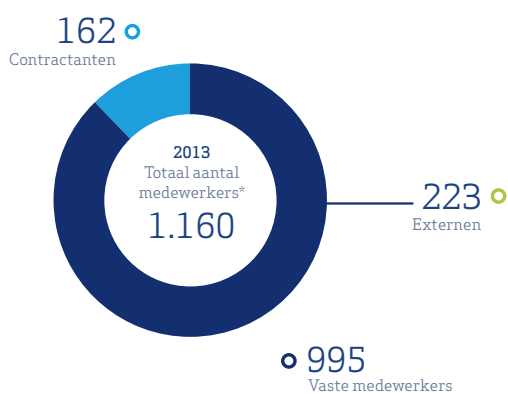
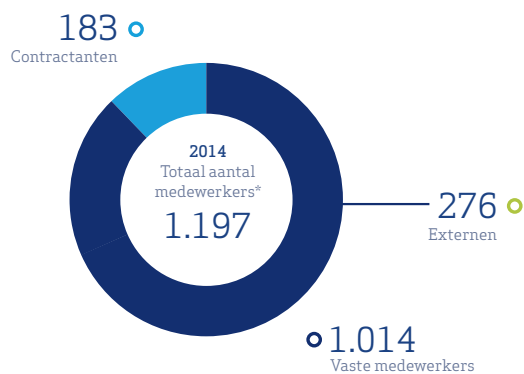


# Toekomstgericht personeelsbeleid

# Toekomstgericht personeelsbeleid

Medewerkers zijn de belangrijkste spelers die waarde creëren voor de stakeholders van MN. Medewerkers bouwen aan het intellectuele kapitaal en zorgen voor de uitvoeringskracht voor het realiseren van de doelstellingen van MN en het vergroten van de klanttevredenheid. Dit is van belang voor het uitvoeren van onze dienstverlening. Daarom hecht MN veel waarde aan de belangen en ontwikkeling van medewerkers. MN geeft haar medewerkers de mogelijkheid om mee te bewegen, te groeien en te ontwikkelen in een dynamische omgeving.

## Aantal medewerkers MN



\* Exclusief kantoor Londen

De berekening van het aantal externen geeft de omvang van de flexibele personele schil bij MN die bestaat uit gedetacheerden en uitzendkrachten. Externe diensten zoals beveiliging en accountants worden hierin niet meegenomen.

# Human Resources strategie

De strategie van MN vraagt van medewerkers een grote mate van leervermogen, veranderkracht en het leveren van de afgesproken prestaties. De uitgangspunten van het human resource (HR) beleid zijn dan ook het streven naar klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en veranderingsbereidheid. Om uiting te geven aan deze uitgangspunten heeft MN voor 2014-2016 voor het toekomstgericht personeelsbeleid de volgende strategische prioriteiten gedefinieerd:

- *MN helpen transformeren*: met een concrete aanpak zetten we in op het vergroten van de veranderingsbereidheid;
- *Leidinggevenden versterken*: de rol van de leidinggevenden bij het bereiken van de doelen van MN is essentieel. HR gaat leidinggevenden intensief ondersteunen;
- *Gewenste prestaties bevorderen*: in een organisatie die onder druk van de ontwikkelingen moet veranderen, is een goede prestatie van medewerkers essentieel. HR zorgt voor systemen, processen en vaardigheden die dit maximaal mogelijk maken.

Deze prioriteiten komen ook tot uiting in het langlopende veranderprogramma MN3.0. Binnen dit programma wordt gewerkt met drie werksporen (Puur, Passie en Prestatie) die overeenkomen met de kernwaarden van MN. Het werkspoor Puur is gericht op het ontwikkelen van inspirerende en doortastende leiders, die verandering realiseren voor het duurzame succes van MN. Vanuit het werkspoor Passie wordt alle communicatie rondom de organisatiebrede verandering MN3.0 gecoördineerd met als doel medewerkers te inspireren en te verbinden. Het doel van de werkgroep Prestatie is dat alle teams binnen MN kortcyclisch sturen op prestaties. Bij het realiseren van de HR strategische pijlers zijn belangrijke randvoorwaarden de vitaliteit en betrokkenheid van medewerkers.



# Transformeren

In het verandertraject MN3.0 speelt de HR strategie van MN een grote rol. Hierbij richten wij ons op het ontwikkelen van een meer flexibele organisatie en het organisatiebreed vergroten van de veranderbereidheid. In 2014 is dit vooral tot uiting gekomen in het ontwikkelen van de inzetbaarheid van medewerkers door middel van ontwikkeling & opleiding en met aandacht voor mobiliteit en employabiliteit.

## Ontwikkeling en opleiding

Met ontwikkeling en opleiding zorgt MN dat medewerkers in hun dagelijkse werk op niveau blijven en blijven voldoen aan de veranderende klantwensen, zowel in kennis als in vaardigheden. Dit doen wij door medewerkers maximaal te faciliteren in ontwikkelactiviteiten. Via de MN Academy biedt MN ontwikkel- en opleidingsactiviteiten aan. De opleidingen die binnen MN plaatsvinden zijn opgenomen in de opleidingskalender. In 2014 heeft MN het Mentorschap programma ontwikkeld. Dit is een initiatief om op individuele basis professionele begeleiding aan te bieden aan medewerkers. Daarnaast is er in 2014 een nieuwe training Expeditie Persoonlijke Groei gestart. Dit is een ontwikkelprogramma voor medewerkers dat zich richt op het ontdekken van de eigen kracht en ontwikkelpunten, resultaatgerichte samenwerking, feedback geven en elkaar aanspreken. Deze vaardigheden helpen medewerkers om effectiever te opereren.

In 2014 heeft MN ook activiteiten ontplooid om voor 2015 een persoonlijk ontwikkelbudget te realiseren en een employabiliteitsscan aan medewerkers aan te kunnen bieden.

	2014	2013
Medewerkers	1.197	1.160
bedrag	€2.939.459,-	€ 2.501.734,-
% van de loonsom	3,5%	3,2%

## Mobiliteit en Employability

Onze mensen zijn ons kapitaal en in de specialistische kennisgebieden van MN is het menselijk kapitaal een schaars goed. Om te zorgen dat MN medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, is mobiliteit en employabiliteit van medewerkers van groot belang. In 2014 zijn hierover afspraken met de sociale partners gemaakt en is er naast de aandacht voor in- en uitstroom van medewerkers aandacht besteed aan de interne doorstroom van medewerkers.

In de communicatie over het veranderprogramma MN<sub>3.0</sub> is aangegeven dat door een verdere digitalisering de komende jaren een reductie zal plaatsvinden van meer dan 200 fte's. Dit is voor MN een extra reden om aandacht te besteden aan de mobiliteit en employabiliteit van al onze medewerkers. Dit zal onder andere in het sociaal plan afgestemd worden met de vakbonden.

Mobiliteit is een belangrijke conditie om competenties te verbeteren en werk te behouden. MN is er voorstander van om medewerkers waar mogelijk regelmatig andere functies, taken of rollen aan te bieden. Employabiliteit wordt daarom steeds nadrukkelijker onderwerp van gesprek in de jaarlijkse gesprekken met medewerkers.

In het kader van duurzame inzetbaarheid heeft MN met sociale partners afgesproken dat MN vanaf 1 januari 2015 een individueel ontwikkelbudget en een employabiliteitsscan beschikbaar gaat stellen. Het doel van het individueel ontwikkelbudget is om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de arbeidsmarktpositie van medewerkers van MN, buiten de reguliere ontwikkelmogelijkheden om. Het doel van de employabiliteitsscan is om de medewerkers de mogelijkheid te geven stil te staan bij zijn of haar loopbaan en hierbij te kijken naar wie je bent, wat je wilt en wat je kunt. De regelingen betreffende deze onderdelen zijn afgestemd met de Ondernemingsraad.

### *Instream: arbeidsmarktcommunicatie*

In 2014 heeft MN het beleid om de in- en externe arbeidsmarkt aan elkaar te verbinden verder voortgezet. De website werkenbijMN wordt goed bezocht. Ook steekt MN veel tijd in jobmarketing en online branding. Daarnaast profileren wij MN door het organiseren van events voor in- en externe potentials, bijvoorbeeld Inhousedagen voor jonge professionals, het ICT Future Event en het event Visionaire Vrouwen in Pensioenen.

## In- en uitstroom van medewerkers

in dienst uit dienst

2014



Aantal vaste medewerkers en contracten 1.197

156 in dienst

101 uit dienst

2013

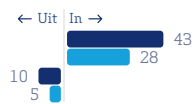


Aantal vaste medewerkers en contracten 1.160

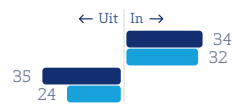
146 in dienst

88 uit dienst

### Leeftijd <30



### 30-50

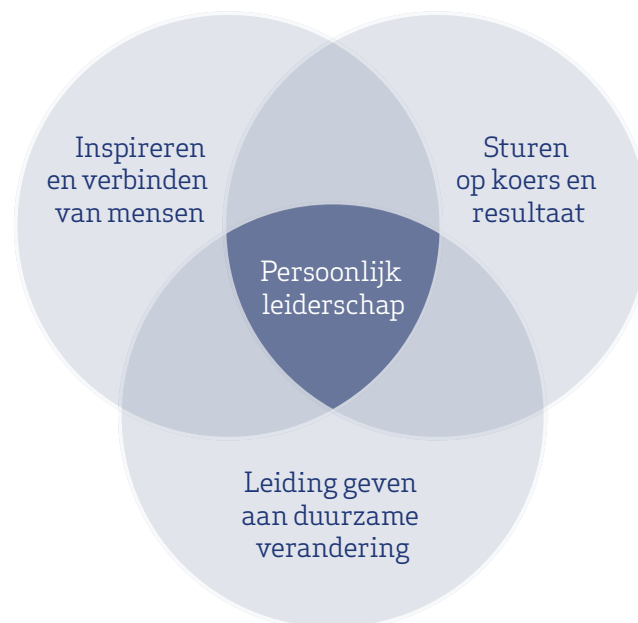


### >50



# Leidinggevenden versterken

Bij het realiseren van de nieuwe MN organisatie is de rol van leidinggevenden essentieel. HR gaat de MN leidinggevenden intensief ondersteunen om tot het gewenste hogere niveau te komen door middel van een leiderschapsprogramma dat onderdeel uitmaakt van het cultuurprogramma. Het doel van dit leiderschapsprogramma is om inspirerende en doortastende leiders te ontwikkelen, die veranderingen realiseren voor het duurzame succes van MN. Het bestaat uit de onderstaande vier elementen en gaat in 2015 van start.



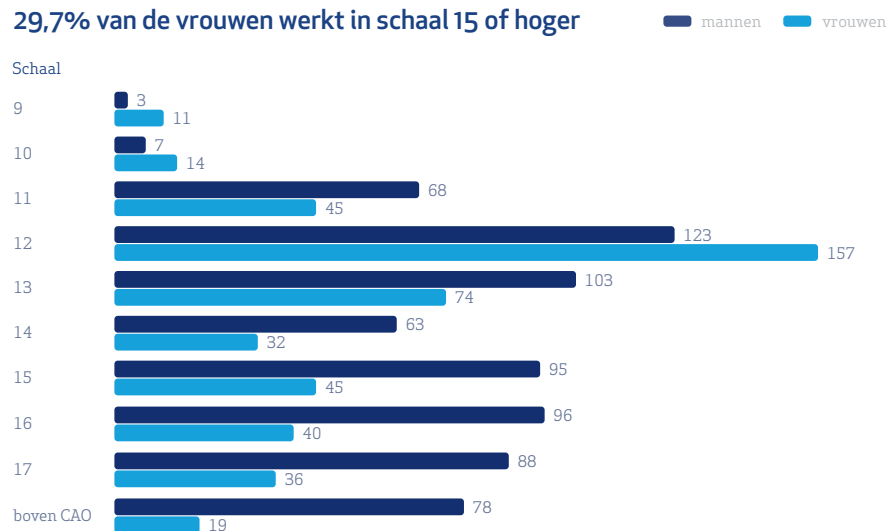
## Diversiteit en gelijke kansen

MN wil een divers medewerkersbestand van mannen en vrouwen qua leeftijd en niveau. MN gelooft dat zo'n verscheidenheid leidt tot wederzijds respect, succesvol samenwerken in teamverband, creativiteit, productiviteit en een positieve omgeving. Om meer vrouwen te laten doorstromen naar hogere managementfuncties is in het najaar van 2013 het project MN in Balans van gestart gegaan met als doelstelling om een betere verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties te realiseren. HR heeft hiervoor de vrouwelijke werknemers met managementpotentieel binnen MN gemobiliseerd en creëert bewustwording op strategisch managementniveau. Het genderdiversiteitsbeleid is gebaseerd op drie elementen: erkenning, herkenning en verankering.

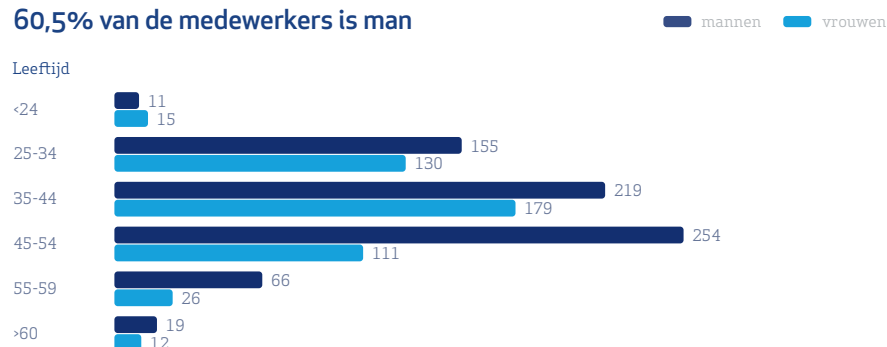
In 2014 zijn er in het kader van MN in Balans Mindbugs sessies voor Hoofddirectie en Managementleden gegeven. Daarnaast is er in 2014 voor het vrouwennetwerk binnen MN vier keer een bijeenkomst georganiseerd met een inspirerende spreekster en is een succesvolle bijeenkomst 'Visionaire Vrouwen in Pensioenen' georganiseerd voor vrouwen in sleutelposities in de pensioensector. Tevens zijn er drie trainingen Female Leadership gegeven, waarin de vrouwen geleerd wordt wat de "board room dynamics" zijn als je met veel mannelijke collega's werkt. De verankering in het HR beleid heeft plaatsgevonden via de sessies strategische personeelsplanning met de Hoofddirectie. In 2014 zijn horizontaal en door middel van promotie tien vrouwen doorgestroomd binnen MN.

In 2014 lag de focus van het diversiteitsbeleid op de ontwikkeling en doorstroming van vrouwen. In 2015 wordt gezien hoe het diversiteitsbeleid in bredere zin vormgegeven kan worden.

### 29,7% van de vrouwen werkt in schaal 15 of hoger



### 60,5% van de medewerkers is man



## Samenstelling managementlagen

	Man	Vrouw	Totaal
Hoofddirectie	8		8
Directeuren	7	1	8
Unitmanager	11	1	12
Afdelingshoofd	9	4	13
Teammanager	53	20	73
Medewerkers	636	447	1.083
			1.197

# Gewenste prestaties bevorderen

Pensioenfondsen en opdrachtgevers zijn tevreden als deelnemers tevreden zijn. Daartoe moet MN op een flexibele, betrouwbare en betaalbare wijze nieuwe producten en diensten mogelijk maken tegen een aanvaardbare 'time-to-market'. Dit vraagt dat resultaat- en klantgerichtheid worden ingebed in de organisatie. Daartoe moeten de cultuur, organisatie, systemen en processen in lijn zijn met elkaar. Het functiehuis is daarbij een belangrijk hulpmiddel.

Begin 2014 is het nieuwe functiehuis daadwerkelijk geïntroduceerd. Per functie staat omschreven wat de functie inhoudt, welke taken eronder vallen en wat de doelstelling is. Daarnaast maakt het functiehuis doorstroommogelijkheden inzichtelijk. In het nieuwe functiehuis is gekozen voor een focus op output: welke resultaten moeten behaald worden. Aansluitend op het functiehuis heeft MN in 2014 een samenhangend, transparant, consistent en verantwoord beloningsbeleid geïntroduceerd. Hierbij heeft tevens een overgang plaatsgevonden naar een andere salarissystematiek, waardoor nu gebruik wordt gemaakt van de Hay systematiek. In de eerste helft van 2014 zijn de verschillende onderdelen van het beloningsbeleid onderwerp van gesprek geweest met sociale partners en met de Ondernemingsraad.

Belangrijk element van dit beloningbeleid is de wens van MN om medewerkers aan te trekken en te behouden door de nadruk te leggen op de maatschappelijke relevantie van het werk en de ontwikkelmogelijkheden die MN biedt. Met betrekking tot de beloning wil MN aansluiting houden bij de markt voor financiële dienstverlening (en waar nodig een speciaal segment binnen deze markt). Concreet heeft dit ertoe geleid dat het beloningsbeleid zich richt op de mediaan van de vergelijkingsmarkt en daarmee meer gematigd is.

Ten aanzien van variabele beloning is aan de Hoofddirectie en senior management de keuze voorgelegd af te zien van hun variabele beloning in ruil voor een vaste beloning. Deze doelgroep, inclusief de Hoofddirectieleden, hebben ervoor gekozen af te zien van hun variabele beloning.

In 2014 werkten naast deze specifieke doelgroep bij MN 57 personen bij wie een variabele beloning deel kon uitmaken van hun totale beloning. Deze personen zijn werkzaam binnen de afdelingen Beleggingen en Fiduciair Management. Aan 55 van hen is in 2014 daadwerkelijk een variabele beloning toegekend. De toekenning van de variabele beloning verloopt volgens een aantal vastgestelde stappen waarbij gebruik wordt gemaakt van individuele jaardoelstellingen. De gemiddelde voorstellen in het kader van variabele beloning bij MN bedroeg over 2014 12% van het vaste salaris. Het financieel jaarverslag biedt meer detailinformatie over het beloningsbeleid.

De statutaire directie kent een eigen beloningsbeleid dat is vastgesteld op 3 april 2014 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.



# Vitaliteit medewerkers

MN gelooft dat vitale mensen beter in hun vel zitten, levenslust hebben en vaker genieten van een goede gezondheid. Bovendien gelooft MN dat vitale medewerkers productievere en efficiëntere medewerkers zijn. Daarom besteedt MN aandacht aan de vitaliteit van haar medewerkers.

De interne fitnessruimte van MN wordt goed bezocht (gemiddeld 891 bezoeken per maand). Medewerkers die werken in Amsterdam maken in toenemende mate gebruik van de mogelijkheid om een vergoeding te krijgen voor deelname aan fitnessprogramma's en /of een fitnessschool. Naast fitness worden er workshops over voeding en slaapgedrag en een cursus mindfulness georganiseerd. In 2015 zal dit beleid worden voortgezet met het accent op ontspanning.

Daarnaast zijn er diverse activiteiten georganiseerd, zoals een gezondheidsweek, en is er deelgenomen aan de CPC, de Roparun en de Dam tot Damloop. Bij deze laatste activiteit is geld opgehaald voor het goede doel Right to Play.

## Verzuim

	Target	2014	2013	2012
Voortschrijdend verzuim	<3%	3,8%	3,2%	3,1%

Verzuim is een belangrijk onderdeel van Vitaliteit. In 2014 heeft MN een nieuwe arbodienst gecontracteerd om nog beter te sturen op het bestaande verzuim, maar vooral ook op het voorkomen van verzuim. Eén van de redenen waarom het verzuim in 2014 hoger is dan in 2013 wordt verklaard door het strakker sturen op processen door deze arbodienst, waardoor er meer verzuim is geconstateerd. Daarnaast zien wij binnen enkele units relatief veel langdurig zieken en denken wij dat de spanning binnen de organisatie na de aankondiging in november van het verandertraject invloed heeft op de hoogte van het verzuim.

De nieuwe arbodienst werkt met de wetenschappelijk verantwoorde aanpak van het Huis van Werkvermogen. In 2015 gaat deze nieuwe benadering naar verwachting zijn vruchten afwerpen. MN heeft de ambitie om op een verzuimcijfer van <3% uit te komen. Daarom wordt een plan van aanpak opgesteld om met de arbodienst tot een verbetering te komen.

Tot slot biedt MN (ook dit jaar) de griepprik aan aan haar medewerkers om verzuim door griep zo veel mogelijk te beperken.

# Medewerkerstevredenheid

## Medewerkersonderzoek

Een van de manieren om te meten in hoeverre MN een goede werkgever is, is het medewerkersonderzoek. Dit onderzoek wordt eenmaal per 18 maanden gehouden. In oktober 2014 is het laatste onderzoek gehouden. Hierin worden de medewerkerstevredenheid en verschillende andere aspecten gemeten. Hieruit bleek een duidelijke groei in de bevoegenheid en professionaliteit binnen de teams en een lagere tevredenheid op het gebied van communicatie en samenwerking tussen de teams. Deze laatste elementen zorgen voor een lager algemeen tevredenheidscijfer in 2014. Het algemene tevredenheidscijfer heeft zich de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:

	2014	2013 (over 2012)	2012 (over 2011)
Algemene tevredenheidscijfer	7,2	7,5	7,5

## Top Employer

Een andere graadmeter voor 'goed werkgeverschap' is het keurmerk 'Top Employer'. Het keurmerk Top Employer wordt uitgereikt aan werkgevers die voldoen aan bepaalde criteria op het gebied van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, training en ontwikkeling, carrièremogelijkheden en organisatiecultuur. MN scoort zeer goed op secundaire arbeidsvoorwaarden. MN is voor de zesde achtereenvolgende keer uitgeroepen tot Top Employer Nederland.

# Maatschappelijke betrokkenheid

Het beleid met betrekking tot vrijwilligerswerk is verder ontwikkeld en gericht op het stimuleren van medewerkers om zich als vrijwilliger in te zetten voor maatschappelijke doelen. Hierbij richt MN zich specifiek op doelen die verband houden met de doelstellingen van MN of haar opdrachtgevers. Om dit te bereiken is MN een partnership aangegaan met twee organisaties:

- *Nederland Cares*

Een organisatie die samenwerkt met MN om het vrijwilligerswerk te faciliteren. Hierbij kan gedacht worden aan het opknappen van een verzorgingstehuis, wandelen met ouderen of andere sociale activiteiten. In december heeft MN een kerstmiddag georganiseerd voor 40 ouderen uit verzorgingstehuizen.

- *Stichting Leven en Financiën (LEF)*

LEF heeft een MBO-lesprogramma waarmee jongeren in de leeftijd van 15 – 22 jaar leren verantwoord met geld om te gaan. Dit wordt gedaan door lessen die gegeven worden door medewerkers uit de financiële dienstverlening. Dit gastdocentschap wordt in 2015 concreet ingevuld.



“Ik kijk niet  
naar nieuwe  
vacatures.”

## Interview

Rosanne Bax

Medewerker  
Rechtenbeheer

“Ik geef mij eigenlijk wel voor alles op wat MN aanbiedt”, zegt Rosanne Bax. Zij is medewerker Operations op de afdeling Rechtenbeheer PME bij MN in Amsterdam en blijkt leergierig te zijn. Of het nu gaat om een cursus Nieuwe Regelingen, IT-applicaties of Presentatietechniek, de opleidingen en trainingen die zij krijgt aangeboden gerelateerd aan haar functie pakt ze op. “Dat is ook wel nodig om bij te blijven en je werk goed te kunnen doen. Bij Rechtenbeheer komt een veelheid aan onderwerpen aan de orde, van pensioenopbouw via berekeningen tot het ingaan van pensioenen en over al die onderwerpen moet de afdeling brieven aan de deelnemers versturen”, zegt Rosanne. “Voor een deel zijn dit unieke brieven, afwijkend van de standaardcorrespondentie van de fondsen.” Dat schrijven ligt Rosanne wel en nadat zij dat goed onder de knie kreeg (haar eerste brieven waren naar eigen zeggen veel te moeilijk) krijgt ze een rol als aanspreekpunt voor het team en helpt zij collega’s met hun brieven.

Als zij enkele maanden in dienst is van MN, na vijf jaar te hebben gewerkt als kandidaat-notaris, krijgt Rosanne de kans om de SPO Leergang Collectieve Pensioenen te doen. “Dat is een pittige cursus van een half jaar waarin voor mij allemaal nieuwe onderwerpen aan de orde kwamen: waardeoverdracht, sterftetabellen, overlijden, kansberekening en bestuurlijke onderwerpen. MN financiert de opleiding en biedt ruimte om de lessen te volgen maar de cursist moet er zelf ook veel studietijd in stoppen.” Het schrijven van een essay over een pensioengerelateerd onderwerp vormt onderdeel van het landelijk examen. Rosanne kiest

een onderwerp met een relatie tot haar ervaring in het notariaat. "Na onderzoek was mij gebleken dat de Pensioenwet en de Wet verevening pensioenrechten verschillende begrippen, zoals scheiding en pensioenpartner anders uitleggen. Ook is er verschil in de manier waarop aanspraken worden berekend of de bescherming van pensioenpartners is geregeld. Daarmee ontstaat veel verwarring bij alle betrokkenen."

Rosannes essay over dit onderwerp bevat enkele duidelijke aanbevelingen aan de wetgever om tot verbetering te komen. Dat valt op. Uit alle 227 essays van de cursisten van haar jaar wordt die van Rosanne unaniem door de vakjury beloond met de SPO Essayprijs. Geprezen worden de keuze en relevantie van het onderwerp, de helderheid en de logica van het betoog.

Zij blijft er nuchter onder. "Nee, ik kijk niet naar nieuwe vacatures. Ik ben blij dat MN mij de mogelijkheid heeft geboden, dat je de kans krijgt opleidingen te volgen die je interessant vindt, dat je zelf de richting mag kiezen. Ze helpen je zelfs met cursussen Tips en Trucs bij examens en met het omgaan met faalangst. Te zijner tijd wil ik binnen MN wel weer verder. Als er dan nieuwe cursussen nodig zijn: graag!"



# Compliance en risicobeheersing

# Compliance en risicobeheersing

Het vertrouwen in MN is voor onze stakeholders van cruciaal belang. Dit blijkt onder andere uit de materialiteitsmatrix waarin vertrouwen, door MN en haar stakeholders als het meest materiele onderwerp is benoemd. Het compliant zijn en het beheersen van risico's zijn een eerste vereiste voor het krijgen van vertrouwen van onze stakeholders.



# Compliance

MN hanteert als uitgangspunt voor Compliance de internationaal erkende definitie:

*“Het compliance risico is het risico dat de (interne en externe) wet- en regelgeving alsmede ethische standaarden niet worden nageleefd, met als mogelijke gevolgen onder andere ontevreden cliënten, reputatieschade en boetes van de toezichhouder”.*

Dit uitgangspunt heeft MN uitgewerkt in de Compliance Charter en de Gedragscode en Interne Regelingen. In de compliance charter zijn de doelstellingen, taken en bevoegdheden van de afdeling compliance vastgelegd.

Door de uitvoering van de taken zoals gespecificeerd in de charter zorgen de compliance officers ervoor dat medewerkers van MN en de aan haar verbonden personen zich bewust zijn van de relevante wet- en regelgeving en de reputatie- en integriteitsrisico's. De Gedragscode geeft tevens aan hoe de medewerkers dienen om te gaan met klanten, leveranciers, en de samenleving. De Gedragscode is eveneens te vinden op de website van MN. Onderzoek naar en vaststellen van gedragingen die niet in overeenstemming zijn met de gedragscode is de verantwoordelijkheid van de compliance officer. Om de eind 2013 vastgestelde Gedragscode te implementeren, is in 2014 gedurende interactieve 'Roadshows' met de MN medewerkers aandacht besteed aan onder andere integriteit en informatiebeveiliging. In deze sessies zijn dilemma's besproken alsmede het melden van incidenten en het nemen van verantwoordelijkheid. Alle medewerkers hebben getekend voor ontvangst van de Gedragscode en HR heeft deze ondertekening geregistreerd. De reacties op de Roadshow waren positief. Onderwerpen die de meeste vragen opleverden, zijn door specifieke berichtgeving op Intranet nogmaals onder de aandacht van medewerkers gebracht en waar nodig nader uitgelegd. De afdeling neemt deel aan de introductiedag van nieuwe medewerkers, waar onder meer de Gedragscode en de incidentenprocedure nader wordt toegelicht. Onderdeel van de Gedragscode is een klokkenluidersregeling. In 2014 zijn er geen meldingen van een misstand op basis van de klokkenluidersregeling door de afdeling Compliance ontvangen.

## Bankierseed

Als dienstverlener in de financiële sector hecht MN eraan te voldoen aan de Regeling eed of belofte in de financiële sector. In 2013 hebben de Raad van Commissarissen en de Hoofddirectie daartoe de zogenaamde “Bankierseed” afgelegd. Nieuwe leden van de Raad van Commissarissen en Hoofddirectie zullen eveneens binnen drie maanden na indiensttreding deze eed afleggen. In 2015 zullen ook werknemers met klantcontact en “risktakers” de bankierseed moeten afleggen.

## Rol Compliance bij uitsluitingenbeleid

MN werkt met externe managers die voor de opdrachtgevers het vermogensbeheer uitvoeren. Onderdeel van dit vermogensbeheer is dat investeringen die niet passen in het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid van de opdrachtgevers worden uitgesloten (zie ook hoofdstuk verantwoord vermogensbeheer, uitsluiting en screening pag 59). De afdeling compliance monitoort of de realisatie daarvan is geborgd in procedures en zorgt ervoor dat actie wordt ondernemen indien MN of haar externe managers onverhoopt zich niet aan deze criteria houden. Indien externe managers zich niet aan de criteria houden, wordt hiervan conform de incidentenprocedure melding gemaakt en worden maatregelen genomen waardoor de manager op dit punt weer compliant is. Dit vergt continue aandacht omdat de criteria continu wijzigen. Meer dan in voorgaande jaren heeft de Europese Unie sancties opgelegd die consequenties hebben voor het investeringsbeleid van opdrachtgevers. Vanaf midden 2014 betrof dit de sancties van de EU die voortvloeiden uit de annexatie van de Krim door Rusland. Ten aanzien van de monitoring op uitsluiting van natuurlijke personen zorgt Compliance ervoor dat de EU-sanctielijst regelmatig wordt vergeleken met het deelnemersbestand van de klanten van MN. Bij deze vergelijking zijn geen afwijkingen geconstateerd.

## Privacy

De deelnemers- en verzekerdenadministraties die MN houdt voor haar opdrachtgevers bevatten persoonsgegevens. Binnen de processen van MN zijn procedures en maatregelen ingericht om deze persoonsgegevens op een adequate wijze te beschermen. Naar aanleiding van een monitoringsactie binnen de Unit Verzekeringen naar de wijze waarop – in opdracht van de opdrachtgevers - wordt omgegaan met medische gegevens van verzekerden, zijn procedures en werkwijzen verder aangescherpt.

## Fraudeanalyse

In samenwerking met de afdeling Internal Audit is Compliance in 2013 gestart met een data-analyse frauderisico's binnen de unit Verzekeringen. Deze data-analyse betrof een eerste pilot welke mogelijk ook in een later stadium breder in de organisatie uitgezet wordt. Uit de data-analyse bij Verzekeringen zijn onder andere nieuwe frauderisico-indicatoren naar voren gekomen waarmee potentiële externe verzekeringsfraude in een vroegtijdig stadium nader kan worden onderzocht. De nieuwe frauderisico-indicatoren zijn toegevoegd aan de frauderisico-checklists die worden gebruikt in de dagelijkse praktijk ter preventie van fraude.

## Know Your Relations / Know Your Client beleid

In 2014 is het aangepaste Know Your Relations beleid aangenomen door MN. Het beleid is nu gesplitst in twee beleidsdocumenten, te weten Know Your Relations (KYR) en Know Your Client (KYC). De procedure voor de aanstelling van externe managers voor vermogensbeheer die niet onder toezicht staan is verzwaaard. Voor relaties voor wie een relatief kleine eenmalige transactie wordt verricht, is de aanstellingsprocedure verlicht.

# Risicobeheersing

Een belangrijke voorwaarde voor het behouden van het vertrouwen van opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers in MN, is een effectieve beheersing van interne- en externe risico's. MN definieert risico als de mogelijke afwijking van de verwachte uitkomsten, die impact heeft op de waarde, het kapitaal of de inkomsten van MN, haar klanten, haar organisatiedoelen of toekomstige mogelijkheden. MN streeft naar een gezond en transparant risicomanagementmodel, zodat MN aan kan tonen dat risico's in beeld zijn en beheerst worden. Daartoe is het risicomanagement georganiseerd volgens het internationaal erkende COSO-raamwerk en het 'Three Lines of Defense' model. De bedrijfsonderdelen (eerste risicobeheersingslijn) zijn primair verantwoordelijk voor de adequate beheersing van de risico's gerelateerd aan de bedrijfsvoering in het betreffende bedrijfsonderdeel. De ondersteunende risico- en controlfuncties zijn in de tweede lijn gepositioneerd, onafhankelijk ten opzichte van de operationele bedrijfsonderdelen. De afdeling Internal Audit is als derde beheersingslijn onafhankelijk gepositioneerd ten opzichte van zowel de eerste als de tweede beheersingslijn. MN rapporteert periodiek vanuit de tweede- en derde lijn aan de Hoofddirectie en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen over effectiviteit van het risicomanagementmodel. De afdeling risicomanagement MN besteedt in de planning- en budgetcyclus expliciet aandacht aan risico's van nieuwe producten en diensten en MN hanteert een goedkeuringsprocedure voor nieuwe beleggingsproducten.

MN verschaft periodiek ISAE 3402 rapportages, waarin verantwoording wordt afgelegd over de beheersing van de klantprocessen die een materiële impact hebben op de financiële verslaggeving door opdrachtgevers. De werking van de beheersmaatregelen wordt gedurende het jaar beoordeeld door de externe accountant, die daarover een verklaring afgeeft.

Met bovenstaande beheersingsmaatregelen geeft MN toepassing aan het voorzorgsprincipe vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen. In het financieel jaarverslag wordt in meer detail verslag gedaan over het type risico's en de risicobeheersing.



“MN is heel  
transparant,  
net zoals wij.”

## Interview

Rajesh Grobbe

Medewerker  
Bestuursbureau  
Bedrijfspensionfonds  
voor de Koopvaardij

“Ik verwacht dat maatschappelijk verantwoord beleggen een steeds grotere rol krijgt. Beleggers kijken in toenemende mate naar de ESG-score en baseren hun beslissingen daarop. Dat leidt tot waardeinstijgingen van die aandelen. Zo kan maatschappelijk beleggen een goede voorspeller van rendement zijn.”

Je hoeft Rajesh Grobbe, werkzaam bij het bestuursbureau van het Bedrijfspensionfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) en belast met onder meer Compliance en Risk, niet te overtuigen van het nut van verantwoord beleggen. Sterker nog: hoewel Bpf Koopvaardij zijn beleggingen in beheer heeft gegeven bij MN, heeft het ook zelf de Principles for Responsible Investment (PRI) van de VN ondertekend. “Er is geen spanning in de keuze tussen rendement of verantwoord beleggen. Die twee gaan juist steeds meer samen. MN kan hier nog verdere slagen in maken zodat het volledig ingebed is in de beleggingsbeslissingen. Zoals ik iemand laatst hoorde zeggen: ‘Eigenlijk moet de afdeling verantwoord beleggen zichzelf overbodig maken’. Dan is het onlosmakelijk onderdeel van het beleid.”

Het bestuur van Bpf Koopvaardij leunt sterk op MN, dit gezien de uitbestedingsrelatie zegt Rajesh en hij stelt onomwonden dat hij ervan uitgaat dat ‘het in orde moet zijn’. Hij hecht aan het reguliere kwartaaloverleg want in contact op jaarbasis gelooft hij niet. “MN is heel transparant, net zoals wij. Wij spreken dan met elkaar over fundamentele

zaken en blijven niet hangen in incidenten. Uiteindelijk hebben wij beiden hetzelfde doel namelijk het belang van de deelnemer." Bpf Koopvaardij en de relatiebeheerders bij MN weten elkaar altijd snel te vinden. "Ik zou mij zorgen maken als ik drie weken op een antwoord zou moeten wachten wanneer ik zaken aankaart op gebied van pensioen- of vermogensbeheer."

Als verantwoordelijke voor risicocontrole heeft Rajesh de laatste jaren de werkdruk voortkomend uit de eisen van DNB en AFM flink zien toenemen. Hij is er mild over. "Zij stellen relevante onderwerpen aan de orde en guidance op verschillende terreinen is welkom. Daarmee help je de sector. Maar tegelijkertijd dreigen al die onderwerpen de agenda's van de fondsbesturen te domineren en de adviesrapporten hebben wel een dwingend karakter. Er moet gewaakt worden dat er een afvinkcultuur ontstaat, het gaat primair om besturen. Ik ben meer van het 'think' dan van 'vink'." Als deskundige op het gebied van risk weet hij waarover hij praat want op basis van het risicoraamwerk van DNB heeft Rajesh samen met het bestuur een 'risk dashboard' opgesteld dat inmiddels geldt als een good practice voor de sector en waarover hij bij veel collega-fondsen presentaties heeft gegeven.

'Risicomanagement is ook het tijdig verschaffen van informatie over wat er speelt bij de Europese Centrale Bank, de inschatting van wat zij gaan doen. Hoe ontwikkelt de rente zich, de situatie in Griekenland? Wat kan de impact zijn op de beleggingsportefeuille? Op dat gebied kan MN ons faciliteren om de juiste beslissingen te nemen. Dat meedenken en pro-actief adviseren is ook een rol voor MN richting de klant. "Wij dagen ze uit en MN denkt mee. Daar worden wij beiden beter van."



# Verantwoorde Bedrijfsvoering

# Verantwoorde bedrijfsvoering

MN werkt vandaag aan de duurzame waarden van morgen: als uitvoerder van pensioenen en verzekeringen hebben we een grote maatschappelijke impact en dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee. Dat dit uitgangspunt wordt ondersteund door de MN-medewerkers blijkt uit de enquête die eind 2014 is gehouden waarin 75% van de respondenten aangeeft het belangrijk te vinden dat MN werkt aan het verduurzamen van de interne bedrijfsvoering.

Voor onze externe stakeholders staat een duurzame bedrijfsvoering niet bovenaan de lijst met materiële onderwerpen. Dat begrijpen wij. Desalniettemin vinden wij het belangrijk om over dit onderwerp verslag te doen. Wij zien een duurzame bedrijfsvoering als één van de mvo-pijlers en als randvoorwaarde voor het realiseren van de strategie. De prioriteiten van MN voor het verduurzamen van de bedrijfsvoering zijn het verlagen van de CO<sub>2</sub> voetafdruk en het verduurzamen van de inkoop.



# CO<sub>2</sub> voetafdruk

De afgelopen jaren hebben we de CO<sub>2</sub> voetafdruk van de eigen bedrijfsvoering aanzienlijk gereduceerd. In de Zilveren Toren past MN diverse maatregelen toe die de CO<sub>2</sub> uitstoot beperken en veelal bijkomende milieuvoordelen hebben:

- Groene stroom (Nederlandse windenergie);
- Sensor gestuurde kranen in toiletten;
- Voorzieningen voor het scheiden van afval;
- Water in de vergaderruimten in hervulbare flessen met kraanwater.

Specifieke en zichtbare maatregelen genomen in 2014 zijn:

- Energiezuinige verlichting op diverse plaatsen;
- Assortiment cateraar uitgebreid met duurzame producten;
- Waterbesparende spoelknoppen in de toiletten.

Voor de huisvesting hebben we reeds stappen gezet om de CO<sub>2</sub> uitstoot te verminderen. Mobiliteit, namelijk van het woon-werkverkeer en het zakelijk verkeer, veroorzaakt het grootste deel van de uitstoot. De mogelijkheden om de uitstoot door het woon-werkverkeer verder te reduceren zijn beperkt. We passen het nieuwe werken toe en we stimuleren openbaar vervoer. MN valt onder toezicht van DNB en toont door middel van de ISAE 3402 rapportage aan dat zij in control is over de uitbestede dienstverlening. Het regelmatig bezoeken van externe vermogensbeheerders is hier onderdeel van. Het reduceren van deze bezoeken en hiermee het vliegverkeer is niet wenselijk.

Eind 2014 is in een enquête onder de medewerkers van MN gevraagd of MN voldoende doet om de milieubelasting van de bedrijfsvoering te verlagen. Ook is gevraagd naar suggesties voor verdere reductiemaatregelen. Daaruit blijkt dat 43% vindt dat MN voldoende doet aan het verlagen van de CO<sub>2</sub> voetafdruk en is 11% het daar mee oneens. De suggesties voor verdergaande reductiemaatregelen betreffen vooral de automobilititeit (o.a. minder gebruik van leaseauto's, schonere leaseauto's, meer thuiswerken, voorbeeldgedrag management), het scheiden van afval en reduceren papierverbruik door minder te printen. De suggesties voor het scheiden van afval richten zich vooral op de (on)handigheid van de huidige afvalbakken.

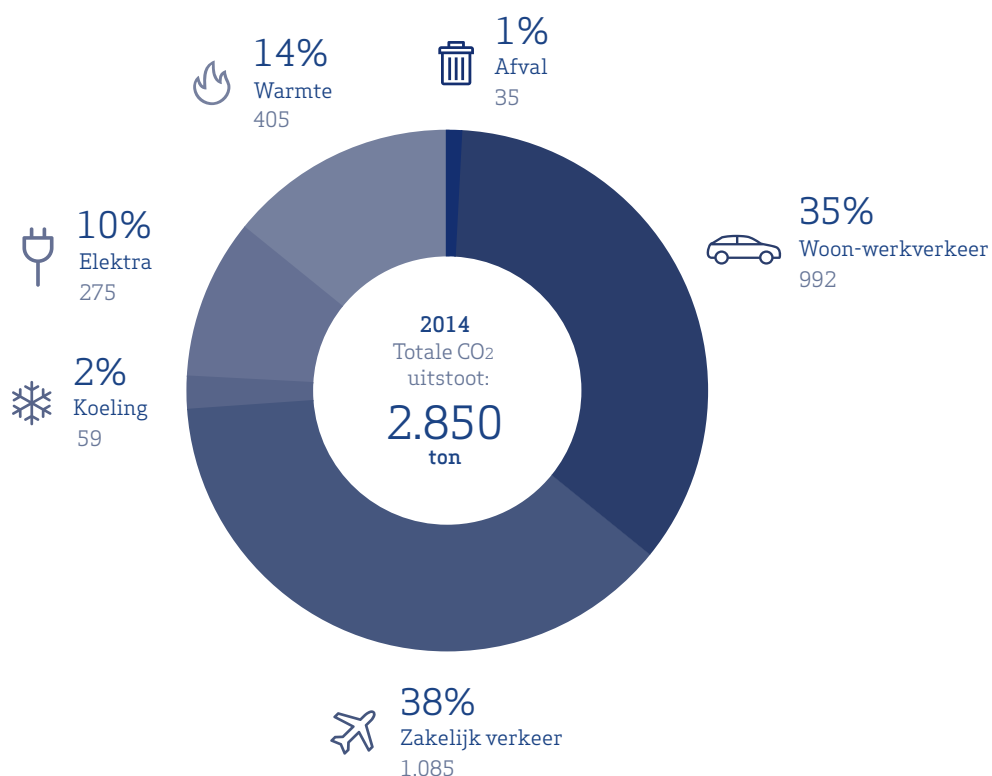
De resultaten van de enquête zijn intern vastgelegd en MN beslist in 2015 welke verbetersuggesties uitgevoerd zullen worden.

## CO2 voetafdruk (resultaten)

MN berekent jaarlijks de totale CO2 voetafdruk van de bedrijfsvoering op basis van het jaarverbruik van brandstoffen, warmte, elektriciteit en overige bronnen (zie voor details berekeningswijze Hoofdstuk Verantwoording pagina 116).

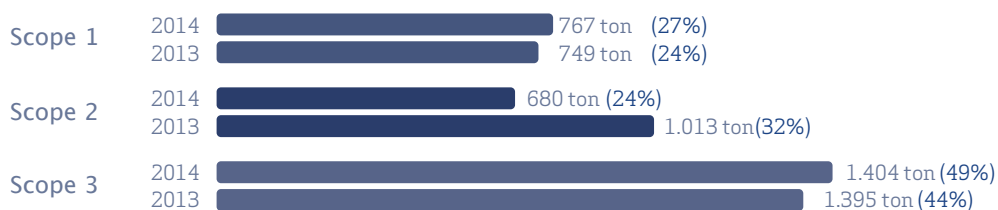
In 2014 bedroeg de CO2 uitstoot van MN 2.850 ton CO2 equivalenten. Dit is een daling van 9,7% ten opzichte van 2013 toen de totale CO2 uitstoot 3.157\* ton CO2 bedroeg. Dit wordt met name verklaard doordat het warmteverbruik is gedaald. Vermoedelijk is deze daling het gevolg van het beter inregelen van de meet- en regeltechniek en een relatieve warme winter.

In 2014 is de bijdrage aan de CO2 voetafdruk van het zakelijk verkeer licht gestegen ten opzichte van 2013. Dit is een gevolg van een toename van het aantal vliegreizen die worden uitgevoerd ten behoeve van vermogensbeheer in het buitenland. In 2014 zijn minder korte afstand vliegreizen uitgevoerd, terwijl er een stijging is van het aantal vliegreizen op lange afstand.



\* Door een herberekening van de koeling is de CO2 uitstoot van 2013 verhoogd van 3126 naar 3157.

## Verdeling per scope 2013/2014



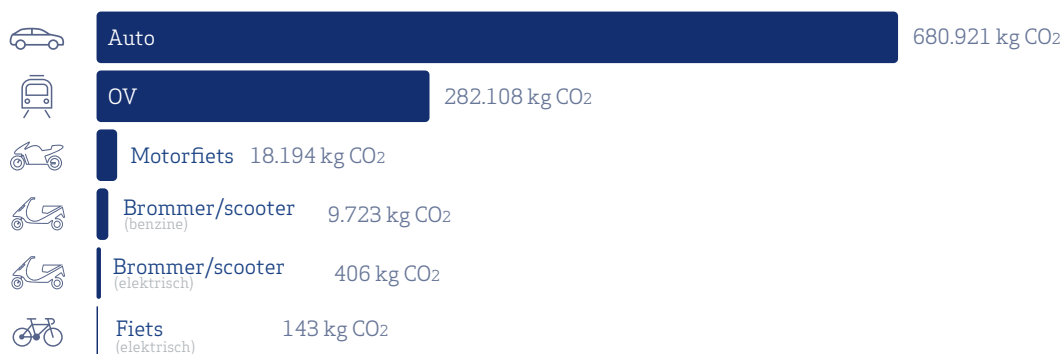
Scope 1: directe uitstoot, bijvoorbeeld van auto's en materieel.

Scope 2: indirecte uitstoot als gevolg van energieverbruik.

Scope 3: indirecte uitstoot met andere oorzaken, zoals zakelijke kilometers.

Om meer inzicht te krijgen in de score van MN ten opzichte van vergelijkbare organisaties zetten we de voetafdruk om in een aantal indicatoren. De CO<sub>2</sub> uitstoot in 2014 ten opzichte van de omzet bedraagt 12 gram CO<sub>2</sub> per euro. De hoeveelheid energie per m<sup>2</sup> bedraagt 1,3 GJ per m<sup>2</sup>.

## Woon-werkverkeer



## Zakelijk verkeer



# Inkoop

Het Inkoopbeleid geeft invulling aan de door MN geformuleerde strategische randvoorwaarde 'verantwoorde bedrijfsvoering'. MN heeft een lijst met risicovolle ondernemingen opgesteld. Vanuit het beleid Maatschappelijk Verantwoord Beleggen worden ondernemingen die zijn vermeld op de uitsluitingslijst voor investeringen, overgenomen in de lijst Risicovolle Ondernemingen die MN hanteert bij de inkoop. Bij de selectie van nieuwe leveranciers wordt een verificatie uitgevoerd om zeker te stellen dat zij niet op de lijst Risicovolle Ondernemingen staan.

Inkoop neemt duurzaamheid mee in de selectie van leveranciers. Dit doet zij door MVO op te nemen als selectie criterium. In een rankingsheet ontwikkeld in 2014 zijn mvo-items opgenomen waar een leverancier op beoordeeld kan worden. Deze sheet past Inkoop toe bij de trajecten waar een Request For Proposal wordt uitgezet.

MN verwacht van leveranciers dat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en daarom hanteert MN een Code of Conduct met bepalingen over duurzaam inkopen. De Code of Conduct bevat voorwaarden over mensenrechten, fundamentele rechten van de werknemers, gezondheid en veiligheid van de werknemers, privacy, veiligheid van de consument, milieu en ethisch gedrag. De Code of Conduct is onderdeel van de Algemene Inkoopvoorwaarden van MN. Met een aantal leveranciers gaan we in gesprek over duurzaamheid. MVO is onderdeel van de SLA en wordt tijdens de gesprekken meegenomen.

Bij de inkoop van producten die voor de bedrijfsvoering van MN belangrijk zijn, zoals papier en energie, kiest MN voor gecertificeerde producten. MN koopt groene stroom in en gebruikt FSC gecertificeerd papier van leveranciers van papier- en drukkerijen met een ISO 14001 certificaat.

# Acties komend jaar

MN continueert het beleid om de mogelijkheden voor het verduurzamen van de bedrijfsvoering toe te passen. In veel gevallen leiden deze toepassingen bovendien tot kostenbesparingen. Zo zal in 2015 worden gestart met het vernieuwen van het gebouwbeheersysteem. Van het verbeteren van de meet- en regeltechniek wordt een verdere energiebesparing verwacht. Het vernieuwen van het systeem vindt gefaseerd plaats en zal vier tot zes jaar in beslag nemen. De centrale printers zullen in 2015 worden vervangen door twee milieuvriendelijke printers. Deze printers verbruiken minder stroom, stoten minder fijnstof uit en bevatten minder zware metalen.

Naar aanleiding van de wens van stakeholders om het papierverbruik te verminderen is bekeken welke mogelijkheden er zijn om op korte termijn de hoeveelheid papier te reduceren. Het meeste papierverbruik van MN betreft de communicatie aan werkgevers, werknemers en gepensioneerden. In 2014 is er door de pensioenverlaging en wijziging van de pensioenregelingen (zie pagina 37) veel extra communicatie per post verzonden. Dit volume zal op korte termijn beperkt dalen omdat volgens de wet- en regelgeving informatie op papier moet worden verstrekt (bijvoorbeeld het jaarlijkse Uniform Pensioen Overzicht). Overigens wordt de vorm van de uitingen (aantal pagina's, dikte van het papier, wel of niet dubbelzijdig printen) niet door MN, maar door de opdrachtgevers bepaald. Op langere termijn kan het papierverbruik dalen als de self-service pagina's in de portalen zijn ontwikkeld zodat uitwisseling van gegevens, die nu op papier plaats vindt, wordt gedigitaliseerd of wet- en regelgeving dusdanig wordt aangepast dat de communicatie digitaal kan en mag plaatsvinden.



“Afval is  
grondstof  
die opnieuw  
gebruikt  
kan worden.”

## Interview

Arjen van 't Klooster

Manager Facilities

Voor Arjen van 't Klooster, manager Facilities van MN, is het allemaal glashelder. “Als je maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering belangrijk vindt, moet je je daar ook naar gedragen. Het goede voorbeeld geven”. En dus is hij zelf dagelijks gedreven in de weer om waar het kan de milieubelasting door MN te verminderen. Loop met hem door het gebouw en hij wijst links en rechts op verbeteringsmogelijkheden. “Die spaarlampen gaan we vervangen door led-lampen, die zijn veel zuiniger. Als je afval kan scheiden in de pantry, doe dat dan ook.” In zijn ogen kan iedere medewerker een bijdrage leveren, bij MN en thuis. Veel kleine besparingen maken immers ook één grote. Dus vraagt MN de medewerkers bijvoorbeeld om goed na te denken of dat stuk echt geprint moet worden. Bovendien stimuleert MN de mensen om per openbaar vervoer of per fiets naar het werk te komen en kun je in het bedrijfsrestaurant ook kiezen voor verantwoorde voeding.

“Wij moeten slimmer omgaan met de aarde. Afval is grondstof die opnieuw kan worden gebruikt. MN heeft o.a. met haar kantoormeubelenleverancier afgesproken dat de meubels recyclebaar, (Cradle To Cradle = C2C) moeten zijn. De tapijtleverancier haalt de recyclebare tapijttegels weer op als ze aan vervanging toe zijn. Onze houten vergadertafels zijn van bamboe, een snel groeiende houtsoort die zich dus snel vernieuwd en bij de groei ook nog eens veel CO<sub>2</sub> opneemt.” Hij wil maar zeggen: als je er moeite voor doet zijn er genoeg goede maatregelen te nemen.

Samen met een aantal buurbedrijven zit MN in de Green Business Club Beatrixkwartier. Deze groep neemt initiatieven om de faciliteiten die zij gezamenlijk gebruiken beter te benutten. Zo kopen zij gezamenlijk laadpalen voor elektrische auto's voor de parkeergarage. De exploitant wilde er zelf niet aan dus namen zij het heft in eigen hand. Door de krachten te bundelen, leverde dat ook nog inkoopvoordelen op. Onderling wisselen de bedrijven al parkeerplaatsen uit wanneer een bedrijf incidenteel extra plaatsen nodig heeft. En een nutteloos braak liggend stukje grond tussen de kantoorgebouwen wordt betrokken bij de publieke ruimte door het om te toveren tot een parkje met verschillende activiteiten zoals een biologische markt en een bijenbloementuin. In de zomer van 2015 verandert het in een beachvolleybalveld. Daarmee spelen de bedrijven in op het WK Beachvolleybal dat in 2015 in Nederland plaatsvindt met Den Haag als speelstad.

Uit een duurzaamheidsenquête komt naar voren dat 75% van de medewerkers aandacht voor de omgeving belangrijk vindt. Arjen: 'Een beter milieu begint bij jezelf en wij spreken medewerkers daar ook op aan. Hoe doe je het thuis en waarom zou je dat op je werk anders doen?'

MN vindt een goede lifestyle en vitaliteit belangrijk. Dat is één van de redenen waarom de medewerkers gebruik kunnen maken van een fitnessruimte in het hoofdkantoor in Den Haag of gesponsord worden in een lidmaatschap van een fitnessclub. Maar in hoeverre valt dat te rijmen met het aanbieden van binnenruimtes waar de rokers terecht kunnen met hun sigaret. 'Kun je die eigenlijk nog wel aanbieden?' vraagt Arjen zich hardop af.



# Verantwoording



# Over dit jaarverslag

Met dit mvo-jaarverslag legt MN verantwoording af over het mvo-beleid en de resultaten. Bij het samenstellen van het jaarverslag richt MN zich op de volgende drie groepen stakeholders:

- Primaire doelgroep: de (potentiële) opdrachtgevers van MN, werkgevers, werknemers en deelnemers die gebruikmaken van de dienstverlening van MN, de sociale partners en aandeelhouders van MN;
- Secundaire doelgroep: huidige en toekomstige medewerkers waarvoor het mvo-jaarverslag een rol vervult in het vertellen van de 'corporate story', het verhaal dat medewerkers inspireert en verbindt;
- Overige doelgroepen: zijn o.a. de leveranciers van MN en marktpartijen (o.a. externe managers vermogensbeheer) en invloedsgroepen (o.a. brancheorganisaties, media en kennisinstellingen).

De eerste twee hoofdstukken geven gebruikers van het verslag inzicht in de maatschappelijke context van MN, de materiële onderwerpen en de samenhang tussen de MN strategie en de vijf mvo-pijlers. In het hoofdstuk Profiel MN geven we uitleg over de waardeketen en het bedrijfsmodel van MN. Dit geeft inzicht hoe MN samenwerkt met ketenpartners om te komen tot verantwoorde producten en diensten en hoe MN via maatschappelijk verantwoord beleggen de toepassing van milieu- en sociale standaarden in de waardeketen stimuleert.

Dit verslag gaat over MN (MN Services N.V.), een naamloze vennootschap waarvan het economisch eigendom in handen is van de pensioenfondsen en de sociale partners in de Metaal & Techniek en Metalektro en het bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij. Voor meer informatie over de eigendomsstructuur en governance van MN wordt verwezen naar het financieel jaarverslag.

Dit verslag gaat over de MN-kantoren in Nederland (het hoofdkantoor in Den Haag en onze vestiging in Amsterdam). Naast ons hoofdkantoor in Den Haag hebben wij ook een kantoor in Londen. Dit betreft een verkoopkantoor voor onze dienstverlening rondom vermogensbeheer, waarvan het beleid in Nederland wordt bepaald. Met uitzondering van het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen, dat beschreven wordt in het hoofdstuk 'Verantwoord Vermogensbeheer', valt de Londense vestiging buiten de reikwijdte van dit verslag, omdat wij van mening zijn dat de impact van dit onderdeel op de totale mvo-prestaties niet materieel is. MN is aandeelhouder in de verzekeringsbedrijven Uneto-VNI Verzekeringen (UVV) en Combinatie Bovemij Mn Services (CBM). Deze entiteiten worden aangemerkt als 'kleine ondernemingen' en kennen daarom een beperkte (financiële) verslaggevingsplicht. Vanwege de

bepaalde duurzaamheidsimpact van deze ondernemingen is ervoor gekozen om geen separate mvo-verslaggeving toe te passen. Voor CBM geldt dat alle uitvoerende activiteiten zijn ondergebracht bij respectievelijk Bovemij en MN. Bovemij rapporteert op eigen wijze over duurzaamheidsaspecten. UVVS heeft haar verzekeringsuitvoering volledig uitbesteed aan MN.

Onze grootste impact ligt binnen onze kernactiviteiten, vermogensbeheer en de pensioen- en verzekeringsuitvoering, dit doen wij echter in opdracht van onze opdrachtgevers. Zij zijn het die uiteindelijk de beslissingen nemen en dus de daadwerkelijke controle hebben. Wel oefenen wij onze invloed uit door advies uit te brengen. Wanneer het gaat over onze kernactiviteiten rapporteren wij dus over de resultaten die wij vanuit deze rol voor onze opdrachtgevers realiseren. Wanneer het gaat over onze interne bedrijfsvoering (o.a. de CO<sub>2</sub>-voetafdruk en ons inkoopbeleid) en onze medewerkers, hebben wij wel de directe controle en gaat het over onze eigen resultaten. In de tabel in het hoofdstuk Profiel MN 'Materiële thema's en impact', geven wij op hoofdlijnen de impact van onze materiële thema's weer voor MN en haar belangrijkste stakeholders.

Dit verslag is het vijfde mvo-jaarverslag van MN. De informatie heeft betrekking op het boekjaar 2014 dat loopt van 1 januari t/m 31 december 2014. Ten opzichte van vorig jaar zijn er geen significante veranderingen met betrekking tot de gerapporteerde informatie, de organisatie omvang, structuur, eigendom, of de waardeketen. Dit jaarverslag is voor het vijfde achtereenvolgende jaar beoordeeld door een onafhankelijke accountant in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Het assurance rapport is opgenomen in dit jaarverslag. Gebruikers kunnen er daarom op vertrouwen dat het verslag een eerlijke en waarheidsgetrouwe weergave geeft van de mvo-prestaties van onze organisatie. U kunt contact opnemen met [info@mn.nl](mailto:info@mn.nl) voor vragen over ons bedrijf in het algemeen, inclusief klachten over ons gedrag.

Dit verslag is goedgekeurd door de Hoofddirectie en de Raad van Commissarissen.

# Informatie verzameling

Verschillende bedrijfsonderdelen van MN hebben informatie voor dit verslag aangeleverd. Ieder hoofdstuk heeft een interne hoofdstukmanager, die verantwoordelijk is voor de inhoud. Elke hoofdstukmanager draagt zorg voor interne controle op de juistheid en volledigheid van de kwalitatieve en kwantitatieve informatie met de verantwoordelijke manager van het betreffende organisatie onderdeel. Het conceptverslag is besproken in de mvo-werkgroep en in het mvo-committee. Om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk voor onze organisatie op te stellen zijn de materiële emissies berekend. Het betreffen de gebouw gebonden emissies van het hoofdkantoor en de emissies ten gevolge van mobiliteit en dienstreizen. Tevens zijn de materiaal gebonden emissies berekend van het afval dat wij produceren, zoals papier. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van gemeten waarden, bijvoorbeeld voor het elektriciteitsverbruik, het gasverbruik of het brandstofverbruik van onze leaseauto's. Indien er geen gemeten waarden voorhanden waren zijn schattingen gemaakt, dit betreft bijvoorbeeld de emissies van het woon-werkverkeer. Daarbij is gebruikgemaakt van de volgende gegevens:

- Postcodebestand van de medewerkers voor het bepalen van een gemiddelde woon-werkafstand;
- Gemiddelde bezetting gedurende enkele weken in 2014;
- Gegevens van de webpoll uit 2011 om te bepalen hoe medewerkers naar kantoor reizen (fiets/auto/OV/anders).

Bij het berekenen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk zijn algemeen geaccepteerde conversie- en emissiefactoren gebruikt, uit nationaal en internationaal geaccepteerde bronnen (gebaseerd op het GHG-Protocol).

# Toegepaste richtlijnen en benchmarks

## Richtlijnen Global Reporting Initiative

Ons mvo-jaarverslag volgt net als vorig jaar de meest erkende standaard voor mvo-verslaggeving: de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) versie G4. Dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de 'core' variant van de GRI G4 richtlijnen. In dit verslag zijn enkele indicatoren uit de GRI G4 Financial Services Sector Supplement toegepast uit de categorieën 'Asset Management' en 'Insurance'. De GRI Index staat op onze website. In de index is waar relevant opgenomen hoe MN omgaat met de GRI definities. Zo is het rapporteren van gegevens over personeel (omvang, verzuim, opleiding) per regio niet relevant voor MN en maakt MN geen onderscheid in man/vrouw bij het registreren van opleidingen of basissalarissen. Meer informatie over de GRI-richtlijnen is te vinden op [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

## Integrated Reporting

Om de samenhang tussen financiële en niet financiële waarde te verduidelijken en inzichtelijk te maken welke input MN nodig heeft om de gewenste resultaten (output en impact) te bereiken, maakt MN gebruik van elementen uit het raamwerk voor Integrated Reporting.

## Transparantiebenchmark

MN participeert jaarlijks in de Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken. In 2014 heeft MN de 25ste plaats behaald in deze benchmark.

# Begrippenlijst

*CEM-benchmark:* Internationaal het meest gebruikte referentiekader om de prestaties van pensioenfondsen in kaart te brengen.

*Class action:* In de wetgeving is een class action of een representatieve actie een vorm van een rechtszaak waar een grote groep mensen collectief een vordering bij de rechter brengt of waar een klasse van verdachten vervolgd wordt.

*CO<sub>2</sub>-voetafdruk:* Met behulp van een CO<sub>2</sub>-voetafdruk verkrijgt een organisatie inzicht in de totale uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door de organisatie, een proces of een product.

*Collectieve defined contribution regeling (CDC):* Een CDC is een hybride regeling die elementen van een defined contribution (vaste premie) en defined benefit (vaste pensioenuitkering) combineert. In een CDC regeling ligt de premie voor een groot aantal jaren vast. De hoogte van de pensioenuitkering wordt gebaseerd op salaris en deelnemersjaren. Blijkt de premie achteraf niet voldoende, dan zal de pensioenuitkering lager zijn dan aanvankelijk beoogd. CDC regelingen combineren een beperkt risico voor fluctuerende pensioenverplichtingen voor de werkgever met de voordelen van een collectief pensioensysteem (bron: Pensioenfederatie).

*Compliance en integriteit:* Compliance is de functie binnen een organisatie die toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit en professionaliteit van een organisatie en haar bestuurders en medewerkers met als doel compliance risico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.

*COSO-raamwerk:* COSO is een internationaal referentiekader met richtlijnen voor interne controle en interne beheersing van risico's.

*Duurzaamheidsimpact:* Iedere organisatie heeft, afhankelijk van de kernprocessen van de organisatie, haar eigen ecologische, sociale en maatschappelijke voetafdruk. Het streven is om de positieve duurzaamheidsimpact zo groot mogelijk te maken en de negatieve duurzaamheidsimpact zoveel mogelijk te verkleinen.

*Engagement:* Vorm van duurzaam beleggen waarbij de investeerder zich opstelt als een actieve aandeelhouder en met het bedrijf waarin belegd wordt in dialoog gaat over duurzaamheidsissues.

*ESG-criteria:* (in het Engels aangeduid als environmental, social and governance criteria) Criteria op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur.

*Global Reporting Initiative:* Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische, milieu- en sociale prestaties.

*(Corporate) governance:* Bij governance gaat het om hoe een onderneming wordt bestuurd. Belangrijk is hoe een onderneming efficiënt en verantwoord wordt geleid waarbij het vooral ook gaat om de relatie met de belangrijkste belanghebbenden zoals de aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving.

*IIRC en Integrated Reporting:* Integrated reporting is de samenvattende rapportage waarin organisaties aangeven hoe zij duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor de korte, middellange en lange termijn. Het raamwerk voor integrated reporting is gepubliceerd door de International Integrated Reporting Council (IIRC), een wereldwijde coalitie van investeerders, multinationals, regelgevers, standard setters en accountants op het terrein van Integrated reporting.

*Key Performance Indicators (KPI's):* Kritieke prestatie-indicatoren zijn variabelen waarmee een organisatie haar voortgang kan monitoren.

*Materialiteitstoets:* Organisaties kunnen als onderdeel van het proces om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te bepalen of aan te scherpen een materialiteitstoets uitvoeren. Materialiteit verzekert een duidelijke en onderbouwde keuze van thema's waarover zal worden gerapporteerd.

*Materialiteitsmatrix:* In een materialiteitsmatrix wordt per onderwerp het belang voor stakeholders afgezet tegen het belang voor de onderneming. Doel van de matrix is om gebruikers van het mvo-jaarverslag inzicht te geven in de selectie van onderwerpen waarover het verslag rapporteert.

*Riskmanagement:* Risico- of riskmanagement is een hulpmiddel om op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en – door er proactief mee om te gaan – ze beter te beheersen. Risicomanagement is gebaseerd op het maken van risicoanalyses.

*Solvency regels:* Regels die eisen stellen aan het vereiste kapitaal, risicomanagement en rapportages.

# Assurance-rapport MN MVO-jaarverslag 2014

Om de betrouwbaarheid van onze verslaggeving te waarborgen is dit jaarverslag van assurance voorzien door een onafhankelijke accountant. Het assurancerapport van PwC Accountants B.V. is opgenomen op pagina 121 van ons mvo-jaarverslag. In de GRI-tabel is te zien welke G4-informatie door onze externe accountant in zijn oordeel is betrokken. MN heeft geen opdracht verstrekt aan PwC voor de assurance van websites waar naar verwezen wordt in het mvo-jaarverslag.

De Hoofddirectie van MN verstrekt de assuranceopdracht aan de accountant. Bovendien wordt de inhoud van het mvo-jaarverslag door de Hoofddirectie besproken en goedgekeurd. Daarnaast wordt het mvo-jaarverslag voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

# Rapport betreffende het MVO Jaarverslag 2014

Aan de Raad van Bestuur van Mn Services N.V.

## Opdracht en verantwoordelijkheden

Wij hebben het, in dit rapport (op pagina's 7 tot en met 118) opgenomen, MVO Jaarverslag 2014 (hierna: 'het Verslag') van MN Services N.V. (hierna: 'MN') te Den Haag beoordeeld. In dit Verslag legt MN verantwoording af over de maatschappelijke prestaties in 2014.

## Beoordeling: beperkte mate van zekerheid

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid op basis van werkzaamheden die minder diepgaand zijn dan bij een controleopdracht. De mate van zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen naar aanleiding van controlewerkzaamheden.

Wij geven geen zekerheid bij de vooronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag, zoals doelstellingen, verwachtingen en ambities.

De Raad van Bestuur van MN is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag. Wij zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van een assurancerapport inzake het Verslag.

## Verslaggevingscriteria van MN

MN heeft verslaggevingscriteria ontwikkeld die zijn gebaseerd op de G4.0 Richtlijnen van het Global Reporting Initiative ('GRI'), als vermeld op pagina 108 van het Verslag.

Wij achten de verslaggevingscriteria relevant en toereikend voor ons onderzoek.



## Reikwijdte en werkzaamheden

Wij hebben onze beoordeling verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3410N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'.

Onze uitgevoerde werkzaamheden hebben in hoofdzaak bestaan uit:

het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de branche, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie;

- het beoordelen van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het beoordelen van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het Verslag;
- het beoordelen van de systemen en processen voor informatieverzameling, interne controles en verwerking van de overige informatie, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie zoals opgenomen in het Verslag;
- het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie in het Verslag adequaat is onderbouwd;
- het beoordelen van de verenigbaarheid met het jaarverslag van MN om te bepalen of de informatie in beide verslagen gelijk is aan elkaar;
- in relatie tot de Global Reporting Initiative ('GRI') standaard, het beoordelen van de juiste toepassing van GRI 4 en het beoordelen van de 'in overeenstemming met GRI 4' bewering.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Dit is het eerste jaar dat het Verslag wordt opgesteld en onderzocht. De in dit Verslag opgenomen informatie over jaren voor 2012 zijn door ons, tenzij anders vermeld, niet onderzocht.

## Conclusie

Op grond van ons onderzoek hebben wij geen reden te concluderen dat het Verslag geen, in alle van materieel belang zijnde opzichten, betrouwbare en toereikende weergave van het beleid van MN bevat ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen, van de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het verslagjaar, in overeenstemming met de verslaggevingscriteria van MN.

Rotterdam, 13 april 2015  
PricewaterhouseCoopers

Origineel getekend door

drs. F.J. van Groenestein RA

## Colofon

Tekst

MN

Concept en vormgeving

MN

MN

Prinses Beatrixlaan 15

Postbus 30025

2500 GA Den Haag

T +31 (0)70 316 01 60

F +31 (0)70 316 04 75

[www.mn.nl](http://www.mn.nl)

