



2013

MVO-Jaarverslag

Op/maat

Inhoudsopgave

3	Opmaat
4	Voorwoord
7	Leeswijzer
8	Kerncijfers
9	Profiel MN
15	Mvo-organisatie
19	Interactie met onze stakeholders
25	Maatschappelijke context
27	Marktontwikkelingen
28	Verlaging pensioenen
28	Consolidatie
29	Uitvoeringskosten
30	Meer maatwerk
31	Nieuwe pensioenregeling
33	Europa
35	Partner van opdrachtgevers
37	Ondersteuning nieuwe pensioenregelingen
38	Klanttevredenheid
39	Kostenbeheersing
41	Foutloze uitvoering
42	Compliance en risicomanagement
46	Deelnemers en werkgevers
48	Verlaging pensioenen
49	Pensioenbewustzijn
50	Financieel en maatschappelijk rendement
51	Eerlijke en transparante verzekeringen
52	Tevredenheid van deelnemers en werkgevers

53	Verantwoord vermogensbeheer
55	Principes voor verantwoord beleggen
57	Advies en beleid
58	Stand van zaken 2013
63	Uitsluiting
65	ESG-integratie
68	Actief aandeelhouderschap
74	Thematisch beleggen
76	Ambitie 2014
78	Duurzame inzetbaarheid
80	HR-strategie
81	Kwaliteit van onze medewerkers
86	Goed werkgeverschap
90	Personeel in cijfers
93	Eigen huis op orde
95	CO2 -voetafdruk
100	Inkoopbeleid
102	Verantwoording
104	Inhoud verslag
108	Transparantie
110	Materiële onderwerpen en impact
115	Begrippenlijst
117	Assurance-rapport

Opmaat

Voorwoord

Het afgelopen jaar kende pijnlijke momenten. Voor het eerst in hun geschiedenis zagen MN's grootste opdrachtgevers zich gedwongen de pensioenen te verlagen. Die verlaging trof alle betrokken deelnemers. De operatie druist gevoelsmatig in tegen de maatschappelijke opdracht waar MN voor staat: het uitvoeren van een goed pensioen tegen aanvaardbare kosten. Door de betrokken fondsen zo goed als mogelijk te ondersteunen met een zorgvuldig proces en feitelijke maar betrokken communicatie richting deelnemers en gepensioneerden, gaf MN ook in deze moeilijke fase invulling aan haar maatschappelijke taak.

Het afgelopen jaar gold als een opmaat naar een nieuw pensioenstelsel. Het moeizaam totstandkomen van de benodigde wet- en regelgeving zetten echter een zorgvuldige invoering van nieuwe pensioenregelingen steeds verder onder druk. De vertragingen doen geen recht aan de noodzaak van een gedegen verbouwing van ons stelsel voor de oude dag. De stijgende levensverwachting, demografische veranderingen, onstuimige economische omstandigheden en meer en meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt vragen om passende pensioenwoorden.

Passende antwoorden bij veranderende omstandigheden bestaan wat MN betreft in ieder geval uit meer maatwerk. Bij alle noodzakelijke vernieuwingen blijft MN strijden voor het behoud van het goede: collectiviteit en solidariteit. Dat zijn de pijlers onder de kracht van ons stelsel. Want een collectief en solidair pensioen levert uiteindelijk de beste uitkomsten op.

Ondanks de problematiek rondom het collectieve stelsel zien we juist ook een beweging richting het collectief: steeds meer ondernemingspensioenfondsen zoeken aansluiting bij het grote bedrijfstakpensioenfonds in hun sector. Zij worden daartoe mede gedreven door de toenemende complexiteit van wet- en regelgeving en de moeilijke economische omstandigheden. MN ondersteunt deze trend van harte en helpt haar bestaande opdrachtgevers waar mogelijk bij het vergroten van het draagvlak voor een collectief geregeld pensioen.

Een steeds verder terugtrekkende overheid vraagt daarnaast om nieuwe oplossingen op het gebied van inkomenszekerheid, bijvoorbeeld bij arbeidsongeschiktheid. MN speelt in op die trend met haar activiteiten op het gebied van verzekeringen, in nauwe samenwerking met haar opdrachtgevers en sociale partners.

MN heeft ook als grote vermogensbeheerder een maatschappelijke opdracht. Die uit zich onder meer in het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen dat namens opdrachtgevers wordt uitgevoerd en dat is gebaseerd op de VN-principes voor verantwoord beleggen (UNPRI). Daarbij wordt een steeds verdergaande integratie van ESG-criteria (environmental, social en governance) voor de gehele beleggingsportefeuille nagestreefd. Het afgelopen jaar werd onder meer sterk ingezet op een programma van dialoog met de kledingindustrie, om daarmee veiligheid en arbeidsomstandigheden in de sector te verbeteren. In dergelijke programma's wordt steevast aansluiting gezocht bij internationale standaarden zoals die van de International Labour Organisation (ILO).

Ook in eigen land probeert MN maatschappelijk en financieel rendement hand in hand te laten gaan. Zo was MN actief betrokken bij de oprichting van het NL Ondernemingsfonds, dat de moeizame kredietvoorziening aan het Nederlandse bedrijfsleven een impuls moet geven. Daarnaast werd het afgelopen jaar in opdracht van een van de pensioenfondsen een investeringsimpuls gegeven om de bestaande vastgoedportefeuille te verduurzamen door het energieverbruik te verlagen en zonnepanelen te plaatsen op woningen.

MN belegt maatschappelijk verantwoord vanuit de overtuiging dat voor een goede oude dag meer nodig is dan pensioen alleen. Dat pensioen moet ook genoten kunnen worden in een wereld waar de economie bloeit, waar voldoende werkgelegenheid is en waar de samenleving de middelen heeft voor goede zorg en goed wonen. Want welvaart en welzijn moeten hand in hand gaan.

Alle veranderingen die gaande zijn, leggen een grote druk op de medewerkers van MN. De hoge werkdruk en de in gang gezette organisatieveranderingen, waaronder verbetertrajecten op het gebied van kwaliteit, vragen veel van hun toewijding, flexibiliteit en creativiteit. MN zal het komende jaar extra inspanningen moeten leveren om alle medewerkers in staat te stellen hun werk op een gezonde, vruchtbare en inspirerende wijze te kunnen doen. Want alleen dan kunnen zij duurzaam zorgen voor een goed pensioen voor alle deelnemers van onze opdrachtgevers.

Een belangrijke stap is in 2013 reeds gezet met de totstandkoming van een nieuwe breed gedragen gedragscode en interne regelingen voor alle medewerkers van MN. Daarin zijn niet alleen afspraken vastgelegd over integer en verantwoord handelen richting de buitenwereld, maar ook richting elkaar.

Verder hebben we ook belangrijke stappen gezet ten aanzien van het monitoren van onze mvo-prestaties. We zijn gestart met het vaststellen van indicatoren voor onze belangrijkste mvo-onderwerpen. Hiermee kunnen we steeds beter onze prestaties zichtbaar maken.

De flexibiliteit en de extra inspanningen die nodig waren om de uitdagingen van 2013 op te pakken hebben veel gevraagd van de mensen van MN. De maatschappelijke relevantie van ons werk maakt dat we trots zijn op de geleverde prestaties in 2013.

Den Haag, 14 april 2014

Walter Mutsaers, directeur Klantrelaties

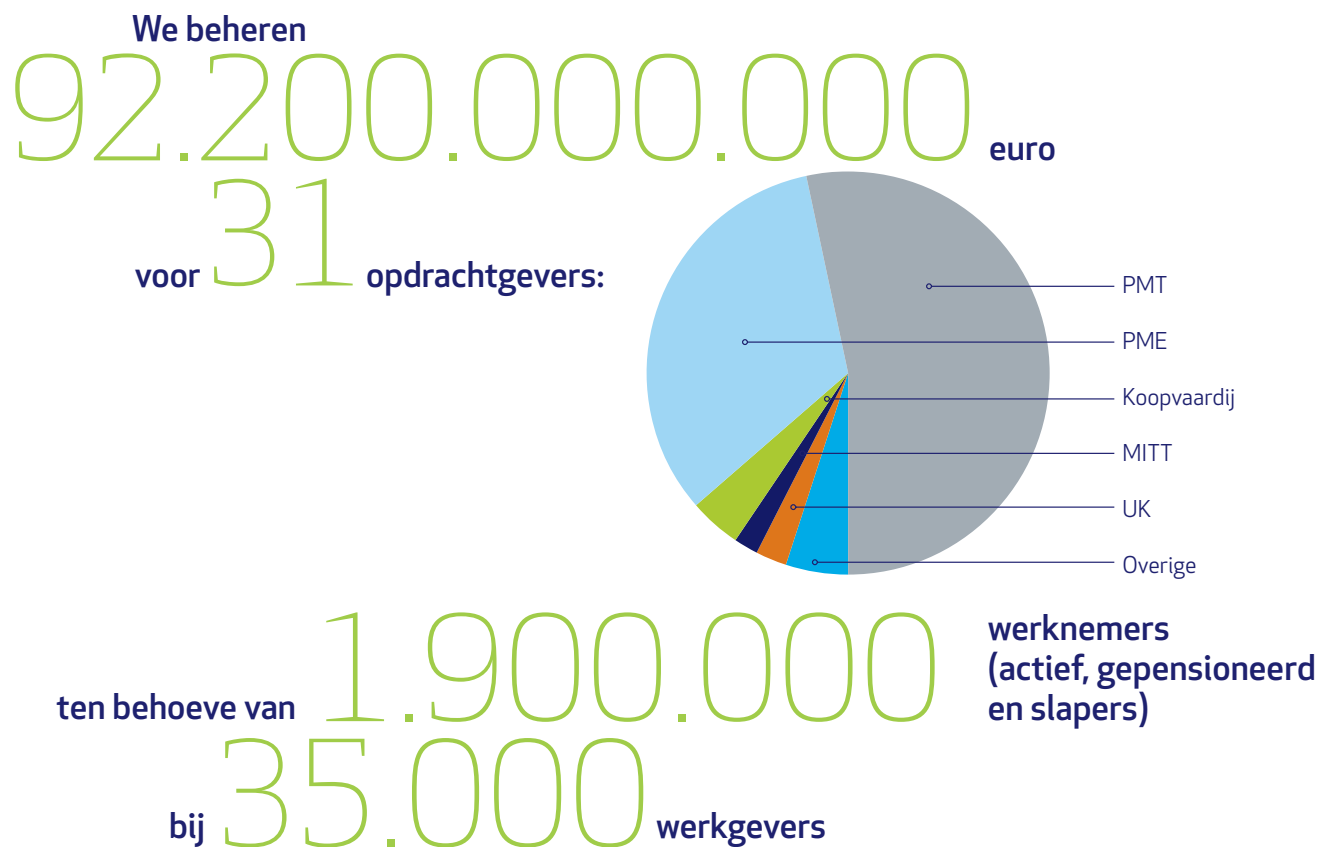
Leeswijzer

Dit verslag gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen en prestaties in 2013. In het hoofdstuk 'Opmaat' volgt een kennismaking met MN. In het volgende hoofdstuk kijken we naar onze maatschappelijke context: wat speelt er precies in de wereld van pensioenen en verzekeringen? Welke ontwikkelingen en trends hebben een impact op onze activiteiten? In hoofdstuk 'Partner van Opdrachtgevers' beschrijven we de vertaling van deze ontwikkelingen in onze dienstverlening aan onze opdrachtgevers. Hoofdstuk 'Deelnemers en werkgevers' geeft inzicht in welk effect onze uitvoerdersrol heeft op de pensioendeelnemers en de werkgevers. Het hoofdstuk 'Verantwoord vermogensbeheer' geeft inzicht in hoe wij een verantwoord rendement proberen te realiseren voor onze opdrachtgevers, om zorg te dragen voor een goed pensioen voor hun deelnemers.

Vervolgens gaan we in het hoofdstuk 'Duurzame inzetbaarheid' in op hoe onze eigen mensen aan de basis staan van onze activiteiten. We besteden kort aandacht aan het reduceren van onze negatieve impact binnen onze eigen bedrijfsvoering in het hoofdstuk 'Eigen huis op orde'.

Wij wensen u veel leesplezier. Lezers van dit verslag zijn van harte welkom om hun reactie op dit verslag te delen via info@mn.nl.

Kerncijfers



Kerncijfers

	2013	2012
Som der bedrijfsopbrengsten	204,5 mln euro	197,2 mln euro
Som der bedrijfslasten	199,5 mln euro	190,5 mln euro
Resultaat na belastingen	4,7 mln euro	4,6 mln euro
Belegd vermogen	92,2 mrd euro	90,2 mld euro
ESG integratie	57%	55%
Aantal opdrachtgevers	31	31
Aantal medewerkers in fte	1.116	1023
Verzuim	3,2%	3,1%
Opleidingsinvesteringen per fte	2.242 euro	1.858 euro
CO ₂ voetafdruk bedrijfsvoering	3.126 ton CO ₂ equivalenten	3.800 ton CO ₂ equivalenten

Profiel MN

Als uitvoerder van pensioenen en verzekeringen en als vermogensbeheerder werkt MN aan de financiële toekomstvoorziening van bijna twee miljoen Nederlanders. In opdracht van verschillende pensioenfondsen en verzekeraars int en belegt MN premies en worden uitkeringen verzorgd. Naast deze uitvoerende taken treden wij ook op als adviseur richting onze partners in pensioenen en andere vormen van financiële zekerheid. In onze advisering en bedrijfsvoering streven wij naar zowel financieel als maatschappelijk rendement en langetermijn-waardecreatie voor onze stakeholders. Het totaal aan door ons beheerd vermogen bedroeg op 31 december 2013 92,2 miljard. De verantwoordelijkheid die MN voor deze activiteiten draagt, is geformuleerd in een heldere strategie en wordt door een weloverwogen structuur gedragen.

Missie

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

'Vitale financiële toekomst'

Onze diensten, producten en werkzaamheden zijn gericht op de opbouw en het behoud van een gezonde financiële positie voor individuen. Door bij te dragen aan de gezonde 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 regelingen te realiseren, dragen wij samen met sociale partners, pensioenfondsen en verzekeraars een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij werken eerlijk en transparant, omdat mensen daar recht op hebben. Voorbeelden hiervan zijn de pensioenen van Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij. Samen met deze pensioenfondsen voeren wij die op aantoonbaar kostenefficiënte wijze uit.

Visie en ondernemingsstrategie

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

'Dé financiële dienstverlener in de marktsector voor collectieve inkomens- en pensioenoplossingen'

Onze strategie, waarin wij onze missie en visie willen realiseren, is gebaseerd op drie routes: het optimaliseren van de dienstverlening aan bestaande opdrachtgevers, productontwikkeling voor deze groep en het benutten van marktkansen.

Strategische routes			Randvoorwaarden		
Route 1	<p>Optimaliseren dienstverlening bestaande klanten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipeer op informatiebehoefte • Realiseer effectieve bedrijfsprocessen • Realiseer efficiënte bedrijfsprocessen 	<p>Going concern & Changes</p> <ul style="list-style-type: none"> • First Time Right Output • Informatievoorziening • Wet- & Regelgeving 	DUURZAAMHEID	IT	COMPLIANCE
Route 2	<p>Productontwikkeling bestaande klanten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voer pro-actief de dialoog (communicatie) met klanten over vernieuwende oplossingen • Realiseer deze vernieuwende oplossingen 	<p>Business Cases</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe Pensioenregelingen • Hybride • Verzekeringen 			
Route 3	<p>Marktontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dé partij voor de marktsector • Nieuwe marktkansen signaleren; opportunity-driven 				

Omdat wij een versnelling zien van veelal samenhangende ontwikkelingen in onder meer wet- en regelgeving, toenemende druk op transparantie en kostenefficiëntie, zijn de doelstellingen bij deze drie routes in 2013 aangescherpt met de randvoorwaarden compliance, IT en duurzaamheid. Compliance omdat veel van onze veranderingen worden ingezet om te voldoen aan wijzigende wet- en regelgeving. IT omdat de inrichting van het IT-landschap in grote mate bepalend is voor de wijze waarop, en snelheid waarmee wij veranderingen in onze producten en processen kunnen doorvoeren. Duurzaamheid omdat dat een vaste randvoorwaarde is voor de wijze waarop wij omgaan met bijvoorbeeld productontwikkeling, streven naar kostenefficiëntie en maatschappelijk verantwoord beleggen.

Op basis van onze strategie hebben we een drietal kritieke succesfactoren vastgesteld: effectieve klantbediening, aanpassingsvermogen en kostenbewustzijn. Om de realisatie hiervan te borgen, zijn de succesfactoren vertaald in meetbare kritieke performance-indicatoren. Voor ieder van deze succesfactoren is een aantal doelstellingen en activiteiten opgenomen.

Kernactiviteiten

MN houdt zich bezig met de volgende kernactiviteiten:

Pensioenadministratie en verzekeringen

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

Communicatie

Een complex onderwerp als pensioenen of 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 als het gaat om hun pensioen of verzekering. Daarom doen we er alles aan om hun inzicht te geven in hun persoonlijke situatie.

(Beleids)advisering

We beperken ons niet tot de uitvoering van pensioenregelingen. We zetten onze kennis en ervaring in om onze klanten gedegen en op maat te adviseren over de huidige en toekomstige situatie. Wij geven beleggingsadvies, voeren onderzoeken uit en ondersteunen ook op actuariael, juridisch, technisch en organisatorisch vlak. We onderscheiden daarbij nieuwe ontwikkelingen van de waan van de dag.

Vermogensbeheer

Wij beheren de vermogens van onze opdrachtgevers. Daarbij springen twee activiteiten bijzonder 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 het concept van fiduciair management het meest vergaand ontwikkeld hebben. We adviseren en begeleiden opdrachtgevers in het hele proces van vermogensbeheer. Met deze integrale benadering stemmen we alle vermogensbeheeractiviteiten optimaal op elkaar af. Van beleidsadvisering en portefeuillebeheer tot risicocontroles en rapportages. Dit is geruststellend voor opdrachtgevers, vooral in een tijd waarin steeds hogere eisen worden gesteld aan pensioenfondsbesturen.

Opdrachtgevers en MN zijn zich bewust van de maatschappelijke gevolgen van het beleggingsbeleid. We hebben dan ook de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties ondertekend. We nemen deze vanzelfsprekend mee in onze adviezen aan opdrachtgevers en in het beleid dat we gezamenlijk ontwikkelen. Vanuit onze fiduciaire rol zorgt MN dat verantwoord beleggen verweven is in investeringsbeslissingen en de uitoefening van aandeelhoudersrechten. De principes van de PRI heeft MN uitgewerkt in tien leidende beginselen voor verantwoord ondernemen en beleggen, gebaseerd op internationale verdragen. Operationeel zorgen we voor integratie van milieu-, sociale en governancefactoren in al ons werk, een uitsluitingsbeleid en betrokken aandeelhouderschap.

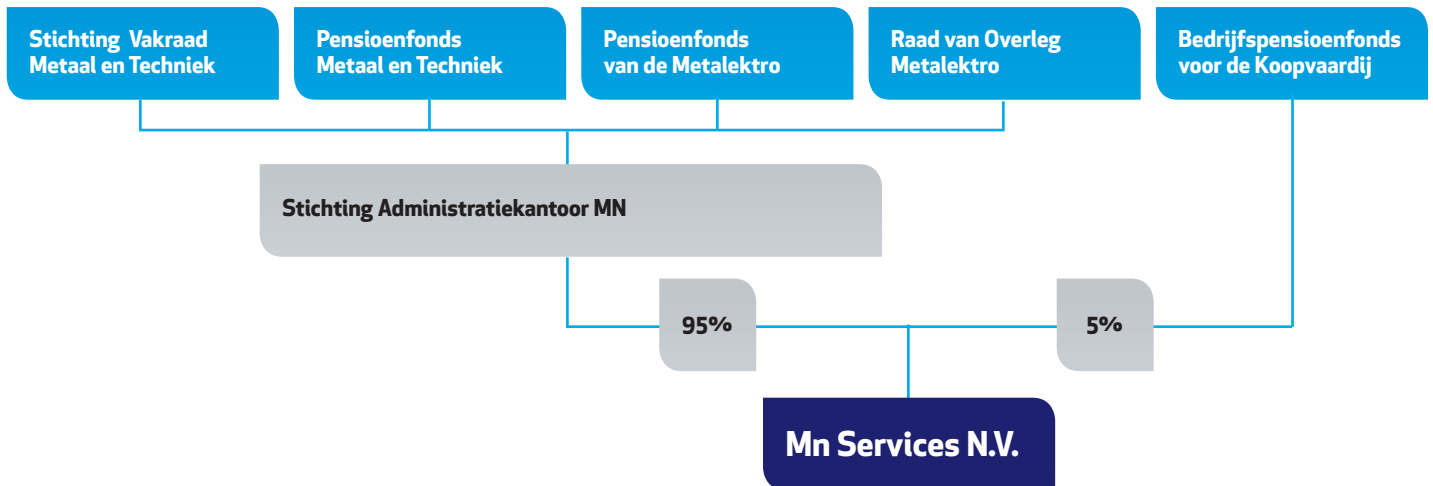
Opdrachtgevers/markt

Onze opdrachtgevers zijn pensioenfondsen, sociale partners of paritair samengestelde instellingen en afkomstig uit de Metaal en Techniek, Metalektro, Koopvaardij en andere sectoren.

Aandeelhoudersstructuur

MN heeft in 2013 samen met de aandeelhouders en economische eigenaren PMT, PME en Bpf Koopvaardij onderzocht welke strategische opties voor MN openstaan. Dit strategietraject heeft geleid tot de vaststelling van een strategisch kader waarbinnen MN kan opereren. Binnen dit strategisch kader heeft MN de ruimte om uitvoering te geven aan haar strategie, zoals we die hiervoor hebben uiteengezet. Hierbij hebben we afspraken gemaakt over welke initiatieven besluitvorming van de aandeelhouders wordt gevraagd. Daarnaast is de governance van MN besproken. Dit heeft geleid tot een nieuwe governancestructuur, waarin naast de sociale partners nu ook de pensioenfondsen Bpf Koopvaardij, PME en PMT als aandeelhouder vertegenwoordigd zijn. Voorheen hadden de pensioenfondsen als certificaathouder geen zeggenschap over hun aandelen, dat is nu gewijzigd.

Per 24 maart 2014 ziet onze aandeelhoudersstructuur schematisch er als volgt uit:



Structuur Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van MN bestaat uit vier onafhankelijke leden. Binnen de Raad van Commissarissen zijn twee kerncommissies ingesteld: de Auditcommissie en de Remuneratie- & Benoemingscommissie. Deze commissies bereiden besluitvorming voor ten behoeve van de Raad van Commissarissen op het gebied van financiële, audit- en riskonderwerpen (Auditcommissie) en op het gebied van remuneratie en (her)benoemingen (Remuneratie- en Benoemingscommissie).

De Remuneratie- en Benoemingscommissie bereidt besluiten voor van de Raad van Commissarissen, over remuneratie en (her)benoemingen. Mevrouw drs. C.P. Vogelaar is lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. De heer mr. C. van Woudenberg is de voorzitter. In 2013 stonden onder meer het strategisch personeelsbeleid en het beloningsbeleid op de agenda van deze commissie.

Raad van Commissarissen en de OR

Binnen de Raad van Commissarissen is de heer dr. K. Korevaar de contactpersoon voor de ondernemingsraad. Hij heeft vier vergaderingen van de ondernemingsraad bijgewoond en is drie keer aanwezig geweest bij het overleg tussen de ondernemingsraad en de directievoorzitter. Een belangrijk onderwerp op de agenda in 2013 voor de gesprekken met de OR was bijvoorbeeld het versterken van het HR-beleid.

Hoofddirectiestructuur

In 2013 kreeg MN een nieuwe organisatiestructuur. Deze structuur is opgebouwd vanuit een brede Hoofddirectie, waarbinnen klantcoördinatie en klantbediening een prominente rol hebben gekregen. In het eerste kwartaal van 2014 hebben we een directeur verzekeringen toegevoegd.

De dagelijkse leiding van MN is in handen van de Hoofddirectie. De Hoofddirectie bestaat uit de functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de interne besturing van MN en haar dochterondernemingen. De Directievoorzitter vormt samen met de Directeur Klantrelaties de statutaire directie.

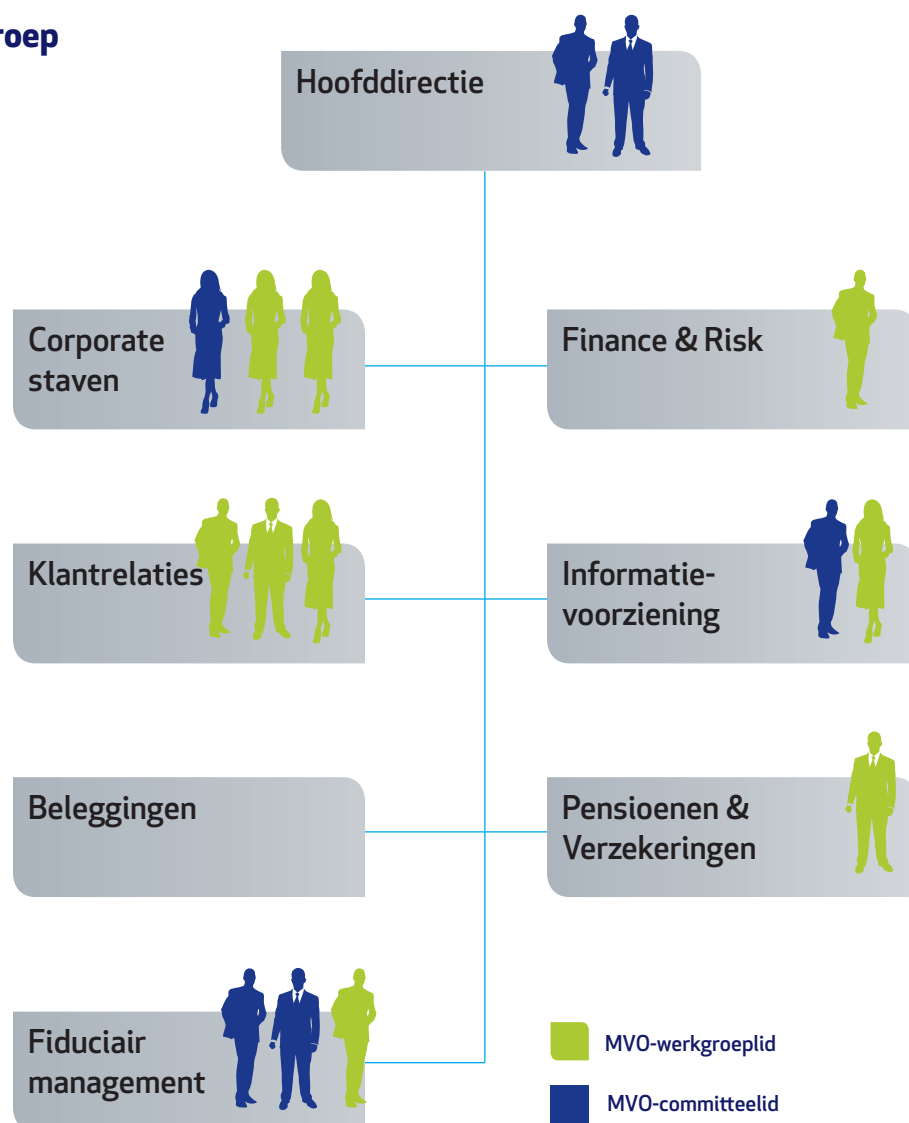
De Hoofddirectie bestaat uit de volgende leden:

Directievoorzitter Rudolf Hagendijk	Verantwoordelijk voor het verbinden van organisatiedoelen met doelen van de opdrachtgevers in lijn met de missie en kernwaarden van de Vennootschap
Directeur Klantrelaties Walter Mutsaers	Verantwoordelijk voor het creëren van klanttevredenheid en een klantgerichte organisatie door op te reden als centrale schakel tussen opdrachtgevers en organisatie
Directeur Beleggingen Paul Versteeg	Verantwoordelijk voor de uitvoering van de beleggingen binnen de verkregen mandaten en het voeren van de beleggingsadministratie
Directeur Fiduciar Management Wouter Pelser	Verantwoordelijk voor het vormen en uitdragen van de huisvisie inzake beleggingen en het vertalen hiervan naar het beleggingsbeleid en de portefeuilleconstructie voor opdrachtgevers
Financieel Directeur Kor Bosscher	Ondersteunt op objectieve wijze de realisatie en de ontwikkeling van de strategie en de daarbij behorende risico's ter bewaking van de (financiële) gezondheid van de Vennootschap
Directeur Informatievoorziening Jeroen van Rooden	Verantwoordelijk voor het leiden en besturen van de Informatievoorziening door voortbrenging en levering van adequate (toekomstvaste, robuuste, schaalbare) ICT-voorzieningen
Directeur Pensioenen Maarten van der Tuin	Verantwoordelijk voor de bestuursadvisering aan opdrachtgevers en het beheer van de pensioenadministratie
Directeur Verzekeringen Frank van de Ven	Verantwoordelijk voor het beheer van de verzekeringsadministratie van opdrachtgevers

Mvo-organisatie

Voor de totstandkoming en uitvoering van de specifieke mvo-activiteiten is in 2013 net als voorgaande jaren gewerkt vanuit een mvo-werkgroep en -commissie. De werkgroep kwam wekelijks bijeen en het comité kwam in 2013 één keer bijeen. Voor de bemensing van zowel het comité als de werkgroep is gekozen voor een zo breed mogelijke vertegenwoordiging vanuit alle bedrijfsonderdelen.

MVO werkgroep



De directeur Klantrelaties heeft het mvo-beleid in zijn portefeuille. Door de nieuwe samenstelling van de Hoofddirectie in 2013 is ook de samenstelling van het Mvo-committee aangepast. Het Mvo-committee zorgt voor de verankering van mvo in het hoogste orgaan. Begin 2014 wordt een overzicht opgesteld met werkzaamheden en activiteiten van het Mvo-committee.

Sturing op mvo

Eerder werd genoemd dat duurzaamheid als een randvoorwaarde binnen het strategisch plan van MN is opgenomen. Deze randvoorwaarde staat voor de wijze waarop wij omgaan met bijvoorbeeld productontwikkeling, streven naar kostenbeheersing en maatschappelijk verantwoord beleggen. Daarnaast is voor MN als totaal een drietal kritieke succesfactoren benoemd:

1. Efficiënte klantbediening
2. Aanpassingsvermogen
3. Kostenbeheersing

Deze kritieke succesfactoren worden geladen door de doelstellingen op strategisch en tactisch niveau. Voor een goede (bij)sturing hiervan zijn per doelstelling key performance indicators (KPI's) bepaald. Deze worden maandelijks gezamenlijk door de units binnen MN met de Controlafdeling geleverd. Van de beschikbare KPI's gaat een subset vervolgens de basis voor het mvo-dashboard (gepland voor 2014) vormen. Hierbij kijken we naar onze belangrijkste onderwerpen (zie paragraaf 'Onze belangrijkste onderwerpen') en welke indicatoren daar passend zijn. Op deze wijze wordt het mogelijk voor de Hoofddirectie om maandelijks inzicht in de voortgang te krijgen en daarmee de mogelijkheid om sturing op duurzaamheid verder te verbeteren. In het volgende verslag gaan wij dieper in op de subset van KPI's voor het mvo-dashboard, zij zullen een centrale rol gaan vervullen in toekomstige verslaggeving.

De KPI's voor het onderdeel maatschappelijk verantwoord beleggen zijn inmiddels afgerond en zijn als voorbeeld opgenomen in het hoofdstuk 'Verantwoord vermogensbeheer'.

Stand van zaken

De inhoud van dit verslag borduurt voort op ons vorige verslag. Daarin stonden de belangrijkste doelstellingen voor 2013 en hiervan laten we in de tabel op de volgende pagina zien wat de stand van zaken is.

Doelstellingen 2013	Status	Pagina
MVO stakeholder dialoog uitvoeren	Er heeft veel reguliere dialoog plaatsgevonden. Dialoog specifiek over MVO thema's wordt in 2014 vervolgd.	19-24
MVO-vergezichten vertalen in KPI's	In 2013 is duurzaamheid als randvoorwaarde aan ons strategisch plan toegevoegd. Ook is gestart met het opstellen van een sub-set van KPI's voor een MVO-dashboard waarmee wij betere sturing op MVO willen waarborgen en die aansluiten bij onze materiële onderwerpen. Dit proces wordt afgerond in 2014.	15-19
MVO borgen in corporate strategie en uitwerking	In 2013 is duurzaamheid formeel toegevoegd als randvoorwaarde binnen onze strategie.	10-12
Verbeteren klanttevredenheid onder de bestuurders en bestuurbureaus opdrachtgevers	De cijfers zijn nog niet bekend in deze verslagperiode. Het onderzoek wordt begin 2014 uitgevoerd.	
Verbeteren klanttevredenheid met 0,2 in het onderzoek onder werkgevers en deelnemers	De resultaten worden in het eerste kwartaal van 2014 verwacht.	38
In de top staan van de jaarlijkse UNPRI survey	Er is geen UNPRI verslag uitgebracht in 2013. De eerstvolgende rapportage wordt in 2014 opgeleverd.	56
ESG-factoren volledig integreren in alle beleggingscategorieën op een verifieerbare manier	In 2013 heeft MN verdere stappen gezet in het verifieerbaar maken van ESG-integratie. Als er nieuwe productstrategieën worden uitgewerkt dan zorgt MN ervoor dat ESG verankerd is in deze strategieën. In de bijbehorende productmandaten, waarin beschreven wordt hoe de strategie moet worden uitgevoerd door de (externe) vermogensbeheerders, worden ook standaard ESG-overwegingen meegenomen. Voor extern beheerd vermogen controleert MN via ESG-questionnaires wat de externe managers doen aan ESG. Intern, is ESG niet alleen gewaarborgd via strategiebeschrijvingen en mandaten maar ook in interne procesbeschrijvingen.	65-67
Trainen van medewerkers op het gebied van MVB- en ESG- integratie	In 2013 is er een start gemaakt met een samenwerking tussen het interne aandelen team en het maatschappelijk verantwoord beleggen team. Dit zorgt voor meer balans tussen aandacht voor financiële en strategische aspecten enerzijds en ESG-aspecten anderzijds.	66-67

Doelstellingen 2013	Status	Pagina
Minimaal een 7,5 scoren op MVB-gerelateerde vragen van het klanttevredenheidsonderzoek	De cijfers zijn nog niet bekend in deze verslagperiode. Het onderzoek wordt begin 2014 uitgevoerd.	38
Beleid opstellen voor afdelingen en medewerkers voor het ondernemen van maatschappelijke activiteiten	MN heeft in 2013 een beleidskader ontwikkeld en vastgesteld om individueel of met collega's vrijwilligerswerk te doen.	89
MVO prestaties verwerken in HR-beleidsinstrumentarium	In het kader van duurzame inzetbaarheid wil MN meer sturen op diversiteit, doorstroom, verhouding externe fte / interne fte en ontwikkeling (strategische personeelsplanning, mentorschap, kracht van de mens, trainees etc). Hiervoor zijn KPI's opgenomen door zowel de Business als HRM).	80-90
Hernieuwde aandacht voor duurzame inzetbaarheid in cao	MN heeft in 2013 een uitgebreid besluitvormingstraject doorlopen waarin voor de hele organisatie het beloningsbeleid is geactualiseerd. Startend bij ondernemingsstrategie en omgevingsanalyse zijn de uitgangspunten voor het beloningsbeleid opnieuw geformuleerd en door de Hoofddirectie vastgesteld. Belangrijke elementen in deze vernieuwde uitgangspunten zijn 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.	86-89
Minimaliseren CO₂ footprint	De footprint is gedaald van 3.800 ton naar 3.126 ton CO ₂ equivalenten.	95-100
Duurzame inkoopcriteria per productgroep vaststellen en een monitoringssystematiek opzetten	De afdeling inkoop werkt momenteel aan het vaststellen van inkoopcriteria per productgroep op basis waarvan ook een monitoringssystematiek kan worden opgesteld. In alle inkooptrajecten worden standaard MVO vragen toegevoegd.	100
Compliance met gedragscode door leveranciers monitoren	In 2013 is bij vier leveranciers een controle uitgevoerd op het naleven van de gedragscode van MN.	100
Medewerkers zijn zich bewust van wat MN verstaat onder integer gedrag. Het aantal meldingen van overtredingen van wet-en regelgeving daalt.	De nieuwe Gedragscode van MN die door alle medewerkers is ondertekend, is onder de aandacht gebracht bij de medewerkers door middel van een 'Roadshow'. Op een interactieve wijze is Compliance in gesprek gegaan met de medewerkers door middel van het bespreken van dilemma's. Tevens heeft Compliance middels het publiceren van zogenaamde 'gouden gedragsregels' op het Intranet het onderwerp bij de medewerkers onder de aandacht gebracht. Stijging van bewustwording omtrent integer gedrag is moeilijk meetbaar. Wat wel opviel is dat na de Roadshow een stijging in het aantal meldingen van nevenfuncties waarneembaar was.	43-44

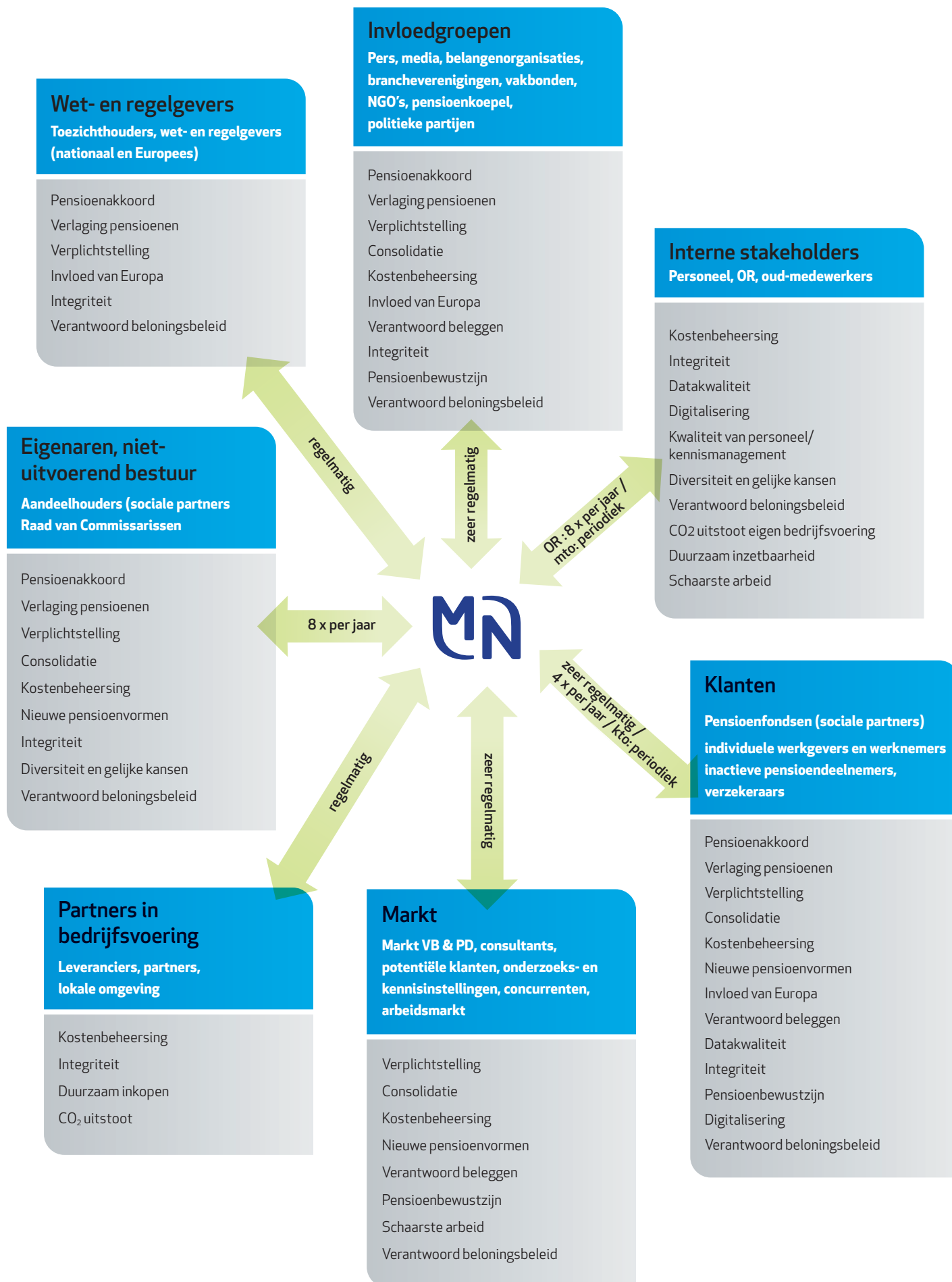
Interactie met onze stakeholders

‘Zorgen voor de toekomstvoorziening van bijna twee miljoen mensen’. Dat is op zich een uitermate maatschappelijk relevante opdracht. En daar ligt dan ook eerst en vooral de maatschappelijke verantwoordelijkheid van MN. Een goede uitvoering van deze opdracht kan alleen in nauwe afstemming met de direct betrokkenen. Daarom hebben wij de dialoog met onze stakeholders strak geregeld. Uiteraard nemen de besturen van de fondsen daarbij een centrale plaats in. Bij die fondsen zijn immers de miljoenen mensen aangesloten en die fondsen geven ons ruim 90 miljard euro in beheer.

In het overzicht op de volgende pagina staan alle stakeholdergroepen van MN weergegeven. Hierin geven wij globaal de frequentie van het contact aan en laten wij zien wat de belangrijkste onderwerpen van gesprek zijn met de desbetreffende stakeholdergroep. In het overzicht laten we zien welke onderwerpen volgens MN het meest van belang zijn voor de desbetreffende stakeholder. In 2014 zullen we dit gaan toetsen bij onze belangrijkste stakeholders. De daaropvolgende figuur (Waardeketen dienstverlening MN) geeft op hoofdlijnen inzicht in onze waardeketen en hoe wij daarin streven naar waardecreatie op verschillende vlakken. In de volgende paragraaf lichten we belangrijke ontwikkelingen in de stakeholderdialoog in 2013 toe.

De grootste impact van MN ligt in haar kernactiviteiten. Op deze terreinen zijn wij de uitvoerende partij van het beleid dat door onze opdrachtgevers wordt bepaald. Als adviseur van de opdrachtgevers hebben we invloed op dit beleid. Wanneer het gaat over onze eigen bedrijfsvoering hebben wij directe controle en beslissen wij zelf.

Interactie met stakeholders



Waardeketen dienstverlening MN

Input	Kernactiviteiten	Toegevoegde waarde
Vermogen Kennis en expertise (vanuit MN-medwerkers en externe partners) Stakeholderverwachtingen Maatschappelijke ontwikkelingen en trends	Pensioenuitvoering Fiduciair management Beleidsadvies Verzekeringsuitvoering Asset management	Eerlijk pensioen Verantwoord rendement Meer aandacht voor ESG-factoren bij bedrijven Meer kennis en expertise bij opdrachtgevers voor een goede besluitvorming Meer kennis en expertise in het maatschappelijk debat Groter pensioenbewustzijn Administratief gemak voor werkgever en deelnemer
MN systemen en infrastructuur Leveranciers Externe dienstverleners	Eigen bedrijfsvoering	Duurzaam inzetbare medewerkers MVO bewustzijn bij leveranciers Kleinere CO ₂ footprint

Stakeholderdialoog 2013

In ons geregeld contact met de stakeholders heeft een drietal belangrijke ontwikkelingen vorm gekregen:

- **Herinrichting strategie MN**

De toekomst van de pensioenen en het stelsel in Nederland is onderwerp van discussie. MN heeft er daarom voor gekozen om met aandeelhouders en fondsbesturen een diepgaande en uitgebreide dialoog aan te gaan over de strategie van onze onderneming. Doel van deze gesprekken was te komen tot een strategie en governance die passen bij de snel veranderende omstandigheden, om daarmee een verdere verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening te bereiken en daarnaast een verdere verlaging van de uitvoeringskosten per pensioendeelnemer te realiseren. Een belangrijke uitkomst van dit proces is dat onze opdrachtgevers PMT, PME en Koopvaardij een directer belang als aandeelhouder binnen MN hebben verkregen, waardoor de onderlinge betrokkenheid nu nog beter is geborgd. Verder is gezamenlijk de ambitie uitgesproken om als pensioenfondsen en uitvoerder te groeien in de consoliderende pensioenmarkt.

- **Themabijeenkomsten**

Op initiatief van MN vonden in 2013 themabijeenkomsten plaats met de besturen van PME en PMT. Zo vond in november 2013 een themabijeenkomst plaats met deze besturen en de Hoofddirectie van MN. Het thema was integriteit in pensioenbestuur. Het rapport 'Kijken in de spiegel' (cie. Frijns) was het aangrijpingspunt. Een lid van de commissie lichtte het rapport toe, waarna een hoogleraar ethiek een reflectie gaf. Een en ander was aanleiding voor een geanimeerd debat dat leidde tot de afspraak dat de besturen de aanbevelingen van de commissie in hun vergaderingen verder zullen oppakken. Met de fondsbesturen is afgesproken tweemaal per jaar dergelijke inhoudelijke thema's in een door MN te organiseren bijeenkomst op te pakken.

- **Kwartaaloverleg met de fondsbesturen**

In 2013 heeft MN met de besturen van PME, PMT en Koopvaardij de afspraak gemaakt dat de Hoofddirectie elk kwartaal met het bestuur overlegt over de voortgang. Niet alleen als een verantwoordingsoverleg, maar ook om in gezamenlijkheid bijstellingen in beleid te kunnen afspreken om nieuwe uitdagingen goed op te kunnen pakken. Gezien het maatschappelijk belang van verantwoorde aanpassingen in beleid en uitvoering daarvan, vindt MN een dergelijke intensivering van het overleg met de fondsen noodzakelijk.

Met deze invulling van de stakeholderdialoog zijn we afgeweken van de planning die we in ons vorige jaarverslag hebben afgegeven. De enorme impact van het debat over de toekomst van pensioenen en het pensioenstelsel hebben ons gebracht tot andere keuzen in de stakeholderdialoog: die over de strategie voor de toekomst en de intensivering van de dialoog met de fondsbesturen om de vinger goed aan de pols te kunnen houden.

Medewerkersbijeenkomst

MN wil het debat over mvo stimuleren bij haar medewerkers. In oktober 2013 vond een mvo-medewerkersbijeenkomst plaats. De aanwezigen werden meegenomen in de successen en de dilemma's op het gebied van duurzaam ondernemen bij MN. Het was een betrokken debat waar de persoonlijke dilemma's van collega's aan de orde kwamen. Vooral ook de adviesrol van MN kwam aan de orde. Bijvoorbeeld: hoe gaan we om met de keuze tussen puur financieel rendement versus maatschappelijk rendement? Ook kwam de vraag aan bod: moeten deelnemers geen zeggenschap hebben in de beleggingskeuzes? Dit dilemma komt aan bod in het hoofdstuk 'Verantwoord vermogensbeheer.' In 2013 is een risicobereidheidsonderzoek uitgevoerd onder deelnemers. Hierover meer in de paragraaf 'Financieel versus maatschappelijk rendement'.

Belangrijkste onderwerpen

Voor het verslag over 2013 zijn de mogelijk relevante onderwerpen voor MN opnieuw onder de loep genomen. Hierbij is getracht om de onderwerpen mede te beoordelen vanuit het perspectief van onze belangrijkste stakeholders, zoals is weergegeven het overzicht op pagina 20. De analyse van de voor ons meest relevante onderwerpen heeft uiteindelijk geleid tot een door het Mvo-committee goedgekeurd raamwerk, dat de basis vormt voor dit verslag. Meer informatie over het proces dat heeft geleid tot dit mvo-verslag is te lezen in bijlage 'Verantwoording'. In het volgende overzicht zijn de belangrijkste onderwerpen voor MN weergegeven met een verwijzing naar meer informatie. Om al onze materiële onderwerpen te toetsen, legt MN ze in 2014 voor aan haar belangrijkste stakeholders.

Belangrijkste onderwerpen voor MN

Hoofdstuk	Beschreven thema's	Pagina
Maatschappelijke context	Pensioenakkoord	31
	Dekkingsgraden	28
	Verplichtstelling	30
	Consolidatie	28
	Kostenbeheersing	29
	Nieuwe pensioenvormen	31-32
	De invloed van Europa	33-34
	Verantwoord beleggen/ verantwoord rendement	32
Partner van pensioenfondsen	Pensioenakkoord	36-37
	Kostenbeheersing	39-40
	Nieuwe pensioenvormen	36-37
	Datakwaliteit	41
	Integriteit	43-44
	Kwaliteit van personeel/kennismanagement	41
	Verantwoord beleggen/verantwoord vermogensbeheer	45
	Deelnemers en werkgevers	Dekkingsgraden
Verplichtstelling		49
Verantwoord beleggen/ verantwoord rendement		50
Pensioenbewustzijn		49
Digitalisering		49
Verantwoord vermogensbeheer		Verantwoord beleggen/ verantwoord rendement
	Verantwoord beloningsbeleid	73
Duurzame inzetbaarheid	Kwaliteit van personeel/kennismanagement	81-85
	Diversiteit en gelijke kansen	85
	Verantwoord beloningsbeleid	86-88
	Duurzame inzetbaarheid	79-89
	Schaarste arbeid	86-89
Eigen huis op orde	Duurzaam inkopen	100
	CO ₂ uitstoot eigen bedrijfsvoering	94-99

Maatschappelijke
context

Het jaar 2013 gold als opmaat naar een nieuwe pensioenregeling. Het Nederlandse pensioenstelsel is krachtig, omdat werkgevers en werknemers het stelsel de afgelopen decennia steeds tijdig hebben weten aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Zo'n verbouwing is ook nu weer nodig. De stijgende levensverwachting, demografische veranderingen, onstuimige economische omstandigheden en meer en meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt vragen om passende pensioenantwoorden. Dat zien we overigens niet alleen in Nederland, maar ook bij onze opdrachtgevers in het Verenigd Koninkrijk.

Marktontwikkelingen

Die passende antwoorden bestaan wat MN betreft in ieder geval uit meer maatwerk, ook op individueel niveau, maar mét behoud van de pijlers onder de kracht van ons stelsel: collectiviteit en solidariteit. Want een collectief en solidair pensioen levert uiteindelijk de beste uitkomsten op.

Niet alleen bij pensioenen zijn grote veranderingen gaande, dat geldt ook voor verzekeringen. Ontwikkelingen van overheidswege kunnen een verdergaande privatisering van regelingen tot gevolg hebben op het gebied van bijvoorbeeld de werkloosheid, een ontwikkeling die we eerder bij de privatisering van ziekte- en arbeidsongeschiktheidsregelingen hebben gezien. MN bereidt zich voor op deze ontwikkelingen om tijdig hierop in te kunnen spelen – in overleg met de sociale partners – via de versterking van het strategisch partnership met NV Schade en via de deelnemingen CBM en UVVS. Het herinrichten van onze verzekeringsadministratie is hier een voorbeeld van. Voor de toekomst betekent dit dat MN voornemens is om een grotere nadruk te leggen op haar verzekeringsactiviteiten.

Door het inzetten van onze kennis en ervaring als grote uitvoerder, vermogensbeheerder en bestuursondersteuner zijn wij in staat om een belangrijke rol te spelen in het debat in Nederland en de Europese Unie. Naast het inzetten van onze eigen kennis en ervaring vinden wij het ook van belang een bijdrage te leveren aan het vergroten van relevante kennis.

Dit doen wij bijvoorbeeld door kennis sponsoring. Wij schetsen enkele belangrijke (te verwachten) ontwikkelingen en geven aan hoe wij hier als MN op (gaan) reageren. Met andere woorden: hoe maken wij ons ook in het pensioendebat sterk voor het realiseren van een vitale financiële toekomst? In de hoofdstukken die volgen geven wij meer inzicht in wat deze vraagstukken betekenen in onze dagelijkse praktijk.

Verlaging pensioenen

In 2013 hebben wij voor het eerst in de geschiedenis voor onze twee grootste opdrachtgevers pensioenverlagingen moeten doorvoeren. De hogere levensverwachtingen van met name de mannelijke pensioendeelnemers, gecombineerd met de uitzonderlijk lage rente zorgden voor een dermate lage dekkingsgraad dat de pensioenfondsen genoodzaakt waren de pensioenaanspraken te verlagen. Voor MN betekende dit een omvangrijke administratieve en communicatieve operatie die voor meer dan 1,8 miljoen mensen gevolgen heeft gehad. Het voor de betrokkenen vervelende proces is gelukkig succesvol verlopen. Eind 2013 stonden de dekkingsgraden van de twee pensioenfondsen ruim boven de 100, maar nog iets onder de formeel benodigde grens. Helaas moeten ook in 2014 de pensioenen en pensioenaanspraken verlaagd worden, al is de verlaging beduidend lager dan in 2013.

Consolidatie

Ondernemingspensioenfondsen waarden steeds meer de kracht van het grote collectief. De afgelopen jaren zien we in Nederland steeds meer van deze fondsen aansluiting zoeken bij het grote bedrijfstakpensioenfonds in hun sector. Zij worden daartoe mede gedreven door de toenemende complexiteit van wet- en regelgeving en de moeilijke economische omstandigheden. Een voorbeeld hiervan is Océ, dat aansluiting heeft gevonden bij PME. Na Stork en Siemens is daarmee opnieuw een groot pensioenfonds uit de maakindustrie onderdeel geworden van het klantenportfolio van MN.

Uitvoeringskosten

Binnen onze bedrijfstak is de afgelopen jaren de focus op kosten sterk toegenomen. Deze focus is niet verwonderlijk, aangezien de kosten van de pensioenuitvoering direct van invloed zijn op de hoogte van het pensioen dat uiteindelijk wordt opgebouwd. Een stijging van 0,25 procentpunt (van het totale pensioenvermogen) in pensioenuitvoeringskosten zorgt na een opbouw van veertig jaar voor 7,5 procent minder pensioen. Grote bedrijfstakpensioenfondsen maken van alle pensioenuitvoerders gemiddeld de minste uitvoeringskosten vanwege de enorme schaal en het ontbreken van winstopslag en marketingkosten. 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, invoering van een nieuw beloningsbeleid, betere informatievoorziening en budgetsturing zijn voorbeelden van maatregelen die ons helpen de kosten verder terug te dringen. In de volgende hoofdstukken komen deze voorbeelden aan bod.

Kostentransparantie

Naast de hoogte van uitvoeringskosten is ook de transparantie ten aanzien van deze kosten onderwerp in de maatschappelijke pensioendiscussie.

Staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in november 2013 Kamervragen beantwoord over de uitvoerings- en vermogensbeheerkosten van pensioenfondsen. Klijnsma benadrukt in haar brief dat pensioenfondsen in hoge mate gehoor hebben gegeven aan de Aanbevelingen Uitvoeringskosten van de Pensioenfederatie. Om dit beeld te bekrachtigen en te versterken hebben we belangrijke inzichten in kostenefficiëntie opgenomen in een position paper. Hierin worden de reeds ondernomen acties toegelicht, evenals de dilemma's en keuzevraagstukken die spelen op het vlak van kostenbeheersing. Keuzes op het vlak van kostenbeheersing zijn afhankelijk van de omstandigheden waarin een pensioenfonds zich bevindt. Factoren zoals de dekkingsgraad en de rentestand beïnvloeden de beleggingsmix, en de kosten van het vermogensbeheer hangen hier nauw mee samen. Binnen beleggingscategorieën worden keuzes gemaakt over actief of passief beleggen, intern of extern beheer en prestatie- of basisvergoedingen, wat ook weer gevolgen heeft voor de kostenniveaus.

Meer maatwerk

Een verschuivende pensioenleeftijd en de noodzaak om langer door te werken – al dan niet in deeltijd – vragen om flexibilisering van pensioenregelingen. Ook een flexibiliserende arbeidsmarkt en het sterk groeiende aantal mensen dat ten minste een deel van het werkzame leven als zelfstandige opereert, vragen om pensioenoplossingen die meer op maat gesneden kunnen worden dan nu het geval is.

MN Leerstoel Pension Economics

Op 1 september 2012 is gestart met de MN Leerstoel Pension Economics aan de Universiteit van Amsterdam. MN heeft zich voor vijf jaar verbonden aan deze leerstoel, die door professor Roel Beetsma wordt bekleed. Ongeveer twee derde van het totaal dat MN investeert in (kennis) sponsoring en donaties (totaal € 288.470,-) wordt besteed aan deze leerstoel. Met de sponsoring hiervan wil MN het wetenschappelijk onderzoek op pensioengebied stimuleren. Juist nu, in een tijd waarin de discussie is losgebarsten over de toekomstige vormgeving van het (Nederlandse) pensioenstelsel, is gedegen onderzoek in een brede context van groot belang. In 2013 is een aantal onderzoeken gestart en afgerond, waaronder een vergelijkend onderzoek naar de karakteristieken en de reikwijdte van verplicht gestelde pensioensystemen in de UK, Denemarken, IJsland, Zweden, Australië, de Verenigde Staten, Chili, België en natuurlijk Nederland. Het paper, met als titel 'Mandatory participation in occupational pension schemes in the Netherlands and other countries', is op 4 november 2013 verschenen.

De conclusie van het rapport is dat verplichte deelname aan een pensioenstelsel grote voordelen heeft, met name omdat het risicodeling tussen generaties mogelijk maakt en het ervoor zorgt dat men ondanks de lange horizon tot aan het pensioen, geld inlegt voor de oude dag. Het afschaffen van de verplichtstelling kan ervoor zorgen dat jongere generaties het systeem verlaten als er sprake is van een financiële schok. Het gevolg hiervan is dat de voordelen van risicodeling verloren gaan voor alle deelnemers. De schrijvers van het rapport zien ontwikkelingen die de toekomst van de verplichtstelling mogelijk in gevaar brengen. Dit zijn onder andere de implementatie van de Europese IORP-richtlijn met als gevolg meer concurrentie op de Nederlandse pensioenmarkt. De staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is voornemens om in 2014 een brede discussie te starten over de toekomst van het Nederlandse pensioenstelsel. De toekomst van de verplichtstelling zal hierbij ook aan de orde komen.

Nieuwe pensioenregeling

Het Nederlandse pensioenstelsel wordt verbouwd, zoveel is zeker. Maar de tijd begint te dringen. Na jarenlange discussie tussen sociale partners en opeenvolgende kabinetten stond ook 2013 in het teken van voortdurend debat. In het najaar bleek er in de Eerste Kamer onvoldoende draagvlak voor de kabinetsplannen te bestaan en moest het kabinet terug naar de tekentafel. Die nieuwe vertraging maakt het voor pensioenfondsen en -uitvoerders steeds moeilijker om tot een zorgvuldige besluitvorming en uitvoering te komen én op tijd klaar te zijn om per 1 januari 2015 van start te gaan met een nieuwe pensioenregeling.

MN heeft een aantal mogelijke scenario's ontwikkeld, waardoor we zo flexibel mogelijk veranderingen door kunnen voeren.

Financieel Toetsingskader

In het Financieel Toetsingskader (FTK) staan de regels waar pensioenfondsen en pensioenregelingen aan moeten voldoen. In 2013 heeft de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de consultatie FTK voorgelegd aan de sector, waarin voorstellen voor herziening van het Financieel Toetsingskader zijn opgenomen. MN, PMT, en PME hebben gezamenlijk gereageerd op de consultatie, waarbij gepleit is voor één type pensioencontract vallend onder één toetsingskader ten behoeve van een betere uitlegbaarheid en communiceerbaarheid van het pensioencontract. In het najaar van 2013 heeft de staatssecretaris van SZW gecommuniceerd dat het definitieve wetsvoorstel FTK één contract zal bevatten, dat een tussenvariant vormt tussen het nominale en het reële contract.

Nieuwe pensioenvormen

De pensioenregelingen die MN uitvoert zijn volop in ontwikkeling. Pensioenen moeten worden afgestemd op veranderende wetgeving, maar ook op de economische, demografische en sociologische ontwikkelingen. Het is hierbij van belang dat pensioenen passen bij de vraag van deelnemers en werkgevers, betaalbaar zijn en voldoende zekerheid bevatten. Een pensioenregeling waarbij alleen de premie en niet de uitkering het uitgangspunt vormt (DC-regeling) is in opkomst. In DC-regelingen heeft de deelnemer vaak meer keuzemogelijkheden en overzicht van het opgebouwde kapitaal, maar draagt ook meer risico's en bouwt vaak minder pensioen op doordat individueel wordt belegd. MN blijft daarom

voorzitter van de traditionele pensioenregelingen waarbij uitgegaan wordt van de uitkering (DB-regeling), maar beseft ook dat deze regelingen met hun tijd mee moeten gaan. In 2013 hebben wij als proef een DC-pensioen voorbereid waarbij zoveel mogelijk voordelen van collectief beleggen worden benut. Doordat we onze strategische focus op de huidige opdrachtgevers hebben vergroot zijn we echter niet tot implementatie van dit ontwikkelde DC-pensioen overgegaan. Onze focus ligt vooralsnog bij onze huidige dienstverlening en opdrachtgevers. Om ook in de toekomst onze opdrachtgevers optimaal te kunnen bedienen bereiden wij ons wel verder voor op gecombineerde pensioenregelingen van DB-DC-elementen, ofwel hybride regelingen.

Op 28 februari 2013 hebben de ministeries van Financiën en Sociale Zaken de consultatie API gepubliceerd. De API die in de laatste plannen Algemeen Pensioenfonds (APF) wordt genoemd, is een nieuw type pensioenfonds dat bundeling in de uitvoering van pensioenregelingen mogelijk maakt. MN heeft het beleidsdocument geanalyseerd en heeft zich bij de reactie van de Pensioenfederatie op het beleidsdocument aangesloten. In deze reactie werd aangegeven dat andere aanpassingen in de pensioenwetgeving urgenter zijn, maar dat er wel behoefte is aan het APF als alternatief voor liquiderende pensioenfondsen. MN zal ook in 2014 de ontwikkelingen rondom het APF blijven volgen en met haar opdrachtgevers de mogelijkheden van dit nieuwe pensioenfonds onderzoeken.

Actief aandeelhouderschap

Het afgelopen jaar is nog meer duidelijk geworden dat actief aandeelhouderschap geen vrijblijvend karakter heeft. Medio september kwam het Nederlandse Nationaal Contact Punt (NCP) van de OESO met een uitspraak over een melding die door enkele ngo's was gedaan over een investering van pensioenfonds ABP in POSCO. De ngo's waren van mening dat het pensioenfonds (ook als minderheidsaandeelhouder) meer energie moest steken in het voorkomen van schendingen van mensenrechten en milieuschade. De uitspraak van het NCP bevestigde dat de OESO-richtlijnen ook voor pensioenfondsen met een internationale beleggingsportefeuille gelden. Ook blijkt uit de uitspraak dat een pensioenfonds bij voorkeur vóór het moment van investeren al due diligence heeft gedaan naar een onderneming. Als er al geïnvesteerd is, moet een pensioenfonds ervoor zorgen dat controverses worden voorkomen of beperkt. Waar het hebben van een dialoogprogramma in het verleden vanuit eigen overtuiging werd uitgevoerd, komt er nu ook een verwachting dan wel verplichting bij vanuit internationale richtlijnen. MN volgt de ontwikkelingen op dit gebied nauwkeurig en zorgt dat het beleid adequaat is én blijft zodat opdrachtgevers op een verantwoorde manier rendement kunnen behalen.

Europa

Ontwikkelingen in pensioenregelgeving op Europees niveau zijn uiteraard van belang voor – en van invloed op – het Nederlandse pensioenstelsel. MN is daarom ook actief in het Europese pensioendebat. Hierna volgen de belangrijkste ontwikkelingen in 2013.

Herziening pensioenfondsenrichtlijn

De Europese Commissie werkt aan de herziening van de Europese pensioenfondsenrichtlijn (IORP). Momenteel zijn op het gebied van aanvullende pensioenen alleen minimumvereisten vastgelegd. Onderdeel van de herziening was harmonisering van het toezicht en Europese kapitaalseisen voor pensioenfondsen. Deze eisen zijn strenger dan de eisen die op dit moment in Nederland gelden onder het FTK. De Europese Commissie heeft, op basis van een impact assessment, besloten de kapitaalseisen uit de herziening van de richtlijn te schrappen. MN heeft onder andere meegeschreven aan het position paper van de Pensioenfederatie over de resultaten van deze impact assessment.

Financiële transactiebelasting

Binnen de EU vinden onderhandelingen plaats over de invoering van een Europese belasting op financiële transacties (FTT). De gedachte hierachter is dat de financiële sector hiermee een eerlijke bijdrage levert aan de economische en financiële crisis. De impact van een FTT voor pensioenfondsen is groot, omdat pensioenfondsen over een groot deel van hun transacties belasting zouden moeten gaan betalen.

Nederland doet niet mee aan de invoering, omdat tot op heden niet aan de Nederlandse voorwaarde voor deelname is voldaan, namelijk dat pensioenfondsen worden uitgezonderd van de FTT. In 2013 heeft MN gesproken met de permanente vertegenwoordiger van Nederland bij de Europese Unie, Pieter de Gooijer, die namens Nederland de Raadsonderhandelingen voorbereidt in Brussel. Tevens hebben we op verzoek van het Nederlandse ministerie van Financiën input geleverd op Kamerstukken en hebben wij impactberekeningen doorgestuurd. We hebben daarnaast meegeschreven aan een aantal papers die het ministerie en de Pensioenfederatie kunnen gebruiken in de lobby tegen de FTT. De onderhandelingen tussen de deelnemende lidstaten zijn momenteel nog gaande.

Termijninvesteringen

In het voorjaar van 2013 heeft de Europese Commissie een Groenboek gepubliceerd over langetermijninvesteringen in de Europese economie. Met het Groenboek wil de Commissie uitzoeken op welke manier institutionele beleggers – waaronder pensioenfondsen – kunnen worden gefaciliteerd om meer langetermijninvesteringen te doen in de Europese economie. MN, PMT en PME hebben gezamenlijk gereageerd op het Groenboek. Kern van onze reactie is dat we het doel van langetermijninvesteringen ondersteunen zolang deze binnen de doelstellingen van het pensioenfonds passen. Regulering en toezicht moeten daarnaast geen belemmering vormen voor langetermijninvesteringen door pensioenfondsen.

Pensioentraceersysteem

In 2012 heeft de Europese Commissie een tender uitgeschreven die de ontwikkeling van een Europees pensioentraceersysteem mogelijk moet maken. Hiermee worden Europese burgers in staat gesteld hun in verschillende banen verworven pensioenaanspraken bij te houden. In mei 2013 heeft MN te horen gekregen dat zij samen met een consortium van pensioenuitvoeringsorganisaties PGGM, Syntrus Achmea, APG, het Deense PKA en Finse ETK de tender toegewezen heeft gekregen van de Commissie.

Partner van
opdrachtgevers

MN wil een partner zijn die op basis van haar deskundigheid navigeert en adviseert, zodat de opdrachtgevers de juiste koers kunnen bepalen, juist ook in een periode waarin alles in beweging is.

Het verschaffen van inzicht over de impact van gemaakte beleidskeuzes is voor onze opdrachtgevers van groot belang. Zo adviseerde MN haar opdrachtgevers over de consequenties van een nieuwe pensioenregeling voor verschillende deelnemergroepen. We keken ook naar de uitvoerbaarheid van de regelingen. We monitoren de waarde van ons advies door het jaarlijks meten van klanttevredenheid bij onze partners. Omdat de kosten van onze dienstverlening van directe invloed zijn op de uiteindelijke hoogte van de pensioenen werken we niet alleen zo kostenefficiënt mogelijk, maar streven we ook naar zo groot mogelijk inzicht bij onze opdrachtgevers in de kosten. Het uniform dienstenconcept, herinrichting van de verzekeringsadministratie en deelname aan de CEM benchmark zijn daar voorbeelden van. Vertrouwen is van essentieel belang voor een solide partnerrelatie met onze opdrachtgever. Zo investeerden we in 2013 in een programma om de betrouwbaarheid van onze data te borgen. Er is een nieuwe "principle based" gedragscode geïntroduceerd die moet leiden tot nog meer bewust integer en verantwoordelijk handelen door onze medewerkers. Met ons Know Your Relations-beleid zorgen we dat we ook in samenwerking met externe partners grip houden op de integriteit van onze bedrijfsvoering.

Ondersteuning nieuwe pensioenregelingen

De houdbaarheid van ons huidige pensioenstelsel is niet meer vanzelfsprekend. MN ondersteunt sociale partners en de pensioenfondsen in het inzichtelijk maken van alle ontwikkelingen en de consequenties daarvan voor de pensioenregeling en de deelnemers. Aanpassingen in de pensioenregeling hebben voor verschillende deelnemersgroepen een verschillende impact. Een wijziging in de franchise heeft bijvoorbeeld een groter effect op het pensioen van iemand met een lager inkomen. In de ondersteuning die MN aan sociale partners en de fondsen geeft, wordt waar mogelijk inzichtelijk gemaakt wat wijzigingen voor eenieder betekenen. Op die manier kan een nieuwe regeling worden ontworpen door partijen, waarbij zo evenwichtig mogelijk met de diverse belangen rekening wordt gehouden. Daarnaast wordt ook gekeken naar de uitvoerbaarheid van de regelingen zodat pensioen betaalbaar blijft maar ook uitlegbaar.

Klanttevredenheid

Een van de graadmeters om te bepalen hoe wij het doen als partner van onze opdrachtgevers is het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek.

MN heeft de afgelopen jaren klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder de bestuurders en leden van de bestuursbureaus van de opdrachtgevers. De uitkomsten leveren interne sturingsinformatie en bieden mogelijkheden tot verbetering van de dienstverlening. Het meest recente onderzoek dateert van het laatste kwartaal van 2012 (zie hiervoor ons mvo-verslag over 2012, pagina 19). Vanuit deze resultaten zijn verbeterlagen gemaakt in de dienstverlening. Zo is de kwaliteit van het klantinformatieteam verder verbeterd en zijn communicatie-uitingen geoptimaliseerd. Ook zijn interne processen nader bekeken om reactietermijnen te verkorten en dubbel werk te voorkomen. Het implementeren van de verbeterlagen kost tijd maar heeft als doel dat de opdrachtgever dit positief ervaart. MN wil namelijk dat de opdrachtgever voelt dat zijn mening belangrijk is en dat de dienstverlening daarop waar mogelijk wordt aangepast. De resultaten van het volgende klanttevredenheidsonderzoek worden begin 2014 verwacht.

Kostenbeheersing

De pensioenuitvoeringskosten hebben een aanzienlijke invloed op de uiteindelijke hoogte van het pensioen voor de deelnemer. Het is dus zaak om zo kostenefficiënt mogelijk te werken. Het uniform dienstenconcept is een voorbeeld van een ontwikkeling die onder andere bijdraagt aan een betere kostenbeheersing binnen de pensioenuitvoering. Ook bij de verzekeringsadministratie werken wij zo kostenefficiënt mogelijk, daarom wordt deze administratie heringericht.

Uniforme Diensten-concept

Hoe kunnen we meer efficiëntie en transparantie in onze dienstverlening krijgen met de wensen van de opdrachtgever als uitgangspunt? Dat is een belangrijke vraag die MN zichzelf heeft gesteld.

In 2012 heeft MN de Uniforme Diensten Catalogus opgesteld waarin alle diensten staan beschreven die MN haar opdrachtgevers generiek kan aanbieden. In 2013 is hier een set uniforme Service Level Afspraken aan toegevoegd. Eind 2013 zijn de dienstencatalogi met de opdrachtgevers besproken.

MN wil een transparante, effectieve en efficiënte multi-clientorganisatie zijn. Daar draagt de nieuwe dienstencatalogus zeker aan bij. Waar mogelijk maken we voor al onze opdrachtgevers gebruik van uniforme diensten, gekoppeld aan zoveel mogelijk uniforme processen om zo efficiëntie te behalen. Daarnaast maken we beter inzichtelijk welke diensten worden afgenomen. Zowel uniforme diensten als opdrachtgever-specifieke wensen. Hiermee maken we onze dienstverlening en de bijbehorende tarifiering naar de opdrachtgevers transparanter.

Herinrichting verzekeringsadministratie

In 2013 heeft de unit Verzekeringen verdere stappen genomen in de herinrichting en aanschaf van een nieuw administratiesysteem.

MN ziet een toenemend belang van collectieve inkomensverzekeringen. De overheid trekt zich steeds verder terug uit de sociale zekerheid door de verzekering van arbeidsongeschiktheid – en recent ook werkloosheid – te privatiseren. Met sociale partners en verschillende partijen, zoals de NV Schade Metaal & Techniek en onze deelnemingen UVVS en CBM, hebben wij samenwerkingsvormen ontwikkeld waarbinnen wij op collectieve wijze

kostenefficiënt inkomensverzekeringen kunnen aanbieden. Om nog efficiënter te werken, nieuwe producten te kunnen voeren en te voldoen aan de verwachte toenemende vraag moeten wij ons blijven ontwikkelen. In 2013 heeft de unit Verzekeringen verdere stappen genomen in de herinrichting van de administratie en de aanschaf van een nieuw administratiesysteem. 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 verzekeringnemers en verzekerden door digitalisering. Verder ondersteunt het de unit Verzekeringen bij het kunnen aanbieden van een state of the art dienstverlening. 2014 zal in het teken staan van de implementatie van het nieuwe administratiesysteem.

CEM-benchmark

Een van de manieren om zicht te krijgen op hoe MN het doet op het gebied van kostenbeheersing is de CEM-benchmark waar onze opdrachtgevers aan deelnemen. Jaarlijks doen onze grootste pensioenopdrachtgevers PMT en PME mee aan de CEM-benchmark. In 2013 heeft ook Koopvaardij voor de eerste keer deelgenomen aan de CEM-benchmark over boekjaar 2012. In deze benchmark wordt het service- en kostenniveau van onze fondsen vergeleken met dat van soortgelijke pensioenfondsen. Onze opdrachtgevers behoren tot de beste uit de benchmark. PMT behoort tot de beste van de peergroep, PME scoort op de peermediaan. KVD zit in de top 3 van de kleine benchmark. MN heeft de uitkomsten van de benchmark goed geanalyseerd en blijft haar opdrachtgevers ondersteunen bij het verder optimaliseren van de services, door onder andere het doorontwikkelen van digitale klantbediening (zie het hoofdstuk 'Deelnemers en werkgevers'). Hiermee ondersteunen wij onze opdrachtgevers om de uitvoeringskosten te beheersen.

Kostentransparantie

In 2013 is door de Pensioenfederatie een uitgebreide nadere uitwerking van de richtlijnen inzake transparantie uitvoeringskosten vermogensbeheer uitgebracht. MN heeft meegewerkt aan de totstandkoming van deze nadere uitwerking. De aangepaste richtlijnen hebben geleid tot een verdere verfijning van de kostentransparantie ten behoeve van de opdrachtgevers van MN. Tevens heeft MN gedurende 2013 verdere invulling gegeven aan de opzet en inrichting van de kostenadministratie en hebben wij de werkzaamheden geborgd in systemen en procedures.

Foutloze uitvoering

MN beschikt over een enorme hoeveelheid data. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om persoonsgegevens, dienstverbandgegevens, opgebouwde rechten, overgangsrechten et cetera. MN streeft naar een zo goed mogelijke pensioenuitvoering. Om een zo effectief mogelijke uitvoering te hebben is het ook van groot belang om betrouwbare data te hebben en te houden. Alleen dan kunnen wij het pensioen uitbetalen waar de deelnemer recht op heeft en kan dat met de juiste en benodigde data efficiënt gebeuren. In 2011 is door De Nederlandsche Bank (DNB) de kwaliteit van pensioenadministraties onderzocht middels het zogenaamde Quinto-P-onderzoek. Op basis van dit onderzoek deed de toezichthouder aanbevelingen aan alle pensioenfondsen om hun data-integriteit te toetsen en adequaat beleid hierop te formuleren. Tegen die achtergrond is MN vorig jaar met de fondsbesturen in gesprek gegaan over de te zetten stappen. Er loopt een programma dat met diverse initiatieven ervoor moet zorgen dat de data betrouwbaar zijn en blijven. Hierbij kan worden gedacht aan het uitvoeren van auditprogramma's in de pensioenadministratie om waar nodig passende maatregelen te kunnen treffen. Maar ook het verder verhogen van de deskundigheid van onze eigen medewerkers en het aanscherpen van risicobeheersingsmaatregelen hebben permanente aandacht en dragen bij aan een duurzame en betrouwbare pensioenuitvoering. Dit programma loopt door tot in 2014.

Compliance en risicomanagement

Het is de verantwoordelijkheid van MN om haar integriteit te blijven waarborgen, en om invulling te geven aan de verwachtingen die de verschillende stakeholders op dit vlak van ons hebben. Dit staat of valt in de eerste plaats met het gedrag van onze eigen medewerkers. Compliance is de onafhankelijke functie die gericht is op het onderzoek naar – en het bevorderen van – de naleving van wet- en regelgeving, de interne gedragscode, en de waarden en procedures die mede verband houden met de integriteit van MN. Dit met het doel om de aantasting van de integriteit en financiële, juridische dan wel reputatieschade te voorkomen. Zowel voor MN als de overige stakeholders. Een voorbeeld hiervan is ons Know Your Relations-beleid.

Know Your Relations

MN wil zich in de markt onderscheiden als een betrouwbare partner. Daarom is het van belang dat MN haar relaties kent én geen overeenkomsten aangaat met ondernemingen of personen die het vertrouwen in de (financiële) onderneming kunnen schaden. Hierdoor wil MN het risico op financiële, juridische en/of reputatieschade tot een minimum beperken. De gevolgen van het niet beheersen van deze risico's kunnen het vertrouwen van klanten, consumenten of de markt in MN en haar stakeholders schaden. Omdat er met een groot aantal partijen zaken wordt gedaan, is het van belang dat er een uitgebreide kennis van alle (potentiële) relaties aanwezig is. Dit zorgt ervoor dat voorkomen wordt dat MN kan worden gebruikt voor de verkeerde doeleinden. Belangrijke voorbeelden van misbruik in dit kader zijn witwassen, terrorismefinanciering en fraude. Daarmee is het Know Your Relations-beleid (KYR-beleid) een belangrijk onderdeel van de integere bedrijfsvoering van MN als geheel. Door een goed zicht op de cliënten en op andere relaties te houden voorkomt MN dat de integriteit in gevaar komt.

Daarnaast speelt risicomanagement een belangrijke rol. Ons werk brengt risico's met zich mee en MN en haar stakeholders zijn erbij gebaat deze zoveel mogelijk te beheersen en daarmee een foutloze uitvoering zoveel mogelijk te waarborgen. In 2013 zijn er verschillende inspanningen verricht om onze compliance en onze risicobeheersing verder te versterken.

De Hoofddirectie van MN streeft naar een gezond en transparant risicomanagementmodel zodat aangetoond kan worden dat risico's in beeld zijn, beheerst worden en conform de gewenste riskstrategie zijn.

De Hoofddirectie van MN heeft bepaalde risicomanagementbeslissingen gedelegeerd binnen de MN-organisatie aan verschillende comités (comité-framework) waarin zowel de eerste als (onafhankelijk gepositioneerde) tweede lijn vertegenwoordigd is. De Hoofddirectie wordt ondersteund door het Corporate Risk & Compliance Comité (CRCC). Het CRCC is mede verantwoordelijk voor het bewaken, monitoren en toetsen van de werking van het Three lines of defense-model van MN. Het CRCC heeft een vanuit de Hoofddirectie gedelegeerde, besluitvormende bevoegdheid voor alle risicogerelateerde zaken op corporate niveau.

Onderliggend aan het CRCC is een drietal Risk & Compliance Comités (RCC) ingericht op het gebied van pensioenen & verzekeringen, vermogensbeheer en informatievoorziening. Deze comités hebben de gedelegeerde bevoegdheid vanuit het CRCC gekregen om besluiten te nemen op het gebied van risicobeheersing die binnen hun respectievelijke aandachtsgebied vallen.

Daarnaast heeft het RCC Vermogensbeheer een aantal specifieke risicogerelateerde taken verder gedelegeerd aan een viertal onderliggende comités: Productcomité, Rapportagecomité, Waarderingscomité en Investeringscomité.

Uitgebreidere informatie betreffende ons risicomanagement is ook beschreven in ons financiële jaarverslag op pagina 29.

Integriteit

Het is onze maatschappelijke plicht om zorgvuldig, integer en transparant te werken. Dit geldt nu meer dan ooit in deze blijvend veranderende wereld, waarbij social media en tijd- en plaatsafhankelijk werken een steeds grotere rol spelen. Deze ontwikkelingen zorgen dat ons gedrag en de informatie waarover we beschikken eerder dan voorheen voor een grotere groep mensen zichtbaar is. Daarnaast moet MN oog houden voor de ontwikkelingen in de maatschappij en ons werkveld in het bijzonder. Dit vraagt om een aanpassing van de vastgelegde gedragsregels en afspraken die wij gezamenlijk hanteren. Dit hebben we vastgelegd in de dit jaar nieuw uitgekomen Gedragscode & Interne Regelingen (Gedragscode).

Waar de vorige Gedragscode meer bestond uit geboden en verboden ('rule based'), is in de nieuwe een en ander geformuleerd aan de hand van principes en uitgangspunten ('principle based'). De eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers om integer te handelen wordt daarmee nog meer benadrukt. Een nieuw hoofdstuk in de Gedragscode is het hoofdstuk inzake sociale media. In dit nieuwe hoofdstuk is deze 'principle based' benadering ook goed zichtbaar. Aan de hand van principes en uitgangspunten wordt een oproep gedaan aan medewerkers om verantwoord om te gaan met social media.

De Gedragscode gaat bijvoorbeeld over het voorkómen van belangenverstremgeling, het omgaan met internet en e-mail, vertrouwelijke informatie en eigendommen en bevat een klokkenluiderregeling. De volledige gedragscode staat op onze website.

Om de Gedragscode nadrukkelijk onder de aandacht te brengen bij de medewerkers, en kennis en bewustwording rondom compliance, risicomanagement en informatiebeveiliging en integriteit te bevorderen, zijn in 2013 onder andere bedrijfsbreed interactieve trainingen over dit onderwerp gefaciliteerd. Streven was dat door middel van deze trainingen medewerkers niet alleen kennis hebben van de Gedragscode en relevante wet- en regelgeving, maar dat zij zich ook bewust zijn van de risico's en hun eigen invloed en verantwoordelijkheid op dit gebied.

Mede door de ondertekening van de Gedragscode door alle medewerkers tonen we naar onze aandeelhouders, opdrachtgevers en toezichthouders de waarde die MN hecht aan een integere dienstverlening. Compliance heeft erop toegezien dat de Gedragscode door alle medewerkers is ondertekend.

'Bewustwording' is een soft begrip en daarom moeilijk meetbaar aan de hand van harde criteria. Wat in 2013 opviel is dat na de Gedragscodesessies een stijging was in het aantal meldingen van bijvoorbeeld nevenfuncties (in de Gedragscode is gesteld dat medewerkers verplicht zijn om nevenfuncties te melden).

Modelvalidatie

Modelvalidatie is voor MN een proces dat vaststelt of een model bruikbaar is om de uitkomst te produceren waarvoor het is ontwikkeld. Het wordt uitgevoerd door modelvalideurs binnen de afdeling Risk Management. Modelvalidatie draagt bij aan het voorkomen van fouten. In veel van de beslissingen die over pensioen en beleggingen worden genomen, wordt gebruikgemaakt van modellen. Dit speelt bijvoorbeeld bij modellen ten behoeve van renteafdekking, waardering van beleggingen, en bij de bepaling van de dekkingsgraad en actuele vraagstukken daarbij over het verlagen van pensioenrechten. MN neemt belangrijke beslissingen op basis van deze modellen, waardoor de aantoonbare betrouwbaarheid hiervan van groot belang is. Daarom is in 2013 een grotere nadruk gelegd op modeldocumentatie en het onafhankelijk valideren van modellen. Er zijn enkele interne modelvalidaties afgerond.

Wet- en regelgeving

MN moet voldoen aan wet- en regelgeving, hierbij zijn de afdelingen Compliance, Juridische en Fiscale Zaken en Risk Management in een adviserende en controlerende rol nauw betrokken. Ook in 2013 is gewerkt aan de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving, zoals de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD), Solvency II, Bankierseed en het Beloningsbeleid (zie hiervoor het hoofdstuk 'Duurzame inzetbaarheid').

Specifiek voor wat betreft de bankierseed is conform het regeerakkoord een en ander voor het einde van 2013 geïmplementeerd. Achterliggende gedachte van de bankierseed is dat de leden van de Hoofddirectie en de Raad van Commissarissen als eindverantwoordelijken van financiële instellingen zich bewust worden van hun bijzondere rol in de maatschappij. De wetgever heeft voor de eed gekozen om de symboliek rond de verklaring meer kracht te geven en daarmee de bewustwording bij de persoon die de eed aflegt te versterken. De Hoofddirectie van MN en de leden van de Raad van Commissarissen hebben de eed/gelofte eind 2013 afgelegd. Voor de komende periode zal worden bekeken in hoeverre andere functionarissen binnen MN deze bankierseed eveneens dienen af te leggen.

Investment beliefs

MN heeft nieuwe investment beliefs vastgesteld. De investment beliefs geven aan waar MN voor staat op beleggingsgebied. Ze geven in belangrijke mate richting aan de advisering en uitvoering op het gebied van vermogensbeheer voor onze opdrachtgevers en aan de wijze waarop MN haar organisatie daarop laat aansluiten.

De oude investment beliefs stammen uit 2009 en er was behoefte om deze te herijken. Via een werkgroep en een brede interne consultatieronde met betrokkenheid van Fiduciair Management, Beleggingen, MN UK en Risk is gekomen tot een nieuw voorstel voor de MN investment beliefs, dat door de Hoofddirectie is goedgekeurd.

Naast de algemene beliefs zijn er specifieke beliefs op het gebied van portefeuilleconstructie en producten.

Deelnemers en werkgevers

Hoewel wij primair voor onze opdrachtgevers (de pensioenfondsen) werken, is het resultaat van onze inspanningen natuurlijk van grote invloed op werkgevers en vooral de pensioendeelnemers.

Het vertrouwen dat Nederlanders hebben in pensioenfondsen is laag. Uit de Wijzer in Geldzaken Pensioenmonitor 2013 blijkt dat bijna twee derde van de beroepsbevolking vraagtekens zet bij het beleid van pensioenfondsen en -verzekeraars. Ruim de helft vraagt zich af of er straks nog wel iets over is van het opgebouwde pensioen. Uit hetzelfde onderzoek blijkt daarnaast dat onder de beroepsbevolking slechts een op de drie mensen op de hoogte is van zijn of haar pensioen. De verwachting is dat de werkelijke bekendheid met het pensioen nog lager ligt.

MN vindt het van belang dat iedere deelnemer weet (en krijgt) waar hij recht op heeft. Wij willen dat de deelnemer tijdig in staat wordt gesteld om zelf in actie te komen als dat nodig is. Wij werken dan ook hard aan het vergroten van pensioenbewustzijn en het bieden van handelingsperspectief. Door eerlijk en transparant te werken probeert MN bij te dragen aan het herstel van vertrouwen.

Verlaging pensioenen

Het afgelopen jaar stond vooral in het teken van de noodzakelijke verlaging van de pensioenen. In 2013 hebben opdrachtgevers van MN voor het eerst een verlaging moeten doorvoeren op de uitkeringen van gepensioneerden en de opgebouwde aanspraken van deelnemers. Deze maatregel was pijnlijk maar noodzakelijk gezien de financiële positie waarin fondsen zich bevonden.

MN vindt het van groot belang dat de uitvoering van de verlaging vlekkeloos verloopt om te voorkomen dat extra onrust ontstaat door onduidelijkheid. Al in een vroeg stadium richtte MN daarom een projectorganisatie in, die intensief overlegde met de bestuursbureaus van onze opdrachtgevers over de verlagingmaatregel. Naast noodzakelijke technische aanpassingen was communicatie daarbij het sleutelwoord.

MN heeft haar best gedaan om de circa twee miljoen deelnemers en gepensioneerden zo snel mogelijk inzicht te geven in de gevolgen van de verlagingmaatregel voor het eigen pensioen. Daarnaast benadrukte MN bij de pensioenfondsen het belang van transparantie over de afweging van belangen van deelnemers, gepensioneerden en werkgevers.

Ten tijde van het bekend worden van de verlagingbesluiten heeft MN extra capaciteit ingezet bij klantinformatie om deelnemers en gepensioneerden zo goed mogelijk te kunnen informeren. Begrijpelijkerwijs zijn er boze en teleurgestelde reacties gekomen van deelnemers en gepensioneerden maar over het algemeen leken mensen door de informatie van de laatste jaren zich neergelegd te hebben bij de noodzaak van de maatregel.

De dekkingsgraad op 31 december 2013 was aanzienlijk verbeterd maar toch nog net onder het vereiste minimum. Ook in 2014 zal een verlaging moeten worden doorgevoerd. Dit is nodig om continuïteit van het pensioenfonds te garanderen en ook in de toekomst deelnemers het pensioen te kunnen uitkeren waar zij recht op hebben.

Pensioenbewustzijn

MN wil faciliteren dat pensioendeelnemers reële verwachtingen hebben over hun pensioen. Daarom heeft MN de afgelopen jaren geïnvesteerd in de digitalisering van haar dienstverlening. Ontwikkeling van het 'Online Dialoog en Self Service Aanbod' heeft in 2013 geresulteerd in de oplevering van het deelnemers- en werkgeversportaal dat de gegevensuitwisseling makkelijker heeft gemaakt en het inzicht in de gegevens vergroot heeft. Met behulp van deze online dienstverlening hebben deelnemers meer zicht op hun financiële toekomst.

Zo kan de deelnemer zien wat hij gaat krijgen, ook indien er een belangrijke levens- of pensioengebeurtenis in het leven van de deelnemers plaatsvindt, zoals trouwen, het krijgen van kinderen, scheiden of overlijden. De deelnemer wordt zich bewust van zijn situatie en eventuele risico's en kan nagaan of hij indien nodig zelf actie kan ondernemen. Middels een pensioenplanner kan de deelnemer verschillende scenario's uitrekenen om te zien wat er gebeurt als de deelnemer gaat trouwen, scheiden et cetera.

Daarnaast kan door de deelnemer gebruikgemaakt worden van het Nationaal Pensioenregister waarmee MN een realtime verbinding heeft. Zo heeft de deelnemer ook inzicht in elders opgebouwd pensioen.

Bij werkgevers streven wij naar het vergroten van het administratief gemak, meer digitale communicatie en een betere integratie met de human resource-processen van werkgevers. Hierbij is met de digitale aanlevering van gegevens in 2013 een grote stap gezet. Daarmee sluit de dienstverlening die MN biedt beter aan op de behoeften van zowel opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers.

Pensioendriedaagse

MN heeft voor PME en PMT deelname aan de pensioendriedaagse gefaciliteerd. De pensioendriedaagse is een initiatief van Wijzer in geldzaken, gericht op het vergroten van het pensioenbewustzijn. Namens PME en PMT heeft MN drie keer een Twitterspreekuur georganiseerd.

Financieel en maatschappelijk rendement

Pensioendeelnemers moeten krijgen waar zij recht op hebben. In de eerste plaats is het natuurlijk onze taak om te zorgen voor voldoende financieel rendement zodat onze opdrachtgevers voldoende financiële middelen hebben om aan hun uitkeringsplichten te kunnen voldoen. Wij zien een vitale financiële toekomst echter breder. Ook waardecreatie op andere vlakken is van belang, zoals beschreven in onze missie. Hierbij gaat het om de vraag hoe we willen dat de wereld eruitziet op het moment dat we met pensioen gaan. Hier speelt ons beleggingsbeleid een belangrijke rol in.

MN is ervan overtuigd dat het integreren van maatschappelijk verantwoord beleggen in de beleggingsprocessen hand in hand kan gaan met het behalen van gestelde rendementsdoelstellingen. Omdat het geld van MN niet haar eigen geld is, maar het geld van de pensioenfondsen en dus van de pensioendeelnemers, is het zaak om te weten wat de deelnemers zelf willen.

Afgelopen jaar is er onder de deelnemers van enkele opdrachtgevers van MN een risicobereidheidsonderzoek gedaan waarbij ook naar de mening van deelnemers over verantwoord beleggen is gevraagd. Uit de terugkoppeling van de resultaten door enkele van onze opdrachtgevers blijkt dat ongeveer 60 procent van de deelnemers het belangrijker vindt dat hun pensioenfonds maatschappelijk verantwoord belegt dan dat zij een maximaal rendement behalen.

NL Ondernemingsfonds

Een voorbeeld van hoe wij op verschillende vlakken waarde willen creëren is onze trekkersrol bij het NL Ondernemingsfonds. Dit fonds gaat officieel in 2014 van start. Op initiatief van Euronext Amsterdam slaan verschillende partijen de handen ineen om het Nederlandse bedrijfsleven van financiering te voorzien. MN is een van de initiatiefnemers van het eerste uur. Met het NL Ondernemingsfonds kunnen investeerders tevens helpen de Nederlandse economie een impuls te geven. Die impuls komt onder meer ten goede aan de werkgevers en werknemers waarvoor wij werken. Dat past dus goed in onze maatschappelijke rol.

Bovendien biedt het fonds een goed rendement tegen een beheerst risico, en kan het op die manier bijdragen aan het realiseren van goede en betaalbare pensioenen.

Eerlijke en transparante verzekeringen

Ook als het gaat om verzekeringen richten onze inspanningen zich op eerlijke en transparante diensten voor de deelnemers.

In 2013 is de unit Verzekeringen voor een van haar grootste opdrachtgevers gestart met de implementatie van de richtlijnen van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. De normen die het keurmerk hanteert, hebben inmiddels een transparante werkwijze opgeleverd waarbij klantgerichtheid centraal staat. De deelnemers worden binnen vastgestelde termijnen geïnformeerd over het door hen ingediende verzoek. De gemiddelde doorlooptijd van deze verzoeken is teruggebracht van vier naar twee weken. Het taalgebruik in communicatie-uitingen richting de deelnemers is door de richtlijnen van het keurmerk begrijpelijk en duidelijk geworden voor de deelnemer en afgestemd op diens taalniveau (zie ook Klanttevredenheidsonderzoek Verzekeringen eerder in dit verslag). In 2014 hopen wij het keurmerk dan ook te mogen ontvangen voor onze opdrachtgever.

Tevredenheid van deelnemers en werkgevers

Om onze dienstverlening te toetsen en te kunnen verbeteren worden jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. De resultaten van deze onderzoeken geven ons inzicht in de sterke en verbeterpunten van onze dienstverlening. In het laatste kwartaal van 2013 heeft het onafhankelijk onderzoeksbureau Marketresponse het klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder deelnemers en werkgevers van PMT en PME. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek die in het eerste kwartaal van 2014 worden verwacht, zal een analyse worden verricht om verbeterinitiatieven te benoemen.

Naar verwachting zal begin 2014 ook het klanttevredenheidsonderzoek onder bestuurders plaatsvinden. In tegenstelling tot voorgaande jaren is MN dit jaar geen opdrachtgever voor de marktonderzoeker maar zijn dit de fondsen PMT en PME zelf.

Als onderdeel van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) wordt er voor NV Schade een doorlopend klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Het doel hiervan is om een beeld te krijgen van de algehele klanttevredenheid onder werkgevers en werknemers over NV Schade en indirect over MN als dienstverlenend uitvoerder. Vanuit deze klanttevredenheidsonderzoeken worden verbetervoorstellen benoemd en opgepakt. Voorbeelden hiervan zijn het verkorten van doorlooptijden, het verbeteren van duidelijke en heldere communicatie en proactief ondersteuning bieden aan werkgevers bij een uitkeringsaanvraag.

Verantwoord vermogensbeheer

Volgens MN wordt een verantwoord rendement behaald door het voorkomen van negatieve maatschappelijke effecten en streven naar hoogste rendement tegen de laagste maatschappelijke impact en laagste kosten op de langere termijn (financieel versus maatschappelijk rendement).

MN heeft 10 leidende beginselen uitgewerkt op basis van de United Nations Principles for Responsible Investment. Deze vormen de basis voor onze maatschappelijk verantwoord beleggen-activiteiten. Uiteindelijk is het de opdrachtgever die de keuze maakt hoe MN belegt. Dat betekent dat wij onze verantwoordelijkheid vooral nemen in het adviseren van onze opdrachtgevers ten aanzien van maatschappelijk verantwoord beleggen.

Wij ondernemen verschillende maatschappelijk beleggen-activiteiten: uitsluiting, ESG-integratie, actief aandeelhouderschap en thematische beleggingen.

Principes verantwoord beleggen

MN is sinds 2008 ondertekenaar van de United Nations Principles for Responsible Investment (PRI) omdat zij ervan overtuigd is dat verantwoord beleggen kan samengaan met het behalen van een goed rendement.

Het in 2013 vernieuwde investment belief van MN over verantwoord beleggen luidt dan ook als volgt:

'Het integreren van maatschappelijk verantwoord beleggen in de beleggingsprocessen kan hand in hand gaan met het behalen van gestelde rendementsdoelstellingen. Bovendien geldt dat beleggingen op de langere termijn alleen goed renderen als samenlevingen zich evenwichtig kunnen ontwikkelen. Daarom past het om bij beleggingsadviezen en -beslissingen de maatschappelijke consequenties te betrekken, na te streven dat negatieve maatschappelijke effecten worden voorkomen en waar mogelijk na te streven een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren.'

De zes principes die de PRI hanteert zijn door MN uitgewerkt in tien leidende beginselen. Deze tien leidende beginselen – waarin naar diverse internationale verdragen, bijvoorbeeld op het gebied van mensenrechten en werknemersrechten, wordt verwezen – vormen de grondslag voor onze maatschappelijk verantwoord beleggen-activiteiten: uitsluiting, ESG-integratie, actief aandeelhouderschap en thematische beleggingen.

Het beleid van MN kijkt naar milieu en sociale en bestuurlijke aspecten. MN probeert al deze factoren zo goed mogelijk aan bod te laten komen. Daarbij krijgen sommige factoren bij het actief aandeelhouderschap een extra accent. Zo heeft het merendeel van de agendapunten van aandeelhoudersvergaderingen waar MN stemt voor haar opdrachtgevers, betrekking op bestuurlijke issues: het goedkeuren van benoemingen, verlenen van decharge en goedkeuren van jaarrekeningen. Milieu en sociaal gerelateerde issues komen minder aan de orde. In haar dialoogprogramma neemt MN deze issues echter wel volop mee. Ook is MN via samenwerkingsverbanden actief betrokken bij deze issues (PRI Steering Group Employee Relations, Working Group Water, Palm Oil).

Hoge ambitie UNPRI

Het rapporteren over de werkzaamheden van PRI-ondertekenaars is een belangrijk gedeelte van het werk van de PRI. Na een intensieve consultatieronde van twee jaar is in oktober het nieuwe rapportageraamwerk gelanceerd. Ondertekenaars kunnen nu meer detailinformatie laten zien over hun verantwoord beleggen-activiteiten en de PRI heeft gewerkt aan het verder uniform maken van de informatie. Ondertekenaars zullen in de toekomst verplicht zijn om mee te doen aan de rapportage.

Doordat de PRI haar aandacht heeft gericht op het nieuwe raamwerk is voor de rapportageplicht besloten om 2012 als een tussenjaar te zien. Ondertekenaars kunnen over dit jaar wel vrijwillig rapporteren. MN heeft besloten om niet over 2012 te rapporteren maar in plaats daarvan ervoor te zorgen dat haar systemen klaar zijn voor een efficiënte rapportage over 2013. De eerstvolgende rapportage voor de PRI zal dus in 2014 opgeleverd worden. Vermogensbeheerders en hun stakeholders kunnen dan zelf een oordeel vellen over de mate waarin ondertekenaars hun MVB-beleid hebben geïmplementeerd.

Advies en beleid

De keuze hoe MN belegt is uiteindelijk aan onze opdrachtgevers. Zij zijn degenen die de beslissingen nemen. Dat betekent dat wij onze verantwoordelijkheid vooral nemen in het adviseren van onze opdrachtgevers ten aanzien van maatschappelijk verantwoord beleggen.

MN streeft ernaar MVB-doelstellingen van de opdrachtgever zoveel mogelijk te verankeren in de beleggingsplannen die jaarlijks worden opgesteld. De opdrachtgevers van MN kunnen voor alle MVB-kernactiviteiten vragen om maatwerkoplossingen als een verdieping op de standaarddiensten die MN biedt. Zo heeft een van onze opdrachtgevers MN verzocht om een dialoogprogramma voor de eigen sector uit te voeren. Als gevolg hiervan gaat MN met ongeveer twintig ondernemingen in de textiel- en modesector namens deze opdrachtgever de dialoog aan.

Maar ook het op maat gemaakte stembeleid dat MN heeft geformuleerd en als standaarddienst aanbiedt, wordt indien de opdrachtgever dit wenst verder op maat gesneden. Zo kan een opdrachtgever ervoor kiezen om bijvoorbeeld extra strikte beloningscriteria voor bestuurders te hanteren als blijkt dat de achterban van een opdrachtgever dit wenselijk vindt.

MN verwacht minimaal van haar opdrachtgevers dat zij de uitsluitingscriteria van MN overnemen. Ook hier geldt dat als een cliënt de behoefte heeft om meer beleggingen uit te sluiten (om bijvoorbeeld belangenverstrengeling met de eigen sector te voorkomen) MN hierin kan voorzien, mits een opdrachtgever een discretionaire portefeuille heeft. Een discretionaire portefeuille is een beleggingsportefeuille waarin alle beleggingstitels direct op naam van de opdrachtgever staan geregistreerd. Daardoor ligt de zeggenschap over de portefeuille alleen bij de opdrachtgever. In de huisfondsen is het MN-beleid doorgevoerd. Daarnaast oefent MN voor haar opdrachtgevers actief aandeelhouderschap uit in lijn met de tien leidende beginselen.

MN rapporteert op kwartaalbasis aan de besturen van de opdrachtgevers over de uitvoering van het MVB-beleid. Daarnaast kan MN de opdrachtgever helpen bij het opstellen van een publieksjaarverslag MVB om zo de achterban te informeren over hoe hun geld op een verantwoorde manier wordt belegd. In 2013 hebben twee opdrachtgevers gebruikgemaakt van deze dienst en ook in 2014 zullen deze twee opdrachtgevers weer een publieksjaarverslag MVB uitbrengen.

Stand van zaken 2013

Vermogenscategorie	Intern/ Extern	Uitsluiting	ESG-integratie	Actief aandeelhouderschap		
				Dialogoog	Stemmen	Programma juridische procedures
Aandelen	Intern	Ja	Er zijn in 2013 voor opdrachtgevers voorstellen gedaan voor ESG-screening van het beleggingsuniversum	Ja	Ja	Ja
	Extern	Ja	ESG-factoren zijn integraal onderdeel van zowel het externe manager selectieproces, het investerings- en rapportageproces van de externe manager. Over 2013 wordt voor het eerst door de externe managers over ESG-issues gerapporteerd. MN geeft elke externe manager een ESG-score en volgt op indien er significante verbeteringen mogelijk zijn.	Ja	Ja	Ja
Bedrijfsobligaties	Intern	Ja	Er is in 2013 gewerkt aan integratie van ESG-factoren in de kwartaal analyse van de bedrijven in de portefeuille. Per sector worden een aantal relevante ESG-factoren beoordeeld, meegenomen in de analyse en vastgelegd.	Nee	nvt	
	Extern	Ja	ESG-factoren zijn integraal onderdeel van zowel het externe manager selectieproces, het investerings- en rapportageproces van de externe manager. Over 2013 wordt voor het eerst door de externe managers over ESG-issues gerapporteerd. MN geeft elke externe manager een ESG-score en volgt op indien er significante verbeteringen mogelijk zijn.	Nee	nvt	
Staatsobligaties	Intern		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	

Vermogenscategorie	Intern/ Extern	Uitsluiting	ESG-integratie	Actief aandeelhouderschap		
				Dialogo	Stemmen	Programma juridische procedures
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

Vermogenscategorie	Intern/ Extern	Uitsluiting	ESG-integratie	Actief aandeelhouderschap		
				Dialog	Stemmen	Programma juridische procedures
Onroerend Goed niet- beursgenoteerd	Intern	Ja		Ja	nvt	Nee
	Extern		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	nvt	Nee

Rapportage UNPRI

Om aansluiting te vinden bij het in 2013 verbeterde rapportageraamwerk van UNPRI, waar MN ondertekenaar van is, heeft MN in 2013 op een nieuwe manier de ESG-integratie (environmental, social en governance) berekend. Door te kiezen voor het normenkader van de PRI kiest MN voor minder subjectiviteit bij het bepalen van de mate van ESG-integratie en voor betere vergelijkbaarheid met data van andere PRI-signatories. UNPRI maakt een onderscheid tussen ESG-incorporatie en ESG-integratie.

ESG-incorporatie

De eerste stap is ESG-incorporatie, ofwel bepalen voor hoeveel procent van de beleggingen ESG-factoren worden meegenomen in het bepalen van het belegbare universum van een vermogenscategorie.

ESG-incorporatie kan door *exclusionary screening*, wat betekent dat een hele industrie wordt uitgesloten. Een andere wijze van ESG-incorporatie is *negative screening*, hierbij wordt een bepaald percentage van slechtst presterende ondernemingen uit een universum uitgesloten. MN past dit toe voor ongeveer 4,5 procent van de portefeuille. Het tegenovergestelde kan ook, *positive screening*, hierbij belegt de vermogensbeheerder alleen in de best presterende bedrijven op het gebied van ESG. MN belegt op dit moment ongeveer 25 procent van de portefeuille volgens deze benadering.

Het merendeel van de portefeuille, ongeveer 80 procent, wordt belegt volgens *norms based screening* (ook de 25% waar *positive screening* van toepassing is vallen hier onder). Dit houdt in dat MN bedrijven die niet aan bepaalde normen voldoen (bijvoorbeeld UN Global Compact, Universele Verklaring van de Rechten van de Mens) uit de portefeuille haalt.

Voorbeelden uit 2013 zijn Walmart en Gail India.

ESG-incorporatie	% van beheerd vermogen
Geen screening	15%
Totaal geen screening	15%
Negative screening	5%
Norms based screening	55%
Positive screening	25%
Subtotaal screening	85%
Totaal	100%

ESG-integratie

Ook bij het nemen van de daadwerkelijke investeringsbeslissing kijken de (externe) vermogensbeheerders naar ESG-factoren. Dit noemt PRI ESG-integratie.

Bij ESG-integratie worden kwalitatieve en kwantitatieve ESG-criteria op ondernemingsniveau meegenomen om zo de investeringsanalyse te verbeteren. Zo kan men bijvoorbeeld besluiten om niet te investeren in een kledingfabrikant die (indirect) gebruikmaakt van kinderarbeid vanwege ethische bezwaren en reputationele risico's. Voor ongeveer 57 procent van het beheerd vermogen worden ESG-factoren meegenomen in de beleggingsbeslissingen. Het deel van het vermogen waar ESG-factoren niet worden meegenomen in de beleggingsanalyse bestaat voornamelijk uit passieve aandelenbeleggingen waarbij een benchmark nagenoeg exact gevolgd wordt, en staatsobligaties. Bij de staatsobligaties wordt echter wel de eerdergenoemde positieve screening toegepast.

Uitsluiting

Als verantwoord belegger probeert MN om verbetering te bewerkstelligen bij bedrijven waar dit nodig is, door gebruik te maken van de aandeelhoudersrechten van de opdrachtgevers. Bij sommige bedrijven is MN van mening dat een investering echter nooit verantwoord zal worden omdat de aard van de producten die deze bedrijven maken in strijd is met internationale verdragen. Het gaat hier dan om controversiële wapens zoals clusterbommen, kernwapens en chemische wapens. MN sluit bedrijven uit die direct betrokken zijn bij de ontwikkeling, productie en/of het onderhoud van producten en/of diensten die niet in overeenstemming zijn met de aangegeven verdragen (zie kader).

MN sluit uit:

- Antipersoneelsmijnen zoals gedefinieerd in de Ottawa-conventie.
- Clusterwapens zoals gedefinieerd in de Conventie over Clustermunitie.
- Chemische en biologische wapens zoals gedefinieerd in het Verdrag Chemische Wapens en het Verdrag Biologische Wapens.
- Kernwapens. Alleen bedrijven die betrokken zijn bij kernwapens waarvan de activiteiten plaatsvinden in landen die volgens het non-proliferatieverdrag geen kernwapens mogen ontwikkelen of produceren worden door MN uitgesloten.
- Witte fosfor voor gebruik militaire doeleinden. MN hanteert hier een eigen criterium omdat witte fosfor niet is opgenomen in het Verdrag Chemische Wapens.

Dit heeft in 2013 niet geleid tot nieuwe uitsluitingen. Daarnaast sluit MN op basis van het Montréal Protocol (drijfgassen) en CITES-verdrag (internationale handel in bedreigde soorten wilde dieren en planten) bedrijven uit die direct betrokken zijn bij de ontwikkeling, productie en/of het onderhoud van producten en/of diensten die niet in overeenstemming zijn met deze verdragen.

Een onafhankelijke researchprovider scant elk kwartaal voor MN – beursgenoteerde – ondernemingen en geeft een lijst met bedrijven die in aanmerking komen voor uitsluiting. MN zal deze bedrijven altijd op de hoogte stellen van de uitsluitingsgrond en zorgen dat bij in- en extern beheerde portefeuilles binnen afzienbare tijd eventuele posities worden afgebouwd. Daarbij wordt altijd rekening gehouden met koersimpact – zodat koersen niet te hard dalen – waar de opdrachtgever alleen maar schade van ondervindt.

Voor sommige beleggingen is het niet mogelijk om ons uitsluitingbeleid toe te passen. Dit kan bijvoorbeeld vóórkomen als wij voor een opdrachtgever beleggen in een extern beheerd beleggingsfonds waarvan wij de voorwaarden niet kunnen aanpassen. Deze posities zijn vaak door onze opdrachtgevers aangesteld voordat zij MN als fiduciair manager hadden. Dit geldt voor ongeveer 9 procent van onze beleggingen.

Uitsluiting landen

Naast bedrijven sluit MN ook landen uit. Dit gebeurt op basis van sancties die door de Verenigde Naties of de Europese Unie zijn opgelegd. Wanneer een land is uitgesloten betekent dit dat MN niet meer kan beleggen in staatsobligaties van dat land.

De meeste landen die worden uitgesloten geven amper tot geen staatsobligaties uit. Zo geeft de in 2013 uitgesloten Democratische Republiek Congo (DRC) geen staatsobligaties uit en Syrië, dat in 2011 werd uitgesloten, heeft de afgelopen decennia zelden obligaties uitgegeven. De obligaties die werden uitgegeven, werden geplaatst bij private banks die in Syrië zelf opereren. Ondanks dat er dus geen (of beperkte) impact is voor de staatsobligatieportefeuille, verwacht MN wel van ondernemingen die in uitgesloten landen opereren dat zij zeer behoedzaam zijn en de impact van hun producten en diensten op bijvoorbeeld mensenrechten meenemen in hun activiteiten.

Een uitgesloten land dat wel staatsobligaties uitgeeft is het sinds 2011 uitgesloten Ivoorkust. Als gevolg van de politieke onrust in dat land zijn er sancties door de VN en de EU opgelegd. Er geldt een expliciet verbod voor de handel in staatsobligaties en om die reden heeft MN in 2011 staatsobligaties van dit land verkocht voor haar opdrachtgevers. De koersdaling die volgde op de politieke onrust en de sancties van de VN en EU geven aan dat het hanteren van een uitsluitingbeleid op basis van sancties door de VN en EU effectief kan zijn.

MN rapporteert op kwartaalbasis over de uitgesloten landen en ondernemingen aan de opdrachtgevers en via de website.

ESG-integratie

MN is ervan overtuigd dat de doelstellingen op productniveau het beste worden bereikt door een afgewogen selectie van specialistische managers die worden beoordeeld op kennis, kwaliteit, robuustheid van de dienstverlening en kosten. Dit kan zowel interne als externe managers betreffen. Met intern beheer kan meerwaarde worden gerealiseerd door de mogelijkheid tot maatwerk, door lagere kosten en door kennisbijdrage aan de advisering over de beleggingsportefeuille. Naarmate beleggingen meer specialistisch en minder liquide van aard zijn of een hoger reputatierisico dragen, ligt beheer door een externe partij meer voor de hand.

Principe 1 van de PRI luidt: Wij zullen ESG-factoren integreren in onze beleggingsanalyse en investeringsbeslissingen. Daarin kiest MN de weg van de 'lerende organisatie' waarbij de taak om de integratie van ESG-factoren in de beleggingsprocessen te verwezenlijken bij de beheerders van de beleggingsportefeuilles ligt. MN integreert stap voor stap ESG-factoren in alle beleggingscategorieën. Dit doet MN voor de beleggingen die intern beheerd worden en voor beleggingen die door externe vermogensbeheerders beheerd worden.

In 2013 heeft MN ESG verder geïntegreerd binnen de vermogenscategorieën aandelen en bedrijfs- en staatsobligaties.

Externe vermogensbeheerders

In 2013 heeft MN het procedé voor het aanstellen van externe vermogensbeheerders aangepast. Vanaf het moment dat een zoektocht naar een nieuwe externe manager wordt gestart tot aan het evalueren van nieuwe en bestaande managers worden ESG-criteria vanaf nu meegenomen in de processen.

MN kijkt of verantwoord beleggen en ESG deel uitmaken van het beleid van de manager. Ook verwacht MN dat de externe manager ESG-beleid integreert in het beleggingsproces en dat hij rapporteert over de uitvoering van het beleid. Daarnaast moedigt MN – als ondertekenaar van de UNPRI – externe managers aan om de leidende beginselen van UNPRI over te nemen en een eigen verantwoord beleggen-beleid te formuleren.

In februari 2013 is over bovenstaande zaken een questionnaire gestuurd naar alle externe managers. De input die MN verzamelt, wordt gebruikt in de beoordeling van de managers. Alle managers krijgen een ESG-score

voor hun commitment aan verantwoord beleggen en hoe ze materiële ESG-criteria meenemen in hun beleggingsproces en beleggingsbeslissingen. Als de managers laag scoren gaat MN het gesprek aan om zo aan te kunnen sturen op verbeteringen. In 2013 heeft MN ook een jaarlijkse ESG-questionnaire ontwikkeld zodat alle managers jaarlijks over ESG rapporteren en concrete voorbeelden sturen van hoe zij ESG in hun processen meenemen. Deze jaarlijkse rapportage ontvangt MN in januari 2014 en de antwoorden geven nog meer inzicht in de mate waarin ESG-issues worden meegenomen door de externe managers.

Interne ESG-integratie

MN beheert zelf intern ook portefeuilles met bedrijfsobligaties. Een apart onderdeel van de analyse van bedrijfsobligaties is de mate waarin een bedrijf maatschappelijk verantwoord onderneemt en de mogelijke impact op de kredietkwaliteit hiervan. Meer specifiek betreft dit zogenaamde environmental, social en governance (ESG) factoren. De mate van relevantie van deze drie factoren verschilt per sector. In het vierde kwartaal heeft MN ESG verder opgenomen in de analyse.

Er zijn diverse informatiebronnen beschikbaar en daarnaast wordt intern informatie geleverd vanuit het Responsible Investment & Governance-team ten aanzien van bedrijven die op de uitsluiting- en dialooglijst staan. De bronnen kunnen complementair zijn, maar ook leiden tot een verschillend totaaloordeel, doordat factoren verschillend gewogen of beoordeeld worden. Dergelijke informatie blijft lastig te objectiveren en vereist daarom ook een beoordeling van de analist. Binnen het interne bedrijfsobligatieteam wordt nu MSCI als eerste bron geraadpleegd op het gebied van ESG, maar de analist beoordeelt deze ESG-informatie en de mogelijke invloed op de kredietwaardigheid. Het oordeel van de portfoliomanager wordt beschreven en meegenomen in de bedrijfsanalyse.

Kennisdeling binnen vermogensbeheer

In 2013 is er een start gemaakt met een samenwerking tussen het interne aandelenteam en het MBV-team van MN. Een aantal bedrijven uit het dialoogprogramma wordt door deze twee teams gezamenlijk geanalyseerd. Het grootste voordeel is dat er in de analyse meer balans is tussen aandacht voor financiële en strategische aspecten enerzijds en ESG-aspecten anderzijds. Ook wordt er nu research, die veelal nog óf alleen financieel óf alleen ESG-gerelateerd is, gedeeld, wat voor beide teams meer inzicht oplevert. Op deze manier vormt de samenwerking de opmaat voor het maken van beleggingsbeslissingen waar ESG volledig is geïntegreerd.

Staatsobligaties opkomende landen

MN heeft voor een van haar opdrachtgevers een nieuw strategiedocument opgesteld voor Emerging Market Debt (schuld papier in opkomende landen). Belangrijk aandachtspunt in deze nieuwe strategie is het beperken van risico's met betrekking tot onderwerpen zoals mensenrechten, corruptie en politieke instabiliteit in de opkomende landen. Op verzoek van de opdrachtgever is gekozen voor een 'negative screening' op basis van ESG-scores. Er zal niet worden belegd in landen die onder de vastgestelde grenswaarde scoren. Dit specifieke beleid geldt dus niet voor alle opdrachtgevers van MN maar is op maat gemaakt voor deze opdrachtgever. Wel geldt het uitsluitingsbeleid ten aanzien van staatsobligaties.

Actief aandeelhouderschap

De opdrachtgevers van MN hebben een lange investeringshorizon die overeenkomt met de verplichtingen die zij hebben. Door het langetermijnkarakter van de portefeuille biedt dit pensioenfondsen bij uitstek de mogelijkheid om als actief aandeelhouder bij te dragen aan de prestaties van een onderneming en zo een duurzaam en verantwoord rendement te halen.

MN draagt bij aan het voorkomen van maatschappelijke effecten door ondernemingen op hun gedrag aan te spreken en hen ervan te overtuigen dat voorkomen van deze effecten op de lange termijn beter is voor de prestaties van een onderneming.

Actief aandeelhouderschap geven wij invulling door het aangaan van dialoog met de bedrijven waarin wij beleggen, door ons stembeleid en door indien nodig deel te nemen aan juridische acties (class actions). In de volgende paragrafen gaan wij hier dieper op in.

Waardecreatie in Korea

Begin november bezocht MN een conferentie van de Asian Corporate Governance Association. MN heeft in Zuid-Korea veel gesprekken met ondernemingen gevoerd en daarnaast veel gesproken met Aziatische corporate governance experts. De waardering voor Koreaanse ondernemingen blijft structureel achter bij die van Japanse of westerse bedrijven. Experts en analisten wijten dit aan de zwakke corporate governance in Zuid-Korea. De dominante ondernemingsvorm in Korea is een door families geleid conglomeraat (chaebol). Via ingewikkelde en weinig transparante constructies wordt door één familie een groot conglomeraat gecontroleerd.

Dit gecombineerd met weinig focus op aandeelhouderswaarde, lage dividenden, weinig transparantie, passieve institutionele beleggers en zwakke board of directors was voor de Asian Corporate Governance Association en CLSA (broker/financiële dienstverlener) de reden om Zuid-Korea op de drie na laatste plaats te zetten in de 2012 Corporate Governance Asia Watch. Analisten schatten de 'Korean discount' of de onderwaardering van Koreaanse aandelen op zo'n 15 tot 20 procent. Door de continue dialoog met wetgever, toezichthouders en ondernemingen probeert MN juist deze verborgen waarde van Koreaanse ondernemingen te ontsluiten.

Dialogoog

MN voert met drie groepen ondernemingen een dialoog om tot verbeteringen in het verantwoord ondernemen van deze bedrijven te komen:

- enkele Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen (thuismarkt), om namens onze deelnemers verantwoordelijkheid te nemen bij bedrijven die veel impact hebben op het dagelijks leven.
- ondernemingen die in ernstige mate in strijd handelen met de leidende beginselen (zogenaamde 'non compliant' ondernemingen)
- een aantal toonaangevende ondernemingen met een hoog ESG-risico waarin onze opdrachtgevers grote belangen hebben.

MN gaat de dialoog aan over verschillende onderwerpen op het gebied van ESG. Het afgelopen jaar sprak MN met 62 bedrijven over verschillende ESG-onderwerpen, ongeveer 55 procent van de gesprekken gingen over sociale en milieukwesties, wat neerkomt op zo'n 2 procent van onze portfolio. Een overzicht van het dialoogprogramma 2013 is te vinden op onze website.

Samenwerking dialoog

Een deel van de dialoog deed MN samen met andere vermogensbeheerders in zowel nationaal als internationaal verband. Zo werkt MN bij de dialoog met Nederlandse bedrijven nauw samen met andere leden van Eumedion, een Nederlands samenwerkingsverband van institutionele beleggers op het gebied van corporate governance. Met de PRI werkt MN samen op het gebied van o.a. employee relations, water risk en duurzame palmolie.

Uitsluiting na dialoog

Waar er bij uitsluiting voornamelijk wordt gekeken naar onverantwoorde producten kijkt MN bij het dialoogprogramma juist naar de processen en de samenhang met ESG-factoren. Naar aanleiding van onderzoek dat MN inkoopt, wordt beoordeeld welke onderwerpen belangrijk zijn om te bespreken met ondernemingen. MN beoordeelt hoe ver een bedrijf is en formuleert (na oriëntatie) doelstellingen. MN bouwt vervolgens samen met de onderneming aan een constructieve dialoog met als doel binnen een redelijke termijn verbeteringen te realiseren.

Indien MN er na een langdurige dialoog over ESG-issues niet van is overtuigd dat het betreffende bedrijf maatregelen kan óf wil nemen om de verbeteringen te realiseren dan kan MN voorstellen aan haar opdrachtgevers om een bedrijf uit te sluiten. In 2013 is dit bijvoorbeeld gebeurd met Walmart, de grootste retailonderneming ter wereld. Een beschrijving van deze case is opgenomen aan het eind van deze paragraaf.

Een van de leidende beginselen van MN luidt:

‘MN eerbiedigt (inter)nationale arbeidsnormen zoals vastgelegd in de core labour standards van de ILO, zal vrijheid van vakvereniging respecteren, recht op collectieve onderhandelingen effectief erkennen, zich inzetten voor uitbanning van iedere vorm van verplichte en gedwongen arbeid, kinderarbeid effectief afschaffen, discriminatie in arbeid en beroep bestrijden’

Uit onderzoek dat de Steering Group Employee Relations van de PRI heeft laten doen, blijkt dat er een verband bestaat tussen goede werknemerrelaties en de prestaties van ondernemingen. Vrijheid van vakvereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen zijn onderdeel van goede werknemersrelaties.

Door opname van dit beginsel laat MN zien dat werknemersrelaties, kinderarbeid en gedwongen of verplichte arbeid onderdeel zijn van de scope van MN. In de praktijk vertaalt zich dit in aandacht voor deze issues in de dialoog die MN met ondernemingen aangaat en het uitoefenen van het stemrecht.

De vorderingen van het dialoogprogramma worden geëvalueerd en als blijkt dat een onderneming op een bepaald issue geen vordering maakt en MN al het mogelijke heeft geprobeerd dan kan MN – als er geen vertrouwen meer is in verbetering – overgaan tot uitsluiting. Dit geldt ook voor issues met betrekking tot werknemersrelaties zoals de uitsluiting van Walmart aantoon.

Bij Ahold werd een succesvol engagementtraject uitgevoerd om te zorgen voor betere naleving van de vrijheid van vakvereniging in de VS. Het resultaat is de publicatie van herziene ‘employment principles’ voor Giant/Martin’s, die binnenkort ook zullen worden opgenomen in het HR-handboek dat wordt opgesteld voor alle Ahold-dochterbedrijven in de VS. Die ‘principles’ bevatten bijvoorbeeld de vrijheid van vakvereniging (‘protecting free choice’) en de bescherming van werknemersrechten (‘supporting employee rights’). De komende tijd worden met Ahold vervolgesprekken gevoerd over de implementatie en de monitoring van de effectieve uitvoering van deze nieuwe principes.

Uitsluiting Walmart

Al sinds 2008 is MN in overleg met Walmart over de incidenten op het gebied van sociale en arbeidsrechten. Terwijl Walmart op het gebied van milieu een redelijk goede reputatie heeft, is Walmart namelijk op het gebied van sociale en arbeidsrechten een onderneming met een bijna eindeloze reeks incidenten. Incidenten betreffen discriminatie op de arbeidsmarkt, schending van regels inzake de arbeidsomstandigheden, onderbetaling in slechte contracten en schending van het ILO-verdrag inzake de 'vrijheid van vakvereniging' en 'collectief onderhandelen'. Het zijn deze schendingen die Walmart al vanaf het begin van het MVB-beleid van opdrachtgevers te boek doen staan als 'non compliant'. De schendingen hebben ook een negatieve invloed op de groeimogelijkheden van Walmart in zowel enkele Amerikaanse steden (waar vestiging van Walmart wordt geblokkeerd) als in andere landen waar Walmart graag actief zou willen zijn.

Na diverse briefwisselingen en telefoongesprekken gedurende de afgelopen vijf jaar zijn wij tot de conclusie gekomen dat het niet waarschijnlijk is dat Walmart zal stoppen met het schenden van diverse verdragen en regels. Om die reden wordt Walmart dan ook per 1 juli 2013 uitgesloten.

Steering Group Employee Relations

Een goed sociaal en personeelsbeleid is van belang voor ondernemingen en daarmee ook voor hun aandeelhouders. Mede daarom is MN een van de twaalf deelnemers in de PRI-stuurgroep over 'employee relations'. Doel van deze stuurgroep is de ontwikkeling van een project van collaborative engagement op het gebied van de 'direct employee relations', oftewel hoe zouden ondernemingen moeten omgaan met hun eigen werknemers om te voldoen aan internationale standaarden, maar ook en niet in de laatste plaats om door middel van goede employee relations te komen tot betere ondernemingsprestaties. Daarvoor heeft de groep wetenschappelijk onderzoek verzameld en een nadere analyse laten maken door onderzoeksbureau Carnstone. Uit dat onderzoek zijn essentiële kritische prestatie-indicatoren gekomen die een verband leggen tussen goede employee relations en de prestaties van ondernemingen. De groep heeft vervolgens één sector uitgekozen waar investeerders gezamenlijk activiteiten gaan ondernemen om ondernemingen te stimuleren tot een beter sociaal beleid in de onderneming en meer transparantie. De gekozen sector is de detailhandel, onder andere vanwege de omvangrijke werkgelegenheid in die sector. Op basis van de geïdentificeerde KPI's zijn de grootste 80 beursgenoteerde detailhandelsondernemingen in de wereld gerankt, en zijn leaders (20) and laggards (20) aangewezen. MN zal voor enkele van die ondernemingen het voortouw nemen in het engagement, onder andere voor het Zuid-Afrikaanse bedrijf Truworths, waarmee eind 2013 al eerste gesprekken zijn gevoerd. Op dit moment worden andere PRI-leden uitgenodigd om met de groep van twaalf mee te doen en zo meer 'gewicht' te geven aan die gezamenlijke activiteit. Naar verwachting zal MN bij Ahold, Tesco en Truworths begin 2014 een leidende rol vervullen in het gezamenlijke engagement dat volgt op het onderzoekstraject van 2013.

Kleding: social standards in supply chain

In 2011 is er een dialoogprogramma van start gegaan met ondernemingen die binnen de eigen sector van een van onze opdrachtgevers (Mode, Interieur, Tapijt, Textiel) vallen. Met achttien ondernemingen die actief zijn in de sector van onze opdrachtgever is een dialoogtraject gestart over verschillende ESG-onderwerpen. Een van deze onderwerpen is gericht op de sociale standaarden in de toeleveringsketen. De arbeidsomstandigheden in lagelonenlanden zijn erg slecht, en vele bedrijven worden hier regelmatig mee geconfronteerd. De toeleveranciers, de grootte van de ondernemingen en de wetgeving in productielanden maken het moeilijk voor ondernemingen in deze sector om volledig in control te zijn over de hele keten en problemen die er spelen. In Bangladesh en Pakistan bijvoorbeeld, hebben zich de afgelopen jaren meerdere rampen voorgedaan waarbij veel mensen het leven hebben verloren. De grootste ramp was het instorten van een fabriek waar duizenden mensen aan het werk waren voor kledingproducenten. Meer dan duizend mensen lieten het leven. Samen met een tiental andere investeerders heeft MN de betrokken bedrijven opgeroepen om ervoor te zorgen dat dit soort ongelukken niet meer gebeuren en dat zij de risico's in de toeleveringsketen verminderen. Ondertussen is door meer dan honderd ondernemingen met Bangladesh een veiligheidsakkoord ondertekend. Dit is uiteraard niet alleen te danken aan acties door investeerders als MN maar ook door overheden en ngo's. Het Zweedse H&M heeft aangegeven bereid te zijn betere lonen te betalen aan de werknemers van fabrieken met wie het samenwerkt.

Stembeleid

MN maakt voor het uitvoeren van het stembeleid gebruik van een serviceprovider (ISS). Deze serviceprovider inventariseert op welke vergaderingen de opdrachtgevers van MN kunnen stemmen, geeft een stemadvies en voert de stem uit. De serviceprovider geeft ook de mogelijkheid om een stembeleid aan te passen aan de wensen van de opdrachtgever. MN adviseert haar opdrachtgevers om op enkele punten af te wijken van het standaardstembeleid. Zo wijkt het stembeleid van de opdrachtgevers af op het gebied van onafhankelijkheid van bestuurders en commissarissen, voorstellen voor uitgifte of inkoop van aandelenkapitaal, transparantie en remuneratie. De afwijking is een gevolg van de keuze om voor internationale richtlijnen op het gebied van governance en remuneratie te kiezen in plaats van minder strenge lokale richtlijnen die ondernemingen vaak hanteren.

In 2013 stemde MN voor haar opdrachtgevers op 3342 vergaderingen.

Beloningsbeleid bestuurders beursgenoteerde ondernemingen

Beloning van bestuurders binnen beursgenoteerde ondernemingen is al een aantal jaren een veelbesproken punt op een algemene vergadering van aandeelhouders en in de publieke opinie. De afgelopen jaren zijn de beloningspakketten van bestuurders flink verhoogd en ging bij MN de vraag leven of deze beloningen nog wel aanvaardbaar zijn. In het stembeleid van MN en haar opdrachtgevers zijn richtlijnen opgenomen over beloning. Tot begin dit jaar waren deze richtlijnen alleen gericht op de samenstelling van een beloningspakket, maar niet de hoogte. MN heeft daarom een zogenaamde cap geïntroduceerd in het beleid. Allereerst is de kortetermijnbeloning gemaximeerd op een derde van het totale beloningspakket. Daarnaast mag het totale remuneratiepakket niet hoger zijn dan de mediaan van de peer groep plus 10 procent. Dit beleid kan vanwege transparantie over beloning momenteel alleen uitgevoerd worden in bepaalde landen zoals Nederland en de Verenigde Staten. Aangezien dit beleid tijdens het aandeelhoudersseizoen is geïntroduceerd, kunnen wij nog niet vaststellen of dit heeft geleid tot meer tegenstemmen.

Juridische acties

Als een onderneming door slecht bestuur aandeelhouders heeft benadeeld dan kan de aandeelhouder juridische actie ondernemen. Voor MN en haar opdrachtgevers is het voeren van juridische acties geen doel op zich maar indien het opportuun is kan besloten worden om deel te nemen aan class actions. MN heeft een contract met twee Amerikaanse advocatenkantoren die beoordelen aan welke class actions de opdrachtgevers kunnen deelnemen. Door deel te nemen aan class actions kunnen de opdrachtgevers gedeeltelijk de geleden schade vergoed krijgen. Daarnaast zal ook altijd geprobeerd worden om tijdens de onderhandelingen of rechtszaak verbeteringen in de governance van de onderneming door te voeren. Het merendeel van de juridische acties vindt plaats in de Verenigde Staten. In deze markt doet MN voor haar opdrachtgevers mee aan alle class actions die van toepassing zijn. Ook buiten de VS zijn opdrachtgevers van MN betrokken bij juridische acties maar dit gebeurt minder vaak dan in de VS. In 2013 was MN betrokken bij acht juridische acties uit hoofde van haar MVB-beleid.

Thematisch beleggen

De hoofdlijnen van het beleid inzake maatschappelijk verantwoord beleggen staan nu zeven jaar. Die zeven jaar hebben vooral in het teken gestaan van het binnen het bestaande financiële stelsel voorkómen van negatieve maatschappelijke effecten. MN heeft echter in het eerste leidend beginsel de ambitie uitgesproken om, daar waar mogelijk binnen haar fiduciaire plicht, een positieve maatschappelijke bijdrage te willen leveren. Verantwoord beleggen met positieve effecten voor pensioenfondsen, samenleving en deelnemers is mede afhankelijk van de 'architectuur' van financiële markten. Daarbij spelen volgens MN zeker drie elementen een rol: (1) hoe breed moet/mag het begrip fiduciaire plicht worden geïnterpreteerd; (2) hoe kunnen (financiële) markten zodanig worden ingericht dat ze bijdragen aan duurzame economische ontwikkeling en (3) welke mogelijkheden zijn er binnen die randvoorwaarden voor investeringen die zowel 'duurzaam' zijn als aantrekkelijk vanuit een risicorendementperspectief?

MN is in 2013 begonnen met een verkenning van impact investments. Aan verschillende opdrachtgevers zijn voorstellen gedaan voor impact investing. Zo heeft MN met opdrachtgevers gesproken over impact investing in renewable energy binnen de private equity-portefeuille. Tot op heden heeft dat nog niet tot daadwerkelijke investeringen geleid maar in 2014 zal de verkenning worden geïntensiveerd.

Ook eerste inventarisaties van de mogelijkheden tot investering in green bonds (obligatieleningen die worden gebruikt voor groene en duurzame projecten) waar MN in 2013 mee is begonnen, zullen in 2014 worden vervolgd. Voor impact investing in commodities en onroerend goed was gezien de afbouw van die portefeuilles geen mogelijkheid, met uitzondering van de verdere uitvoering van het verduurzamingsproject van het Nederlandse onroerend goed van een van onze opdrachtgevers.

In 2014 gaat MN verder met inventariseren van mogelijkheden om binnen bestaande vermogenscategorieën te investeren in impact investments. MN zal met opdrachtgevers het gesprek aangaan over hoe impact investments binnen hun verantwoord beleggingsbeleid passen.

Ondanks dat thematische beleggingen nog niet ver doorgevoerd zijn, zijn er in de portefeuilles van opdrachtgevers op kleine schaal impact investments te vinden als microfinance en renewable energy. Op het gebied van verduurzaming van de Nederlandse vastgoedportefeuille zijn in 2013 wel grote stappen gezet.

Verduurzaming vastgoed

MN beheert namens haar opdrachtgevers duizenden woningen, winkels en kantoren in Nederland. Voor het overgrote deel van dit vastgoed is een ambitieus duurzaamheidsplan opgesteld. Het doel is om vrijwel al het vastgoed te verduurzamen naar een groen energielabel (A, B of C). De bespaarde energiekosten worden verdeeld tussen de huurders en de verhuurder (MN). Door het verduurzamen van de bestaande portefeuille kan grote milieuwinst geboekt worden: in 2020 verwachten wij een CO₂-reductie ten opzichte van 2012 te realiseren van gemiddeld 4670 ton per jaar. Dit doen we door naar verwachting 2460 woningen te verduurzamen en daarmee gemiddeld 37 procent CO₂-uitstoot te besparen. Het actieplan ter verduurzaming is momenteel in volle gang.

Daarnaast is besloten om waar mogelijk zonnepanelen op huurwoningen te plaatsen. De plaatsing van deze zonnepanelen wordt uitgevoerd door installateurs die aangesloten zijn bij PMT. Dit komt de werkgelegenheid in de eigen sector ten goede. De ambitie is om in totaal 500 woningen te voorzien van zonnepanelen. Dit leidt tot minimaal 6000 uren extra werkgelegenheid. De investering die nodig is om de zonnepanelen te plaatsen wordt opgebracht door PMT en deels doorberekend via een separate huurverhoging. Voor de huurder resteren lagere maandlasten doordat de daling van de energierekening groter is dan de huurstijging. Ook in het acquisitiebeleid speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Zo heeft een van onze opdrachtgevers recent 65 woningen gekocht die voorzien zijn van een individuele of collectieve warmte-koudeopslag. Door gebruik te maken van ondergrondse aardwarmte wordt enorm bespaard op energie voor koeling in de zomer en verwarming in de winter.

Ambitie 2014

Zoals eerder toegelicht, is in 2013 gestart met het opstellen van KPI's om onze mvo-prestaties beter te kunnen sturen en monitoren. Dit proces wordt afgerond in 2014. Hierna volgt een voorbeeld van de uitwerking voor maatschappelijk verantwoord beleggen.

Doelstellingen en KPI's maatschappelijk verantwoord beleggen:

1. MN wil bekendstaan als een verantwoord ondernemende vermogensbeheerder met een sterke focus op maatschappelijk verantwoord beleggen.

Met alle opdrachtgevers zijn afspraken gemaakt over MVB die in overeenstemming zijn met de door de Hoofddirectie vastgestelde minimumcriteria, MN staat in het topkwartiel van de jaarlijkse UNPRI Survey voor vermogensbeheerders en geeft aantoonbaar uiting aan MVB in haar public affairs en externe uitingen. In de loop van 2014 wordt met opdrachtgevers een discussietraject gestart over verdere verduurzaming van het MVB-beleid.

KPI:

Voor eind 2014 is met opdrachtgevers een discussietraject gevoerd over het MVB-beleid 2.0, verdere verduurzaming van het MVB-beleid.

2. Opdrachtgevers zien MVB als een belangrijk onderdeel van de dienstverlening van MN aan de opdrachtgevers.

Klantgerichtheid, maatwerk en optimale uitvoering van het MVB-beleid van de opdrachtgever en snel en adequaat inspelen op MVB-gerelateerde vragen van opdrachtgevers.

KPI

MN realiseert de met haar opdrachtgevers afgesproken KTO score op mvo-beleid.

3. Volledige ESG-integratie conform PRI (PRI principle 1).

In alle beleggingscategorieën zijn ESG-factoren volledig geïntegreerd op een auditable manier. Hierbij zijn onze mvo-beginselen het kader en het uitgangspunt.

KPI

In 70 c.q. 80 procent van alle beleggingscategorieën is ESG-integratie doorgevoerd op een wijze die auditable is.

4. MVB is onderdeel van het DNA van MN.

De kennis, houding en het gedrag van alle in- en externe betrokkenen dragen bij aan de volledige ESG-integratie in alle beleggingscategorieën. MVB is vast onderdeel van jaarplannen en (kwartaal, jaar, product) rapportages van de verschillende afdelingen van directie/staf, klantrelaties, FM en beleggingen.

5. Klantgerichtheid, maatwerk en optimale uitvoering van het MVB-beleid van de opdrachtgever en snel en adequaat inspelen op MVB-gerelateerde vragen van opdrachtgevers.

Betrokken, verantwoord aandeelhouderschap (PRI principle 2).

KPI

Namens opdrachtgevers geven we op een verantwoorde manier invulling aan het betrokken aandeelhouderschap.

KPI's in processen vastgelegd: (1) Uitvoering uitsluitingbeleid conform beleid opdrachtgevers; (2) Volledig compliant zijn met wettelijke bepalingen ten aanzien van stembeleid en stemgedrag; (3) Actief engagement op ten minste 90 procent van de belegde ondernemingen die non-compliant zijn met UNGC c.q. de tien leidende beginselen; (4) Dekkingsgraad deelname aan US class action settlements > 90 procent.

6. Leidend beginsel 1: waar mogelijk binnen rol pensioenfonds realiseren van een positieve maatschappelijke bijdrage. Met de thematische beleggingen van de opdrachtgevers realiseren we een positieve impact voor de maatschappij en onze deelnemers.

Goedgekeurde strategiedocumenten voor impact investing voor onze opdrachtgevers.

7. Voldoen aan wettelijke en maatschappelijk verwachte transparantie over MVB en aandeelhouderschap.

Wij leggen op transparante wijze verantwoording af aan onze stakeholders over onze resultaten op het gebied van MVB (uitsluitingbeleid, ESG-integratie, actief aandeelhouderschap en impact). Daarmee helpen we opdrachtgevers in control te zijn, ook op MVB-gebied.

In ten minste vier initiatieven aantoonbare, zichtbare bijdrage aan het werk van de PRI, Eumedion en andere gezamenlijke initiatieven van financiële instellingen om te komen tot duurzamere financiële markten.

Duurzame
inzetbaarheid

Wij beheren het kapitaal van onze opdrachtgevers, onze medewerkers zijn ons eigen kapitaal.

Dat betekent dat MN ervoor wil zorgen dat haar medewerkers optimaal kunnen presteren. Zowel nu als in de toekomst. MN geeft haar medewerkers de mogelijkheid om mee te bewegen, te groeien en te ontwikkelen in een dynamische omgeving. Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (Van der Klink et al., 2010). Duurzame inzetbaarheid gaat over gezondheid, vitaliteit, motivatie en ontwikkeling van (alle) werknemers op lange(re) termijn. MN gelooft in aandacht voor duurzame inzetbaarheid.

HR-strategie

Terwijl we de winkel openhouden, optimaliseren we onze bedrijfsvoering, creëren we een grotere productenportfolio en willen wij groeien. De MN-strategie vraagt van onze medewerkers een grote mate van leervermogen, veranderkracht en het leveren van afgesproken prestaties. Uitgangspunten voor het HR strategisch beleid zijn streven naar klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en veranderingsbereidheid.

Wij hebben voor 2014-2016 de volgende HR strategische prioriteiten gedefinieerd:

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

Kwaliteit van onze medewerkers

Met de focus op duurzame inzetbaarheid kijken wij naar de kwaliteit van onze medewerkers. MN wil inzicht, door middel van bijvoorbeeld strategische personeelsplanning, en MN wil mogelijkheden creëren voor het verbeteren van duurzame inzetbaarheid, denk aan aandacht voor kennismanagement, rolduidelijkheid, vitaliteit en verzuim.

Inzicht in kwaliteit

Om de kwaliteit van onze mensen te kunnen ontwikkelen is inzicht nodig. Een strategisch personeelsbeleid geeft inzicht in de aanwezige kennis en kunde van medewerkers in relatie tot wat MN nodig heeft. Zo kunnen medewerker en MN samen werken aan de verbetering van hun inzetbaarheid. MN maakt hiervoor gebruik van strategische personeelsplanning (SPP) waarin vraag (wat hebben we nodig?) en aanbod (wat hebben we in huis?) samenkomen.

De eerste stappen in SPP zijn gezet; voor de doelgroepen sleutelposities, -personen en talenten/potentials is een SPP gemaakt. Hierin wordt gekeken naar opvolging (succession planning), ontwikkeling, ontwikkelplannen voor potentiële opvolgers en de vraag om retentie-acties.

Voor de overige medewerkers hebben wij ons gericht op de vraag 'wat hebben we in huis?' door middel van de jaarlijkse personeelsschouw (performance/potentieel-meting), waarbij de uitkomst voor de managers van belang is bij de voorbereiding op de Plannings- en beoordelingscyclus (PBO) en voor de vraag welke ontwikkelingen gewenst zijn.

Daarnaast hanteren we het instrument Formatieplanning, dat bedoeld is om inzicht te krijgen in wat MN nodig heeft. Dit instrument moet – met name voor het kwantitatieve aspect – nog verder ontwikkeld worden.

Op dit moment krijgt het instrument zijn invulling door het opzetten van ontwikkelplannen en skill matrices die aansluiten bij de behoeften van de verschillende business units. In deze plannen wordt vastgesteld welke investeringen/ontwikkelingen in/van de MN-medewerkers gewenst zijn.

Professionalisering kennismanagement

MN zorgt dat medewerkers op niveau blijven (kennis en vaardigheden) door maximaal te faciliteren in ontwikkelactiviteiten waardoor medewerkers inzetbaar zijn, nu en in de toekomst. Het ondernemingsplan geeft richting aan de doelstellingen voor de komende drie jaar, waarna per business unit een afgeleid jaarplan wordt ontwikkeld. Een onderdeel daarvan is een ontwikkelplan op unit-, team- en medewerkerniveau zodat gericht wordt geïnvesteerd. Met 1160 medewerkers besteedt MN jaarlijks € 2.501.734,- ofwel 3,2 procent van de loonsom.

Daarnaast biedt MN opleidingen aan via de opleidingskalender en de MN Academy. In 2013 is de MN Academy aangevuld met een aanbod voor professionals naast het aanbod voor management.

Het afgelopen jaar zijn er ook nieuwe programma's van start gegaan zoals Mentorschap en Leiderschapsintervisie. Mentorschap is een initiatief om op individuele basis professionele begeleiding aan te bieden (er is een kader opgesteld wat mentorschap inhoudt). Leiderschapsintervisie is een initiatief om leidinggevenden te begeleiden in een intervisiesetting om te sparren over hun casuïstiek.

In de nieuwe cao waarover in 2014 overeenstemming wordt verwacht, is sprake van een nieuw te introduceren persoonlijk budget voor training en opleiding van medewerkers. Deze regeling houdt in dat medewerkers jaarlijks de beschikking krijgen over een bedrag dat naar eigen inzicht besteed kan worden aan arbeidsmarktrelevante training of opleiding. Wanneer cao-partijen overeenstemming bereiken, zullen de details van deze regeling met de ondernemingsraad worden uitgewerkt en zal de impact voor MN worden bepaald. Indien nodig zal MN aanpassingen doorvoeren in haar HR-beleid.

Feiten en cijfers:

- In 2013 hebben 1094 MN'ers zich opgegeven voor een ontwikkelactiviteit (totaaltelling van de opleidingskalender)
- 150 deelnemers hebben een pensioenopleiding gevolgd (introductie cursus, Collectieve Opleiding Pensioenen of de Leergang Collectieve Pensioenen)
- Aan teamontwikkeling namen 289 medewerkers deel
- De vierde Leergang van het Talent Development Programma MN is gestart. Dit is een jaarlijks terugkerend programma waarvoor deelnemers worden voorgedragen door de HD, doel is om een veranderfundament te vormen van toekomstige leiders bij MN (zowel managers als specialisten)
- 281 deelnemers hebben meer inzicht in zichzelf en anderen door het Insights Profile (ook wel kleurenprofiel) dat de afgelopen jaren is gebruikt
- Interne kennisopleiders hebben hun vakkennis doorgegeven en 20 kernwaardentrainingen hebben plaatsgevonden ten behoeve van ketengericht werken en denken
- Ruim 400 MN'ers hebben zich opgegeven voor een nulmeting taalvaardigheid

Voor volgend jaar zijn er twee speerpunten te benoemen, in lijn met de HR-strategie zoals vermeld aan het begin van dit hoofdstuk, namelijk:

- **Leiderschapsprogramma**
Voor en door MN. HRM (Human Resource Management) ontwikkelt samen met management een programma dat voorziet in de vragen die managers hebben, waarbij de specifieke context van MN een belangrijke rol speelt.
- **Transformatie naar meer high performance leren**
Accentverschuiving van off the job naar on the job, 70/20/10. De verdeling is een uitkomst van onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat 70% on the job wordt geleerd, 20% off the job, 10% door middel van theorie.

Rolduidelijkheid

Weten wat er van je verwacht wordt en wat je rol binnen MN is, is essentieel om een duurzame bijdrage te kunnen leveren. Een van de redenen waarom MN in 2012 gestart is met de ontwikkeling van een nieuw functiehuis waarin alle functies opnieuw beschreven worden. In november 2013 is het nieuwe functiehuis van MN een feit geworden.

In een functiehuis zijn de functies binnen een organisatie opgenomen. 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 focus op beschrijving van output: welke resultaten je moet halen. Je levert een advies, dienst of halffabricaat, van een gewenst niveau binnen een bepaald tijdsbestek. Een van de speerpunten is om duidelijkheid te verschaffen bij de medewerkers en de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Dan moet je concreet zijn, moet het helder zijn welk resultaat van iedereen wordt verwacht.

In januari 2013 is wederom het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Dit jaar is ervoor gekozen om één centraal thema te kiezen voor de opvolging van de resultaten, te weten het thema rolduidelijkheid. Er is gekozen voor rolduidelijkheid aangezien dat als eerste prioriteit naar voren komt uit het onderzoek. Daarnaast kon iedere unit dit aanvullen met een zelfgekozen thema.

Vitaliteit

MN gelooft dat mensen met een hoge vitaliteit lekker in hun vel zitten, levenslust hebben en vaak ook genieten van een goede gezondheid, bovendien gelooft MN dat vitale medewerkers vaak ook productievere en efficiëntere medewerkers zijn. Daarom besteedt MN aandacht aan de vitaliteit van haar medewerkers. Het accent op medewerkers gezond houden heeft gezien het vrij stabiele verzuimcijfer van rond de 3 procent gewerkt.

Sportief verantwoord: MN doet mee aan Roparun

Met Pinksteren 2013 heeft MN voor de eerste keer meegedaan aan de Roparun. De Roparun is een estafetteloop van meer dan 500 kilometer van Parijs naar Rotterdam waarbij mensen, in teamverband, een sportieve prestatie leveren om op die manier geld op te halen voor mensen met kanker. Ook wel een avontuur voor het leven genoemd.

Dat blijkt overigens ook uit het motto, dat al jaren luidt: 'Leven toevoegen aan de dagen, waar geen dagen meer kunnen worden toegevoegd aan het leven'.

25 MN-medewerkers hebben een half jaar getraind om het evenement succesvol af te ronden.

Teambuilding en lotenverkoop (acties) stonden daarbij voorop.

De ambitie was om zoveel mogelijk geld op te halen voor het goede doel en een succesvolle teamprestatie neer te zetten. In beide zijn we succesvol geweest. In totaal is € 24.000,- opgehaald.

De interne fitness is goed bezocht (gemiddeld 900 medewerkers per maand) en de beweegactiviteiten georganiseerd vanuit BRAVO (Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding, Ontspanning) worden steeds populairder (soms meer dan 100 deelnemers). Op het MTO scoort vitaliteit een 7. Een basis voor verdere uitbouw in 2014 waar meer groepslessen op ontspanningsniveau (yoga, mindfulness etc.) op het programma staan. En waar een nieuw instrument zijn intrede zal doen: de Workabilityindex (meetinstrument). Met dit instrument vullen medewerkers op verschillende niveaus (mentaal-fysiek en sociaal) een vragenlijst in met als uitkomst een indicatie hoe de medewerker ervoor staat wat betreft inzetbaarheid nu en in de toekomst.

Verzuim

In het kader van vitaliteit verdient het aandacht om ook te kijken naar hoe het verzuim bij MN is. Het verzuim is al enkele jaren stabiel. Het voortschrijdend verzuim in 2012 was 3,1% tegen 3,5% in 2011. MN vindt dat gezien het werk een nog lager percentage haalbaar moet zijn. MN had dan ook de ambitie om in 2013 op het cijfer van <3% verzuim uit te komen en <1 meldingsfrequentie. In 2013 is het verzuimcijfer 3,2% en de meldingsfrequentie 1. De griepgolf in het voorjaar en de werkdruk veroorzaakt door alle interne lopende veranderingen zijn debet aan een lichte overschrijding van de 3%-norm.

In 2014 zal er een aantal acties ondernomen worden om de ambitie in verzuim te kunnen realiseren. Onder andere zal het casemanagement worden versterkt door middel van trainingen voor het management (casemanagers). Daarnaast zal er in 2014 een nieuwe arbodienst geselecteerd worden die een betere verbinding kan maken met MN, haar casemanagers en medewerkers.

Diversiteit

MN wil een mix vormen van mannen en vrouwen qua leeftijd en niveau. MN gelooft dat zo'n verscheidenheid leidt tot wederzijds respect, werken in teamverband, creativiteit, productiviteit en een positieve omgeving.

In 2013 zijn concrete stappen gezet op het gebied van diversiteit. Er is gestart met een projectplan voor diversiteit naar geslacht omdat de situatie wat betreft de vrouwen in managementposities achterblijft op wat wij als MN beogen.

Om meer vrouwen te laten doorstromen naar hogere managementfuncties is in het najaar van 2013 het project MN in Balans van gestart gegaan met de kick-off van het vrouwenennetwerk van MN. Doelstelling van het project is om op korte termijn een doorbraak te forceren in een betere verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties. HR ondersteunt hierin door enerzijds de vrouwelijke werknemers binnen MN te mobiliseren en anderzijds bewustwording te creëren op strategisch managementniveau. Jaarlijks zullen de resultaten van het project MN in Balans geëvalueerd worden.

Het genderdiversiteitsbeleid is gebaseerd op drie elementen: erkenning, herkenning en verankering.

- Erkenning: creëer erkenning van diversiteit en bevorder de betrokkenheid van de Hoofddirectie en andere managementteams.
- Herkenning: herken, stimuleer en behoud vrouwelijk talent als essentieel onderdeel van het diversiteitsbeleid.
- Verankering: veranker het diversiteitsbeleid in het Human Resources-beleid en voer dit door in de hele organisatie.

Het project MN in Balans wordt blijvend onder de aandacht gebracht via een projectpagina op intranet en een programma MN in Balans dat onder andere bestaat uit workshops Mindbugs voor HD- en MT-leden en een training Female Leadership. Het project wordt ondersteund door een begeleidingscommissie en klankbordgroep bestaand uit leden van de Hoofddirectie.

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap

De definitie van goed werkgeverschap (bron TNO) stelt dat 'het gedrag van werkgevers (en leidinggevenden) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen'.

Onze mensen zijn ons kapitaal. En het menselijk kapitaal is een schaars goed. Zeker in de specialistische kennisgebieden van MN. 'Goed werkgeverschap' staat daarom bij MN hoog op de agenda. 2013 stond wat dat betreft enerzijds in het teken van actualiseren en anderzijds in het teken van innoveren. Onderwerpen op de agenda waren Beloningsbeleid, Sociaal Protocol, MN Werkt, Employer Value Proposition, en Vrij Werk.

Verantwoord beloningsbeleid

Betreffende het beloningsbeleid heeft MN in 2013 verder gewerkt aan een samenhangend, transparant, consistent en verantwoord beloningsbeleid. Met het nieuwe functiehuis is MN begonnen met een project waarin het beloningsbeleid opnieuw is doorgedacht en uitgewerkt. Belangrijk element in deze vernieuwde uitgangspunten 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 geleid tot een nieuw salarisgebouw dat op een lager niveau ligt dan het huidige salarisgebouw.

MN heeft het beloningsbeleid herzien en in overleg met de ondernemingsraad en de sociale partners in het verlengde van een nieuw functiehuis, een nieuw salarisgebouw geïntroduceerd. Het nieuwe beloningsbeleid van MN richt zich op de mediaan van de vergelijkingsmarkt en is daarmee meer gematigd. Het nieuwe beloningsbeleid zal in 2014 geïmplementeerd gaan worden.

Er is in het nieuwe beleid minder ruimte voor variabele beloning door verdere beperking in hoogte en doelgroep en een extra mogelijkheid van een algemene korting op variabele beloningen. Voor variabele beloning geldt in de regel een maximum van 20 procent voor frontofficefuncties op het gebied van vermogensbeheer. Daarnaast kent slechts een selectief aantal functies nog variabele beloningen van maximaal 10 procent.

Voor elk van deze doelgroepen gelden andere kenmerken van de prestatiebeloningsregeling. MN stelt vanaf 2014 de prestatiebeloning in twee stappen vast:

1. Eerst stelt MN de individuele prestatie vast, op basis van twee van de zes jaarlijks te bepalen individuele jaardoelstellingen. Maximaal een van de twee jaardoelstellingen is een financiële (kwantificeerbare) doelstelling. De jaardoelstellingen die zijn afgesproken tussen leidinggevende en medewerker, worden geaccordeerd door de naasthogere leidinggevende en bij de afdeling HR ingediend. HR toetst in hoeverre de jaardoelstellingen gelijksoortig in moeilijkheidsgraad, volledigheid en doelgerichtheid zijn geformuleerd. Internal Audit toetst steekproefsgewijs, zowel vooraf op de jaardoelstellingen als achteraf op de behaalde resultaten.
2. Vervolgens wordt gekeken naar de mate waarin MN de collectieve doelstelling heeft gehaald en naar eventuele onvoorziene omstandigheden.

MN heeft volgens het nieuwe beloningsbeleid te allen tijde het recht deze prestatiebeloningen terug te vorderen of aan te passen. Dit kan als zich onvoorziene omstandigheden voordoen (zoals de financiële resultaten van het bedrijf, de situatie van de opdrachtgever of de maatschappelijke omstandigheden) of als MN achteraf constateert dat de prestatiebeloning niet conform de regeling is toegekend. Het oude beleid ten aanzien van variabele beloningen binnen MN was al beperkt en ruim binnen de normen van de AFM en DNB. Gezien de maatschappelijke doelstellingen en context van de organisatie neemt MN een terughoudende positie in ten aanzien van prestatiebeloning. Slechts bepaalde groepen komen in aanmerking voor een beperkte prestatiebeloning, door het behalen van vooraf afgesproken doelstellingen. MN wil met het inzetten van prestatiebeloning voor specifieke groepen de resultaatgerichtheid bevorderen.

Bij MN is geen sprake van personen met een totale beloning van 1 miljoen euro of meer. Bij MN werkten in 2013 122 personen bij wie een variabele beloning deel kon uitmaken van hun totale beloning. Aan 108 van hen is in 2013 daadwerkelijk een variabele beloning uitgekeerd. De gemiddelde uitkering in het kader van variabele beloning bij MN bedroeg in 2013 14% van het vaste salaris. Over 2013 is aan 12 medewerkers een variabele beloning uitgekeerd van meer dan 20% van het vaste salaris. De uitkeringen in het kader van variabele beloning zijn als volgt verdeeld over de diverse bedrijfsonderdelen:

Aantal personen per bedrijfs onderdeel dat over 2013 een uitkering in het kader van variabele beloning ontving:

Beleggingen	25
Hoofddirectie	9
Fiduciair Management	36
Finance & Risk	11
Informatievoorziening	2
Klantrelaties	18
Pensioenen & Verzekeringen	6
Diversen	1

In 2013 heeft MN verdere stappen gezet om de beleidswijzigingen voor het beloningsbeleid van Identified Staff (medewerkers van wie de werkzaamheden een directe impact hebben op het risicoprofiel van de onderneming) in de praktijk verder uit te werken. Op onderdelen is MN in gesprek met DNB om te zoeken naar een voor MN passende oplossing. Deze discussie heeft met name betrekking op het (verplicht) deels uitbetalen in aandelen, waar MN geen mogelijkheden toe ziet.

Sociaal Protocol

MN bevindt zich in een voortdurend veranderende omgeving waarop adequaat gereageerd moet kunnen worden. In het kader van de continuïteit van de bedrijfsvoering binnen MN en derhalve het bestaansrecht van MN zullen de komende jaren in het teken staan van diverse veranderprocessen. Het betreft veranderingen die impact op de organisatie en op de arbeidssituatie van de werknemers zullen hebben. Het voormalige Sociaal Protocol dateerde van 2003 en diende herzien te worden om in te spelen op dit dynamische tijdsgewricht.

Het Sociaal Protocol is gericht op het reduceren van onzekerheid en zorgt ervoor dat veranderprocessen vlot kunnen verlopen. Met de bedoelde veranderprocessen beoogt MN enerzijds de kwaliteit van de dienstverlening verder te verbeteren, anderzijds te komen tot een efficiënte(re) bedrijfsvoering en kostenreductie waardoor het voortbestaan van MN op de langere termijn wordt gewaarborgd. Voortdurend weegt MN de sociale, organisatorische en economische factoren hierbij tegen elkaar af. Periodieke monitoring van het Sociaal Protocol zal nodig blijven in tijd van verandering.

Een nieuw onderdeel van het Sociaal Protocol is bijvoorbeeld de inzet van een mobiliteitsadviseur; bij boventaligheid van een medewerker wordt een mobiliteitsadviseur (HR-adviseur of recruiter) aangewezen die samen met de medewerker een mobiliteitsplan opstelt waarin de acties komen te staan die tot doel hebben om de medewerker intern of extern te begeleiden naar ander werk.

Arbeidsmarktcommunicatie

In 2012/2013 heeft MN beleid ontwikkeld om de in- en externe arbeidsmarkt aan elkaar te verbinden. Onderdeel daarvan is een nieuwe arbeidsmarktcommunicatiestrategie en nieuwe werkgeverspropositie. De nieuwe site werkenbijMN.nl is een concrete weergave van het nieuwe communicatieconcept. De werkgeverspropositie is door en voor de medewerkers van MN ontwikkeld. Op basis van een interne employer brand scan en rondetafelsessies onder medewerkers is de propositie tot stand gekomen. Een propositie die met recht staat voor MN.

Deze werkgeverspropositie is essentieel in de schaarse arbeidsmarkt waarin MN opereert en waarin het noodzaak is om de aantrekkelijkheid van MN als werkgever zichtbaar te maken. De werkgeverspropositie is van belang om voor zowel interne medewerkers als externe potentiële medewerkers een helder, eigen beeld te geven van wie MN is als werkgever.

Werkgeverspropositie MN:

- de wereld waarin MN werkt (van belang om voor te werken)
- de wijze waarop MN werkt (flexibel, sociaal, hoogwaardig en klantgericht)
- de wijze waarop MN jou faciliteert (ontwikkeling, kennis, locatie, goede voorzieningen)

Maatschappelijke betrokkenheid

MN heeft in 2013 een beleidskader ontwikkeld en vastgesteld waarbinnen medewerkers in staat worden gesteld om individueel of met collega's vrijwilligerswerk te doen. MN hoopt hiermee medewerkers te stimuleren zich als vrijwilliger in te zetten voor maatschappelijke doelen. MN richt zich bij dit vrijwilligerswerk specifiek op doelen die enig verband houden met de doelstellingen van MN of haar opdrachtgevers. Tevens is een sponsor- en donatiebeleid opgesteld en goedgekeurd zodat MN een gefundeerde keuze kan maken.

Medewerkerstevredenheid

Een van de manieren om te meten in hoeverre MN een goede werkgever is, is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

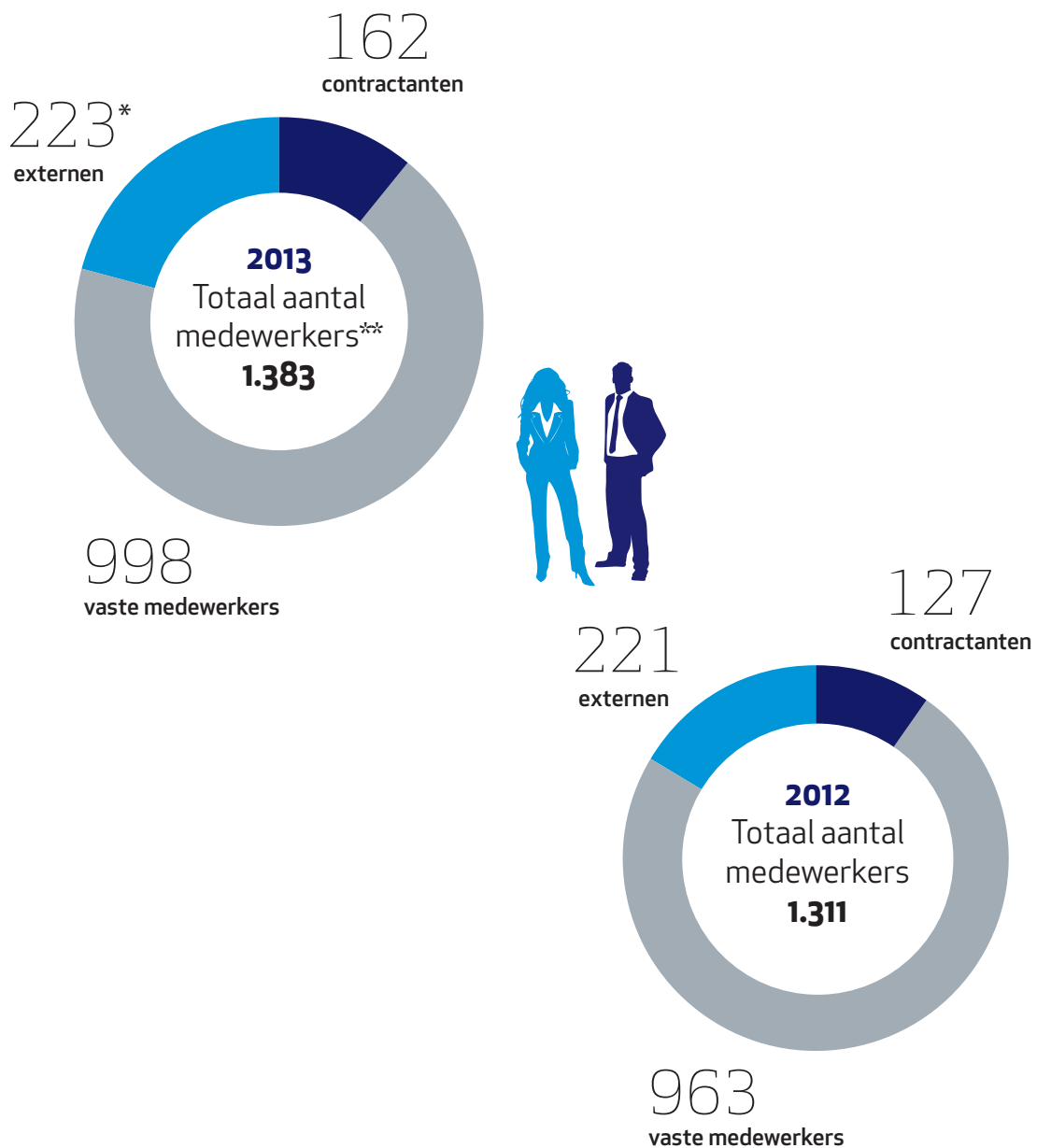
Het laatste onderzoek ging over 2012 en is in januari 2013 gehouden. Het algemene tevredenheidscijfer was een 7,5. Hier is in ons vorige verslag al over gerapporteerd. Er is besloten de frequentie van het medewerkersonderzoek te verlagen naar een keer per anderhalf jaar. Het eenmaal per 18 maanden houden van de tevredenheidsmeting zorgt dat de teams meer tijd kunnen besteden aan de opvolging van de resultaten.

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 organisatiecultuur en arbeidsvoorwaarden. MN is voor de vijfde achtereenvolgende keer uitgeroepen tot Top Employer Nederland.

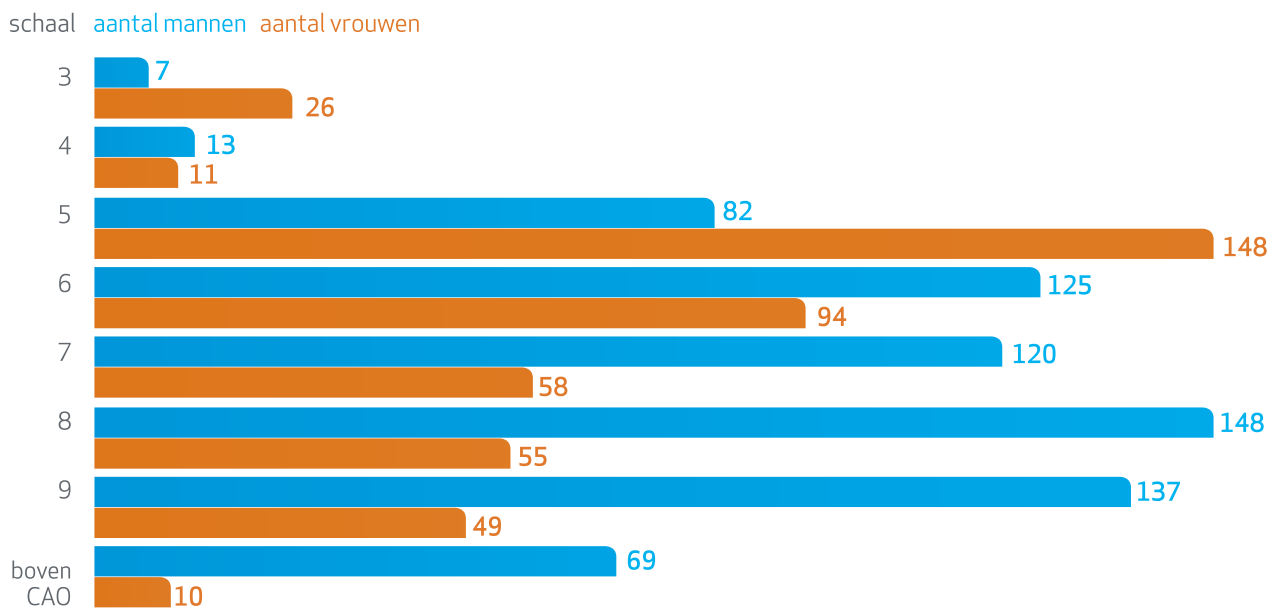
Personeel in cijfers



* Voor de berekening van het aantal externen in 2013 wordt er gekeken naar de flexibele personele schil bij MN (gedetacheerden en uitzendkrachten). Externe diensten worden hierin niet meegenomen. We wijken hierin af van de wijze waarop in 2012 het cijfer externen is berekend, waarin ook externe diensten zijn meegenomen. De wijziging in berekening is onderdeel van professionalisering aansturing Inhuur Externen en zal verder aangescherpt worden in 2014.

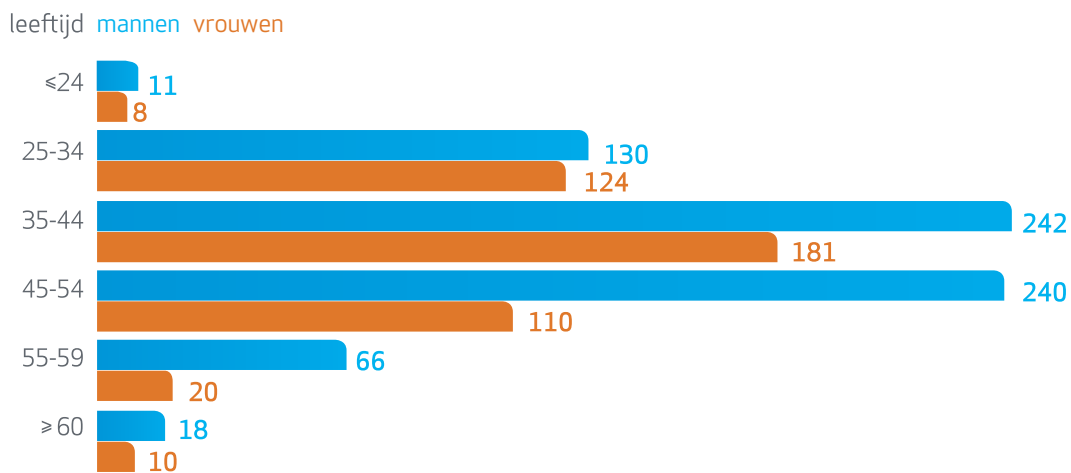
** in het verslag spreken we verder over 1160 medewerkers, exclusief externen.

13% van de vrouwen werkt in salarisschaal* 9 of hoger



Het salaris is gebaseerd op meerdere factoren, waaronder ervaring, opleiding, etc.
Er wordt tussen mannen en vrouwen geen onderscheid gemaakt in het systeem.

61% van de medewerkers is man



In- en uitstroom van medewerkers

2013

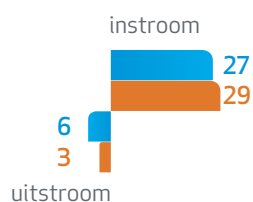
Aantal contracten en vaste medewerkers



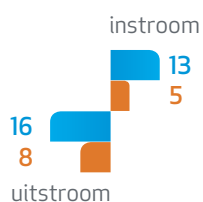
In- en uitstroom naar geslacht en leeftijd

mannen vrouwen

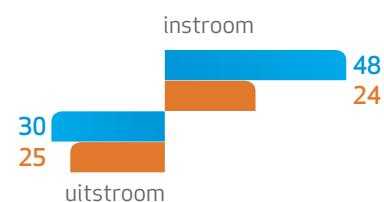
leeftijd <30



>50



30-50



2012

Aantal contracten en vaste medewerkers*



* Het cijfer is gebaseerd op een andere peildatum, waardoor er een verschil van 12 personen ontstaat tussen enerzijds het aantal personen 2012 en 2013 en anderzijds het saldo van de in- en uitstroom van medewerkers gedurende 2013.

Samenstelling managementlagen



Man Vrouw Totaal

	Man	Vrouw	Totaal
Hoofddirectie	6		6
Directeuren	8	1	9
Unit Manager	12	1	13
Afdelingshoofd	11	1	12
Teammanager	52	17	69
Medewerkers	618	433	1.051
			1.160

Eigen huis
op orde

Gezien het karakter van onze organisatie ligt de impact die wij hebben vooral binnen onze kernprocessen. De impact van onze eigen interne organisatie op het totaal is minimaal. Toch vinden wij het niet meer dan normaal om ook ons eigen huis op orde te hebben. Dit betekent voor ons dat wij onze belasting op het milieu willen verlagen en dat wij onze leveranciers willen stimuleren om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

MN monitort haar CO₂-voetafdruk continu. We relateren deze vanaf 2013 aan onze omzet, zodat we een relatief beter inzicht krijgen in onze uitstoot. Door inkoop van groene stroom en actief managen van bijvoorbeeld onze koeling en verlichting werken we aan het beperken van gebruik van water en elektriciteit. Ons mobiliteitsbeleid heeft ook in 2013 geleid tot minder auto- en vliegkilometers. Daarnaast kiest een steeds groter deel van de leaserijders voor een auto met A-label.

Op het gebied van IT voeren we een actief print-beleid om het gebruik van papier te beperken. Printers werden in 2013 vervangen door nieuwe, energiezuinigere printers van deels gerecycled materiaal. Bovendien is het aantal printers teruggebracht. We houden niet alleen zelf onze CO₂-voetafdruk in de gaten, we kijken ook kritisch naar die van onze leveranciers. Zo heeft onze cateraar het grootste fairtrade assortiment van Nederland.

CO₂-voetafdruk

In 2013 heeft MN haar belasting van het milieu wederom inzichtelijk gemaakt met de CO₂-voetafdruk. MN gebruikt voor de berekening al enkele jaren de Carbon Manager. De Carbon Manager is een tool waar we onze gegevens ten aanzien van afval, warmteverbruik, woon-werkverkeer, zakelijk vervoer, elektriciteitsverbruik en het gebruik van koelmiddelen invoeren. De Carbon Manager maakt hiervoor gebruik van emissiefactoren uit nationaal en internationaal geaccepteerde bronnen. Deze voetafdruk heeft betrekking op de Zilveren Toren, twee etages in Radarport en het datacenter. Voor het eerst sinds onze verhuizing in 2012 hebben we nu gegevens van een heel jaar voor de Zilveren Toren.

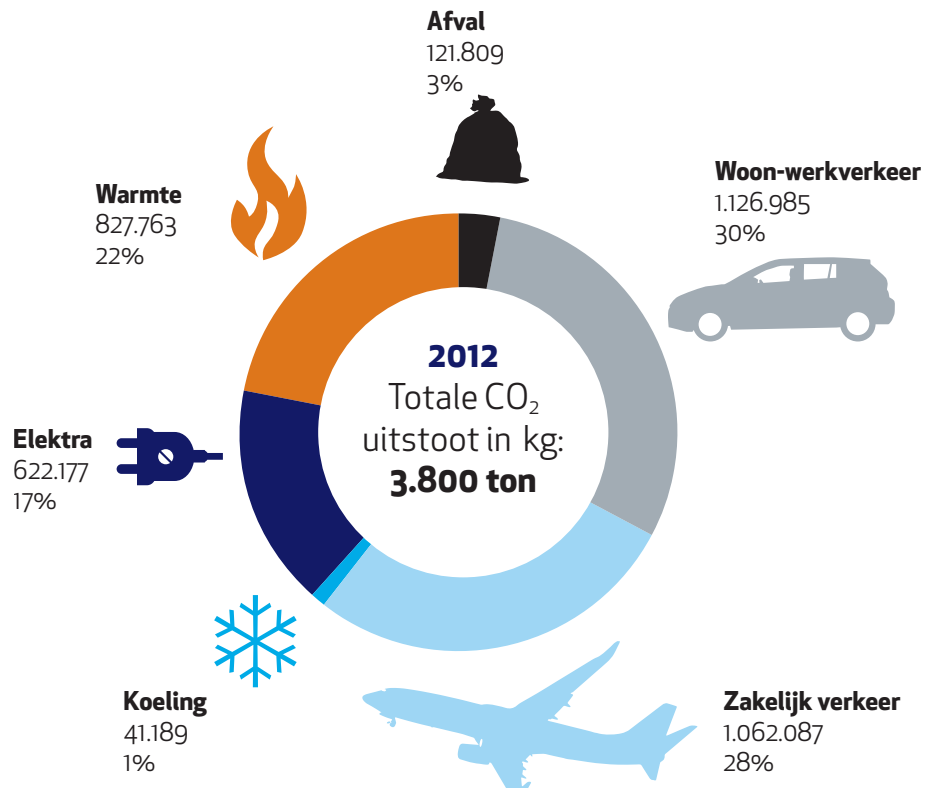
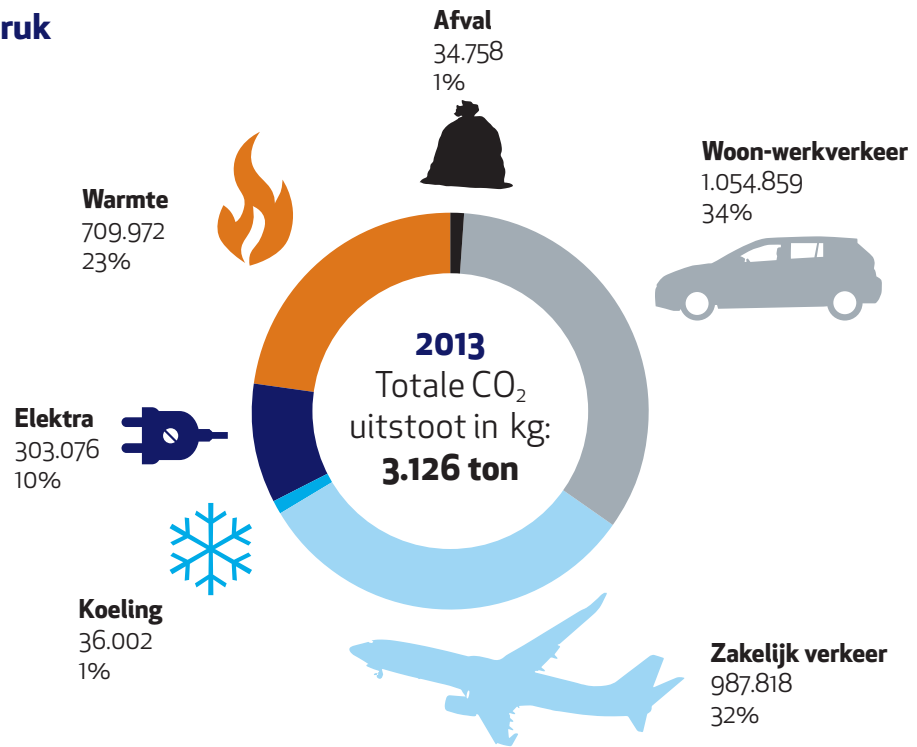
CO₂-voetafdruk 2013

In 2013 is onze CO₂-voetafdruk opnieuw gedaald. In 2012 bedroeg onze voetafdruk 3800 ton CO₂-equivalenten, nu is hij 3126 CO₂-equivalenten. Een verklaring hiervoor is dat MN in mei 2012 meer panden in haar bezit had. Er is met name een sterke daling te zien in het totale energieverbruik in 2013. Onze totale omzet bedroeg in 2013 204,5 miljoen euro. Dit betekent dat onze CO₂-voetafdruk per euro omzet in 2013 15 gram bedroeg. Door vanaf nu onze CO₂-voetafdruk te relateren aan onze omzet, krijgen we een beter relatief inzicht in onze uitstoot. De inspanningen van MN richten zich op het verlagen van haar CO₂-voetafdruk, MN maakt daarbij geen gebruik van compensatie.

Energieverbruik en koeling

MN heeft het contract voor groene stroom met Eneco aangepast. MN gebruikt nu groene energie uit 100 % windenergie. Deze vorm van windenergie heeft het milieukeur SMK. Met de overstap draagt MN bij aan de verduurzaming van energie binnen Nederland. Door ervaring en opgedane kennis van het afgelopen jaar in de Zilveren Toren zijn wij in staat om de systemen beter te managen. Bovendien hebben we besloten om het overwerk te centreren op de eerste etage waardoor in het weekend en in de avonduren maar beperkt energie verbruikt wordt. Eind september 2013 is men begonnen met het vervangen van de oude koelmachines. De werkzaamheden zijn in februari afgerond en de nieuwe koelmachines zijn in gebruik genomen. Het voordeel van de nieuwe koelmachines is dat deze minder energie en water verbruiken. In de cijfers van dit jaar is er ook een daling te zien in het verbruik van energie en water. De reden hiervan is dat sinds oktober de oude koelmachines zijn uitgezet. De daadwerkelijke reductie is pas in 2014 zichtbaar.

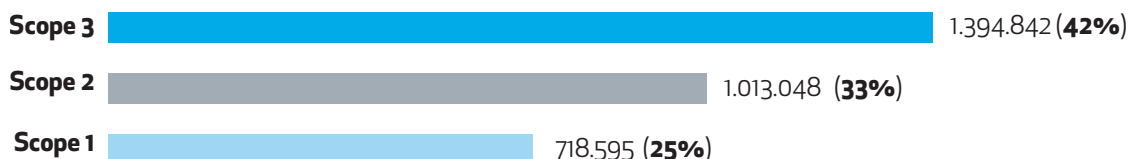
CO₂ voetafdruk



Verdeling per scope

Scope 1 emissies zijn de zogenaamde directe emissies, terwijl scope 2 en 3 de indirecte emissies zijn.

Verdeling per scope 2013



Afval

De totale CO₂-uitstoot van het afval in 2013 bedraagt 34,8 ton CO₂-equivalenten. Dit is beduidend lager dan 2012 (87 ton CO₂-equivalenten). De totale uitstoot is met 72 procent gedaald. Deze sterke daling heeft met name te maken met het feit dat we vergelijken met het jaar waarin we verhuisd zijn (2012) en hierdoor grote afvalstromen (met name papier en restafval) hadden. In vergelijking met vorig jaar zien we een daling van alle afvalstromen. Het is duidelijk dat ons afval steeds beter wordt gescheiden. Een voorbeeld is het glasafval. Er wordt nu gewerkt met honderd navulbare flessen in het vergadercentrum, waardoor ons glasafval minimaal is geworden. Daarnaast is het afvoer van vertrouwelijk papier flink gedaald; jaarlijks daalt de poststroom, er wordt steeds meer digitaal gewerkt.

Woon-werkverkeer

Met de verhuizing naar de Zilveren Toren in 2012 heeft MN een nieuw vervoersbeleid geïntroduceerd. Dit beleid is in 2013 ongewijzigd gebleven. MN biedt een breed aanbod van vervoersmodaliteiten aan en vergroot hiermee de keuzevrijheid van de werknemer, waarbij verbinding is gemaakt met Het Nieuwe Werken. Dit resulteert in een stijging van de OV-abonnementen in 2013 en een lichte daling in onze CO₂-uitstoot op dit onderdeel.

Woon-werkverkeer



Zakelijk verkeer



Zakelijk verkeer: vliegreizen

Er is in 2013 weer minder gevlogen dan in 2012, een daling van 19 procent. De vluchten op korte afstanden (tot 700 km) zijn wel verdubbeld. Diverse afdelingen die in de voorgaande jaren weinig vliegreizen hebben gemaakt, hebben juist dit jaar vaker het vliegtuig genomen, bijvoorbeeld naar ons pand in Londen en het bezoeken van onze externe managers.

Zakelijk verkeer: autovervoer

Steeds meer leaserijders kiezen voor een leaseauto met een A-label. Het aantal auto's met A-label is met 38 procent gestegen. Ook is het aantal leaserijders met een auto met een C-label flink gedaald, met 33 procent. De medewerkers van MN mogen alleen nog maar een auto met een A-, B- of C-label leasen. Daarnaast hanteert HR de regel dat als een medewerker kiest voor een A-labelauto die boven het leasetarief valt, MN de overschrijding tot maximaal 10 procent voor haar rekening neemt, om te stimuleren dat de medewerker vaker een auto met A-label uitzoekt.

In 2013 zijn er voorbereidingen getroffen voor het plaatsen van twee elektrische laadpalen in de Zilveren Toren, deze zullen in januari 2014 geactiveerd worden. De voornaamste reden is het stimuleren van duurzame mobiliteit en het bieden van hedendaagse voorzieningen voor de klant en medewerkers. Op dit moment bestaat 5% van het wagenpark van MN uit hybride auto's. Ook bij het pand Raderpoort zijn er in november elektrische laadpalen geplaatst.

MN heeft momenteel vijf Opel Ampera's hybrid plug-in (niet volledig elektrisch), dit betekent 6 procent van het wagenpark (133 auto's). Het streven is om de huidige leenauto (VW Golf diesel) te vervangen door een elektrische auto eind 2014/2015.

Groene IT

In 2013 zijn de multifunctionele printers op de etages vervangen. De oude kopieermachines waren aan het einde van hun economische levensduur. Duurzaamheid heeft een centrale rol gespeeld in de selectie van de nieuwe printers: het aantal printers is aanzienlijk gedaald. Op een enkele uitzondering na, staat er op elke verdieping maar één printer in plaats van twee. Het bijplaatsen van een printer vindt plaats na een analyse van de printgegevens en een gesprek met de gebruikers waarin het printgedrag wordt gesproken.

Daarnaast bestaan de printers uit deels gerecycled materiaal (bioplastics & gerecycled kunststof), zijn ze energiezuinig en wordt er gestuurd op gebruik van de Safe-o-meter. Met deze meter wordt het printgedrag zichtbaar en met deze gegevens kunnen de medewerkers bewust worden gemaakt van het printgedrag. De leverancier neemt aan het einde van het contract de printers weer terug, deze worden geheel gestript en weer opgebouwd.

Alleen Follow-me-printen is nog mogelijk met de nieuwe printers: men moet altijd een toegangspas aanbieden op de printer (ook bij kopiëren of scannen), standaardinstelling zwart-wit en dubbelzijdig afdrukken. Daarnaast is het mogelijk om op de printer aan te geven welke documenten de medewerker echt wil uitprinten.

Verder wordt het gebruik van de laptop gestimuleerd bij vergaderingen zodat er minder vergaderstukken worden geprint en weggegooid. Verder wordt er nagedacht over de wijze waarop diverse zaken intern anders kunnen. Veel aanvragen vanuit HR gaan bijvoorbeeld nog op papier. Om dit onder de aandacht te brengen is er een artikel in het MN magazine verschenen vanuit het veranderprogramma 'MN werkt'.

Papier

In de tweede helft van 2013 is er een onderzoek geweest of er voor het door MN gebruikte huidige papier (Navigator) in alle copiers een alternatief beschikbaar is, in de vorm van een gerecyclede papiersoort. Na evaluatie van de printtest en toetsing aan de gestelde voorwaarden is besloten om niet over te gaan op gerecycled papier voor de copiers bij MN. De voornaamste redenen zijn dat verkrijgbaarheid een probleem is en dat het prijsniveau 15 procent hoger ligt dan het huidige gebruikte Navigator.

Daarnaast wordt verwacht dat er minder geprint gaat worden binnen MN en ook minder geprinte en gedrukte uitingen worden verstuurd in de toekomst.

MN blijft ook de komende periode zoeken naar praktische en haalbare doelstellingen om te besparen op energie, zoals gebruikmaken van ledverlichting en nadenken over zonne-energie. MN is gehuisvest in een huurpand, waardoor wij ook afhankelijk zijn van de verhuurder.

Inkoopbeleid

De afdeling Inkoop is bezig om het inkoopbeleid MN breed te trekken: één onderdeel hiervan is inkoopcriteria per productgroep vast te stellen. Als basis wordt hiervoor de Karaljic matrix gebruikt. In aanbestedingstrajecten worden standaard MVO vragen toegevoegd (per aanbesteding wordt wel bepaald of er nog aanvullende vragen zijn) en de uitslag wordt meegewogen in de uiteindelijke keuze. Daarnaast is er sinds oktober 2012 standaard in de algemene voorwaarde van MN de paragraaf "Code of Conduct" opgenomen. Deze paragraaf heeft betrekking op onder andere het gebied van naleving van arbeidsbeleid, mensenrechten etc. Deze worden sinds eind 2012 toegepast bij alle nieuwe overeenkomsten en bij de verlenging van bestaande overeenkomsten.

Dit jaar heeft de afdeling Inkoop bij een viertal leveranciers een controle gehouden op het naleven van de gedragscode die binnen MN geldig is, vanuit Compliance.

Mvo leveranciers van MN

Huisdrukker

MN wil zakendoen met leveranciers die zich onderscheiden op het gebied van duurzaamheid. Huisdrukker Opmeer is een mooi voorbeeld van een leverancier die duurzaamheid als speerpunt ziet. In de verschillende facetten van het drukproces zijn maatregelen genomen om zo duurzaam mogelijk te zijn. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van vrachtwagens met een motor die voldoet aan de EEV-norm (Enhanced Environmentally friendly Vehicle). Daarbij worden ritten zoveel mogelijk zelf en gecombineerd uitgevoerd. Opmeer beschikt over een ISO 14001-systeem voor milieumanagement. Daarmee wordt continu gewerkt aan duurzame verbeteringen binnen het bedrijf.

Catering

Albron is de duurzaamste cateraar met het grootste fairtradeassortiment van Nederland. Dat blijkt uit een onderzoek dat Rank a Brand heeft gehouden in opdracht van de Stichting Max Havelaar. Albron behaalde de hoogste score voor duurzaam assortiment gemeten over alle productgroepen. Ook op het gebruik van fairtradeproducten was Albron de beste.

Het totale aanbod van duurzame producten dat wordt aangeboden bij MN hangt evenwel ook af van het prijskaartje. Wij willen het bedrijfsrestaurant toegankelijk houden voor alle medewerkers, en soms gaat dat ten koste van een duurzamere keuze.

Bloembinderij

MN heeft een nieuwe leverancier voor het leveren van de boeketten en het onderhouden van de tuin. Een van de overwegingen voor de keuze van deze leverancier is geweest dat deze een hoge score had op duurzaamheid. Bloembinderij Van der Maat werkt met een keurmerk. Dit is een Nederlands keurmerk voor producten die op een duurzame manier zijn geproduceerd en/of geteeld. En sinds geruime tijd werken zij met bloemen en planten die het MPS-A-certificaat hebben. MPS staat voor Milieu Programma Sierteelt. Daarnaast wordt er gewerkt met bloemen die het FFP-label dragen, Fair Flowers, Fair Plants. Deze komen van telers die aan strikte eisen voldoen op het gebied van milieu en arbeidsomstandigheden.

Verantwoording

In dit vierde mvo-verslag leggen wij verantwoording af over onze prestaties in 2013. (Het vorige verslag over 2012 verscheen in juni 2013.) Dit verslag is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in de wijze waarop wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Hierbij richten wij ons vooral op onze belangrijkste stakeholders zoals die zijn weergegeven op pagina 20.

Inhoud verslag

De inhoud van dit verslag borduurt voort op ons vorige verslag. Daarin stonden de belangrijkste doelstellingen voor 2013. Een van de verbeterpunten uit ons vorige verslag is het proces dat MN heeft doorlopen om vast te stellen wat de meest relevante onderwerpen zijn om over te rapporteren en hoe we dit kunnen onderbouwen.

We hebben hier zeker stappen in gezet. Aan het begin van dit verslaggevingstraject heeft een interne materialiteits sessie plaatsgevonden binnen de mvo-werkgroep. Tijdens deze sessie zijn allerlei mogelijke onderwerpen (uit voorgaande verslagen, uit de actualiteit, uit een analyse van onze peers, uit de G4.0 richtlijnen) onder de loep genomen. De centrale vraag daarbij was, welke onderwerpen zijn van strategisch belang voor MN, en welke onderwerpen moeten aan bod komen in ons mvo-verslag. Tijdens de sessie is geprobeerd om antwoord te geven op deze vragen vanuit het eigen perspectief van MN en vanuit het perspectief van de belangrijkste stakeholders van MN.

Vervolgens heeft een 'focussessie' plaatsgevonden, die heeft bijgedragen aan het verhaal achter de materiële onderwerpen voor het creëren van een goede verhaallijn. De uitkomsten van deze sessies bestaan uit een lijst materiële onderwerpen en een eerste, door het Mvo-committee goedgekeurd raamwerk dat als basis heeft gediend voor dit verslag.

Door deze thema's onderdeel te maken van ons risicomanagement zullen wij in staat zijn de mate van impact voor MN nauwkeuriger te bepalen.

Betrokkenheid stakeholders

Om de keuze voor de meest relevante (materiële) onderwerpen verder te onderbouwen is het van belang om deze voor te leggen aan onze belangrijkste stakeholders. Wij hebben geregeld contact met al onze stakeholders (zie ook de paragraaf 'Interactie met onze stakeholders' op pagina 19). Wij zijn dan ook van mening dat wij een goede inschatting kunnen maken van de informatie die onze stakeholders willen zien in onze verslaggeving. Bovendien is bij verschillende medewerkers die veel in contact staan met onze belangrijkste stakeholders navraag gedaan, op welke onderwerpen zij het meest worden aangesproken. De uitkomsten uit deze navraag sluiten goed aan op de door ons geselecteerde materiële onderwerpen.

De als materieel aangemerkte thema's zoals zijn opgenomen in de tabel op pagina 110. Met de invulling van onze stakeholderdialoog zijn we afgeweken van de planning die we in ons vorige jaarverslag hebben afgegeven (zie ook de paragraaf 'Interactie met onze stakeholders' op pagina 19). De enorme impact van het debat over de toekomst van pensioenen en het pensioenstelsel heeft ons gebracht tot andere keuzes in de stakeholderdialoog: die over de strategie voor de toekomst en de intensivering van de dialoog met de fondsbesturen om de vinger goed aan de pols te kunnen houden. Om al onze materiële onderwerpen te toetsen, legt MN ze in 2014 voor aan haar belangrijkste stakeholders.

Reikwijdte en afbakening

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 overige onderdelen beperkt is.

Voor wat betreft de deelnemingen UVVS en CBM: deze entiteiten worden aangemerkt als 'kleine ondernemingen' en kennen daarom een beperkte (financiële) verslaggevingsplicht. Vanwege de beperkte 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 (de CO₂-voetafdruk en ons inkoopbeleid) en onze medewerkers hebben wij wel de directe controle en gaat het over onze eigen resultaten. In de tabel in de paragraaf 'Materiële thema's en impact' verderop in dit hoofdstuk, geven wij op hoofdlijnen de impact van onze materiële thema's weer voor MN en haar belangrijkste stakeholders.

Sturen op duurzaamheid

In 2013 is duurzaamheid als randvoorwaarde aan ons strategisch plan toegevoegd. Ook is gestart met het opstellen van een subset van KPI's voor een mvo-dashboard waarmee wij betere sturing op mvo willen waarborgen en die aansluiten bij onze materiële onderwerpen. Dit proces wordt afgerond in 2014. De reikwijdte hiervan betreft vooralsnog onze eigen organisatie, daar waar wij directe invloed kunnen uitoefenen.

Ons beleid ten aanzien van onze materiële onderwerpen heeft ook een impact op de bredere maatschappij. Die kunnen wij niet meten. Wel beschrijven wij hoe wij met ons beleid ernaar streven een bijdrage te leveren aan het verminderen van de negatieve impact en het versterken van de positieve impact.

Informatieverzameling

Verschillende afdelingen hebben informatie voor dit verslag aangeleverd. Ieder hoofdstuk heeft zijn eigen interne hoofdstukmanager, die verantwoordelijk is voor de inhoud. MN beschikt nog niet over een specifiek mvo-informatiemanagementsysteem. Wel hebben sinds 1 januari 2013 de verschillende bedrijfsonderdelen ieder hun eigen duurzaamheidsdoelstellingen, die ook als zodanig gemonitord gaan worden door onze financiële controleafdeling op basis van KPI's. Hierbij kijken we naar onze belangrijkste onderwerpen (zie de paragraaf 'Onze belangrijkste onderwerpen') en welke indicatoren daar passend zijn. Op deze wijze wordt het mogelijk voor de Hoofddirectie om maandelijks inzicht in de voortgang te krijgen en daarmee de mogelijkheid om sturing op duurzaamheid verder te verbeteren. Het vaststellen van deze KPI's is gestart in 2013 en zal worden afgerond in 2014. De KPI's voor het onderdeel maatschappelijk verantwoord beleggen zijn inmiddels afgerond en zijn als voorbeeld opgenomen in het hoofdstuk 'Verantwoord vermogensbeheer'. De KPI's zullen een centrale rol vervullen in onze toekomstige verslaggeving.

Om een zo compleet mogelijke CO₂-voetafdruk voor onze organisatie op te stellen zijn voor alle organisatieonderdelen de emissieactiviteiten bepaald. Het betreffen bijvoorbeeld emissies ten gevolge van het verwarmen, koelen en verlichten van onze gebouwen, maar ook emissies afkomstig van onze zakelijk gemaakte autokilometers. Naast naar onze eigen emissies, waarvoor wij direct verantwoordelijk zijn, is ook gekeken naar die (relevante) emissies die iets verder van onze organisatie af liggen, maar die wij wel kunnen beïnvloeden. Zo zijn de emissies bepaald van onze vliegkilometers, woon-werkkilometers en het afval dat wij produceren, zoals papier. Getracht is om alle emissieactiviteiten zo accuraat mogelijk in beeld te brengen. Hier is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van gemeten waarden. Bijvoorbeeld voor het elektriciteitsverbruik, het gasverbruik of het brandstofverbruik van onze leaseauto's. Alleen indien er geen gemeten waarden voorhanden waren zijn schattingen gemaakt, dit betreft de getallen van het woon-werkverkeer. Ook hier is ons uitgangspunt weer een zo accuraat mogelijk beeld van de werkelijkheid te geven. Voor het inschatten van onze uitstoot gerelateerd aan ons woon-werkverkeer hebben we gebruikgemaakt van de volgende gegevens:

- Gemiddelde bezetting gedurende een paar weken in 2013
- Postcodebestand van de medewerkers voor het bepalen van een gemiddelde woon-werkafstand
- Gedecclareerde dienstreizen
- Gegevens van de webpoll uit 2011 (nieuw vervoersbeleid) om het percentage te bepalen van hoe de medewerker naar het werk komt (fiets/ auto/OV et cetera).

Jaarlijks proberen wij de kwaliteit van onze dataverzameling te verbeteren. Bij het uiteindelijk bepalen van de CO₂-voetafdruk zijn algemeen geaccepteerde conversie- en emissiefactoren gebruikt, uit nationaal en internationaal geaccepteerde bronnen. Deze zijn door een extern bureau gecontroleerd.

De financiële informatie in dit verslag is gebaseerd op de informatie in het MN Financieel Jaarverslag 2013.

Transparantie

MN streeft naar het zo transparant mogelijk rapporteren. Een van de graadmeters voor transparantie is voor ons de Transparantiebenchmark, waar wij jaarlijks vrijwillig aan deelnemen. Met het verslag over 2012 hebben we 183 (van de in totaal 200) punten behaald. Dat is vier punten meer dan met ons vorige verslag. Ondanks de absolute stijging in punten zijn we iets gezakt in de totale lijst van 500 bedrijven, van plaats 18 naar plaats 23, nog steeds een heel mooie positie. Hoe de ranglijst er voor dit verslag uit gaat zien is moeilijk te voorspellen. Er zijn nieuwe criteria en bovendien zal de totale onderzoeksgroep worden uitgebreid. MN heeft zeker stappen gezet in het vergroten van haar transparantie en zal daar aan blijven werken.

Richtlijnen Global Reporting Initiative

Een andere manier om onze transparantie te waarborgen is het volgen van de meest erkende standaard voor mvo-verslaggeving: de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Voor de vorige verslagen hanteerde MN versie G3.0 van deze GRI-richtlijnen. In mei 2013 is er een nieuwe versie, G4.0, van deze richtlijnen uitgekomen. Dit verslag is geschreven in overeenstemming met de 'core' variant van deze vernieuwde richtlijnen. Daarbij hebben wij ook gekeken naar het supplement voor de financiële sector, dat met name relevant is voor onze vermogensbeheeractiviteiten. Meer informatie over de GRI-richtlijnen is te vinden op www.globalreporting.org.

Assurance

Om de betrouwbaarheid van onze verslaggeving te waarborgen is dit verslag van assurance voorzien door een onafhankelijke accountant. Het assurancerapport van PwC Accountants N.V. is opgenomen op pagina 117 van ons verslag. In de GRI-tabel is te zien welke G4-informatie door onze externe accountant in zijn oordeel is betrokken.

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

Materiële onderwerpen en impact

In het volgende overzicht geven wij per materieel thema aan hoe het correspondeert met de aspecten uit G4.0 (waar dat het geval is) en waar dit thema voor MN en haar stakeholders de belangrijkste impact heeft. Voor ieder aspect uit G4.0 rapporteren wij over minimaal 1 bijbehorende GRI-indicator. Deze zijn terug te vinden in de GRI-tabel. Voor de thema's die niet corresponderen met de aspecten uit G4.0 geven wij aan hoe wij hier in dit verslag over rapporteren. Dit kunnen kwantitatieve indicatoren zijn of een meer kwalitatieve onderbouwing. Het eerdergenoemde traject om KPI's vast te stellen voor het sturen op mvo zal zorgen voor een meer kwantitatieve verslaggeving in volgende verslagen op de materiële thema's.

Overzicht materiële onderwerpen en impact

Thema	Onderbouwing	Impact voor MN en haar belangrijkste stakeholders
Pensioenakkoord	Kwalitatief: pagina 31-37 GRI indicatoren: PR5	Het nieuwe pensioenakkoord is een belangrijk thema waar wij een bijdrage aan leveren in het publieke debat. De uitkomsten van het akkoord zijn van grote invloed op het advies aan onze opdrachtgevers en de inrichting van onze pensioenuitvoering. Daarnaast zijn de uitkomsten van invloed op de pensioenen van de pensioendeelnemers.
Verlaging van de pensioenen	Kwalitatief: pagina 28-48	De ontwikkelingen rondom het verlagen van de pensioenen hebben een grote impact op onze advisering aan opdrachtgevers en onze pensioenuitvoering. Vooral hoe wij hierover communiceren naar de pensioendeelnemer. De verlaging is uiteraard van invloed op de pensioenen van de pensioendeelnemers.
Verplichtstelling	Kwalitatief: pagina 30 Kwantitatief: Investering in kennis sponsoring GRI indicatoren: EC1	De maatschappelijke discussie over verplichtstelling kan gevolgen hebben voor ons advies aan onze opdrachtgevers en de manier waarop wij onze pensioenuitvoering vormgeven. Wij leveren bovendien een bijdrage aan het politieke debat en aan het vergroten van kennis rondom dit thema.
Consolidatie	Kwalitatief: pagina 28	De consolidatietrend heeft invloed op onze pensioenuitvoering (bijvoorbeeld de grootte van onze opdrachtgevers) en de advisering aan onze opdrachtgevers die te maken krijgen met pensioenfondsen die zich bij hen willen aansluiten.

Overzicht materiële onderwerpen en impact vervolg

Thema	Onderbouwing	Impact voor MN en haar belangrijkste stakeholders
Kostenbeheersing	Kwalitatief: pagina 29, 39, 40 CEM benchmark	De gevolgen van de maatschappelijke discussie rondom kostenbeheersing zien we vooral terug in onze pensioenuitvoering en vermogensbeheer waar we bijvoorbeeld inzetten op meer efficiency. Daarnaast gaat het hier ook om ons eigen beloningsbeleid, die van invloed is op de kosten. De kosten van onze pensioenuitvoering zijn van invloed op de pensioenen van de pensioendeelnemers.
Nieuwe pensioenvormen	Kwalitatief: pagina 31, 37	Het ontwikkelen van nieuwe pensioenvormen als antwoord op de maatschappelijke ontwikkelingen speelt voornamelijk bij het bepalen van de strategie van onze organisatie. Dit heeft op zijn beurt weer invloed op het advies aan onze opdrachtgevers en uiteindelijk op het type pensioen van de pensioendeelnemers.
De invloed van Europa	Kwalitatief: pagina 33-34	Ontwikkelingen in wet- en regelgeving op Europees niveau zijn van invloed op wet- en regelgeving in Nederland. Wij dragen bij aan het debat en adviseren onze opdrachtgevers. Uiteindelijke wijzigingen in wet- en regelgeving zijn van invloed op onze pensioen- en verzekeringsuitvoering en op de pensioenen van de pensioendeelnemers.

Overzicht materiële onderwerpen en impact vervolg

Thema	Onderbouwing	Impact voor MN en haar belangrijkste stakeholders
Verantwoord beleggen	Kwalitatief: pagina 32, 50, 53-76 GRI indicatoren: HR4, HR5, HR6, FS12, Kwantitatief: ESG integratie Aantal stemmen op aandeelhoudersvergaderingen Aantal juridische acties Aantal ondernemingen waarmee dialoog is aangegaan Aantal uitsluitingen GRI indicatoren: FS5, FS7, FS8, FS9, FS10,	Door verantwoord te beleggen (binnen het mandaat van onze opdrachtgevers) proberen wij een verantwoord rendement te realiseren. Voldoende financieel rendement voor de pensioenen van de deelnemers tegen een zo laag mogelijke negatieve maatschappelijke impact.
Datakwaliteit	Kwalitatief: pagina 41	De kwaliteit van onze data vormt de basis van onze pensioen- en verzekeringsuitvoering. Betrouwbare en kloppende data zorgen voor minder fouten en dragen bij aan kostenbeheersing. Bovendien zorgt de juiste data ervoor dat de deelnemer krijgt waar hij recht op heeft.
Integriteit	Kwalitatief: pagina 43-44 GRI indicatoren: G4-58 Kwantitatief: GRI indicatoren: SO3, SO8, PR8, PR9	Dit gaat over onze interne compliance en risicobeheersingsprocessen die onze betrouwbaarheid waarborgen en daarmee het vertrouwen in onze pensioenuitvoering van onze opdrachtgevers, de werkgevers en de pensioendeelnemers.
Pensioenbewustzijn	Kwalitatief: pagina 49 GRI indicatoren: FS15, PR3	Met de wijze waarop wij binnen onze pensioenuitvoering communiceren met pensioendeelnemers proberen wij bij te dragen aan het pensioenbewustzijn van deze deelnemers.

Overzicht materiële onderwerpen en impact vervolg

Thema	Onderbouwing	Impact voor MN en haar belangrijkste stakeholders
Digitalisering	Kwalitatief: pagina 49	Digitalisering is van invloed op de wijze waarop wij onze werkzaamheden uitvoeren. Het draagt bovendien bij aan de manier waarop wij proberen bij te dragen aan het vergroten van het pensioenbewustzijn van de pensioendeelnemers.
Kwaliteit van personeel/ kennismanagement	Kwalitatief: pagina 41, 81-85 Kwantitatief: Investering in training en opleiding Aantal MN'ers dat zich heeft opgegeven voor verschillende trainings- en ontwikkelingsactiviteiten GRI indicatoren: LA1, LA9	De aandacht voor de kwaliteit van onze eigen medewerkers draagt bij aan de totale kwaliteit van onze dienstverlening en aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en is daarmee van invloed op al onze stakeholders.
Diversiteit en gelijke kansen	Kwalitatief: pagina 85 Kwantitatief: GRI indicatoren: LA12, LA13	Dit gaat over een goede balans binnen ons medewerkersbestand. Wij zijn van mening dat diversiteit bijdraagt aan een hogere kwaliteit van onze dienstverlening en is daarmee van invloed op al onze stakeholders.
Verantwoord beloningsbeleid	Kwalitatief: pagina 29, 7, 86-88 GRI indicator: G4-51 Kwantitatief: Aantal medewerkers aan wie een variabele beloning is uitgekeerd Gemiddelde uitgekeerde variabele beloning Uitgebrachte stemmen gerelateerd aan beloning op aandeelhoudersvergaderingen	Een verantwoord beloningsbeleid binnen MN draagt bij aan kostenbeheersing. De maatschappelijke discussie rondom beloningen vertaalt zich daarnaast in ons verantwoord beleggingsbeleid, waar dit onderwerp is van ons stembeleid, waarmee wij de bedrijven waarin wij beleggen aansporen tot een verantwoord beloningsbeleid. Kostenbeheersing is ook van invloed op de pensioenen van de pensioendeelnemer.

Overzicht materiële onderwerpen en impact vervolg

Thema	Onderbouwing	Impact voor MN en haar belangrijkste stakeholders
Duurzaam inkopen	Kwalitatief: pagina 100 GRI indicatoren: HR4, HR5, HR6 Kwantitatief: GRI indicatoren: LA14, HR1, HR10	De grootste impact zit in onze dienstverlening. Dat neemt niet weg dat wij in onze interne bedrijfsvoering ook aandacht hebben voor onze maatschappelijke impact. Bijvoorbeeld door MVO te stimuleren bij onze leveranciers.
CO₂ uitstoot eigen bedrijfsvoering	Kwalitatief: pagina 95-99 Kwantitatief: CO ₂ voetafdruk EN14, EN15	Binnen onze eigen bedrijfsvoering proberen wij onze eigen CO ₂ footprint te verminderen. Om hiermee het goede voorbeeld te geven.
Duurzame inzetbaarheid	Kwalitatief: pagina 78-92 Kwantitatief: Verzuimcijfer Aantal deelnemers interne fitness en beweegactiviteiten Vitaliteitscore Medewerkertevredenheids-onderzoek GRI indicatoren: LA6	Onze medewerkers vormen de basis voor alles wat wij binnen MN doen. Door duurzame inzetbaarheid werken wij aan het behoud van deze belangrijke basis.
Schaarste arbeid	Kwalitatief: pagina 86-89 Kwantitatief: Medewerkertevredenheid Score Topwerkgever GRI indicatoren: LA1	Voor bepaalde functies is arbeid schaars. Door goed werkgeverschap proberen wij aantrekkelijk te zijn en te kunnen concurreren op de arbeidsmarkt om zo te zorgen voor voldoende aanbod van gekwalificeerd personeel. Uiteindelijk is dit dus van invloed op onze belangrijkste stakeholders.

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.

CO₂-voetafdruk: Met behulp van een CO₂-voetafdruk verkrijgt een organisatie inzicht in de totale uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door de organisatie, een proces of een product.

Compliance: 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 compliancerisico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.

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.

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.

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.

Stakeholder(dialoog): Stakeholders zijn partijen waarvan de belangen kunnen worden beïnvloed door de activiteiten van de organisatie, of die zelf invloed op de belangen van de organisatie uitoefenen. Een stakeholderdialoog is erop gericht om relevante thema's, belangen en standpunten te bespreken tussen het bedrijf enerzijds en de meest relevante stakeholder anderzijds.

Thematische beleggingen: Investeringsen die gericht zijn op het bewerkstelligen van een positieve maatschappelijke impact in aanvulling op een verantwoord rendement. Internationaal wordt hier gesproken over impact investments.

Uitsluiting: Uitsluiting betekent dat in bepaalde ondernemingen niet wordt geïnvesteerd, bijvoorbeeld het uitsluiten van beleggingen in ondernemingen die producten maken die de Nederlandse overheid als controversieel beschouwt zoals producenten van clusterbommen, landmijnen of biologische en chemische wapens.

Verantwoord beleggen: Verantwoord beleggen (ook wel maatschappelijk verantwoord beleggen, duurzaam beleggen of ethisch beleggen) is een vorm van investeren waarbij de geldverstrekker de gevolgen voor mens en milieu laat meewegen in zijn investeringsbeslissingen.

Assurance-rapport MN MVO jaarverslag 2013

Aan: de Hoofddirectie van Mn Services N.V.

Opdracht en verantwoordelijkheden

Wij hebben het, in dit rapport (op pagina's 1 tot en met 116) opgenomen, MVO Jaarverslag 2013 (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 2013.

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 assurance-rapport 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 104 van het Verslag. Dit is toegelicht in het Verslag (op pagina 108).

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, 14 april 2014
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel is getekend door drs. F.J. van Groenestein RA

Colofon

Tekst

MN

Concept en vormgeving

MN

Scripta Communicatie

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



