

Directieverslag

04. Financiële ontwikkelingen 20

05. Bestuursadvisering 22

06. Vermogensbeheer 27

- Trends en ontwikkelingen in de markt 27
- Organisatie 28
- Innovaties en nieuwe beleggingsproducten 29
- Maatschappelijk Verantwoord beleggen 30
- (Inter)nationale samenwerking 34

07. Pensioenuitvoering 38

- Wet- en regelgeving 38
- Vernieuwing 38
- Kostenverlaging 40
- Klantbediening en communicatie 40

08. Verzekeringsuitvoering 41

- Bedrijfsvoering weer op niveau 41
- Onderzoek NV schade 41
- Opzegging KMU Verzekeringen (KMUV) 42
- Vernieuwing 42
- Re-integratiedienstverlening 42

09. Betrokken en competente medewerkers 46

- Continu leren en ontwikkelen 46

10. Verkleining van onze CO₂-voetafdruk 55

- Reductie CO₂ 55

11. Maatschappelijk verantwoord inkopen 57

04. Financiële ontwikkelingen

Het verbeteren van bedrijfsprocessen heeft onze continue aandacht. We beogen daarmee de organisatie wendbaarder te maken en de uitvoeringskosten van de dienstverlening van MN te verlagen, ter ondersteuning van onze ambitie de kostprijs per deelnemer verder te verlagen. Dit heeft in 2019 een stabiel kostenniveau opgeleverd, ondanks cao-loonstijgingen en hogere inkooprijzen. Het resultaat voor belastingen is € 6,0 miljoen; reden om vanuit financieel oogpunt tevreden terug te kijken op 2019.

Resultaat

Het resultaat voor belastingen is in 2019 € 6,0 miljoen positief. Ten opzichte van 2018 is het resultaat voor belastingen € 0,6 miljoen hoger (2018: € 5,4 miljoen). Tegenover dalende opbrengsten door met name dalende pensioenbeheertarieven staan eveneens lagere kosten. Ondanks cao-loonstijgingen en inflatie heeft MN de dalende trend die de kostenbasis de afgelopen jaren kenmerkt, kunnen doortrekken. Hierdoor is MN in staat om ondanks dalende opbrengsten toch een beperkt positief resultaat op de bedrijfsvoering te kunnen realiseren.

Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen van € 1,4 miljoen positief zal conform het dividendbesluit van december 2019 geheel worden uitgekeerd. Het eigen vermogen bedraagt – in de enkelvoudige balans – eind 2019 € 15,5 miljoen na resultaatbestemming.

De dividenduitkering wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders bij het vaststellen van de jaarrekening op 6 mei 2020.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2019 bedragen € 178,6 miljoen. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2018 met € 2,6 miljoen afgenomen. Deze afname is met name toe te schrijven aan een daling van de pensioenbeheertarieven voor onze opdrachtgevers ten opzichte van vorig jaar. Dit is een gevolg van de ambitie van MN om de pensioenbeheerkosten per deelnemer structureel te verlagen.

Het beheerd vermogen van € 153 miljard is ten opzichte van vorig jaar met € 24 miljard gestegen voornamelijk als gevolg van positieve marktontwikkelingen.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 173,5 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar € 3,2 miljoen gedaald. Deze daling kan worden verklaard door een aantal factoren. MN heeft in 2019 verdere voortgang geboekt met het vereenvoudigen en digitaliseren van operationele processen, waardoor de personeelskosten en kosten van inhuur verder zijn gedaald. Dit is met name zichtbaar bij het Pensioenbedrijf, waar verschillende procesverbeteringen zijn doorgevoerd die bijdragen aan de doelstelling om de pensioenbeheerkosten per deelnemer te verlagen.

Daarnaast zijn de afschrijvingskosten lager dan vorig jaar. Enerzijds wordt dit veroorzaakt doordat MN steeds meer kiest voor cloudoplossingen, waardoor minder IT-kosten worden geactiveerd. Anderzijds komt dit doordat een aantal projecten een latere start kende.

Liquiditeitspositie

De eigen liquiditeitspositie is eind 2019 uitgekomen op € 54,8 miljoen. Dit is nagenoeg hetzelfde als eind 2018.

In verband met de eisen die worden gesteld in wetgeving als het *Internal Capital Adequacy Assessment Process* (ICAAP) en de *Alternative Investment Fund Managers Directive* (AIFMD), staan niet alle liquide middelen ter vrije beschikking voor gebruik in het werkkapitaal. Dit gebonden vermogen eind 2019 bedraagt € 19,1 miljoen. Dit betreft de impact van de wettelijke kaders, de bankgarantie en een onzekerheidsmarge.

Om eventuele (tijdelijke) liquiditeitstekorten op te kunnen vangen kan MN gebruik maken van een kredietfaciliteit die is verstrekt door de aandeelhouders. De kredietfaciliteit heeft een omvang van € 21 miljoen. MN heeft deze faciliteit tot op heden niet gebruikt. In het kader van een herziening van de kapitaalstructuur heeft MN in 2019 een tweede kredietfaciliteit met een omvang van € 24 miljoen opgezegd. Daar staat tegenover dat het weerstandsvermogen is verhoogd.

Investeringsen

In 2019 is voor € 4,5 miljoen aan investeringen gedaan in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen. Hiervan is € 1,6 miljoen toe te schrijven aan investeringen in de Nieuwe Pensioen Stroom (NPS), het programma waarmee MN de bestaande pensioensystemen omzet naar een nieuw en toekomstvast ICT-platform. In 2020 worden de investeringen in NPS verder geïntensiveerd. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gestegen van € 10,8 miljoen in 2018 naar € 11,0 miljoen in 2019. Deze stijging is het gevolg van gedane investeringen in 2019, deels gecompenseerd door de afschrijvingen in 2019.

Kapitalisatie MN

De kapitaalstructuur van MN is zo ingericht dat het weerstandsvermogen tenminste toereikend is. Gegeven de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten moet bij het bepalen van het weerstandsvermogen rekening worden gehouden met geldende wet- en regelgeving, maatschappelijke normen en DNB-normen voor het aanhouden van eigen vermogen voor de opdrachtgevers bij Vermogensbeheer BV, Fondsenbeheer BV en voor de overige opdrachtgevers. Daarnaast heeft MN een liquiditeitsbehoefte en is het noodzakelijk om investeringen in de toekomst efficiënt te kunnen financieren.

In 2019 is een dialoog gevoerd met de aandeelhouders over de toepasbaarheid van het structuurregime. Op basis daarvan is voor MN een nieuwe kapitaalstructuur vormgegeven, met als uitgangspunt te blijven voldoen aan de wettelijke kapitaalvereisten voor onder DNB-toezicht staande entiteiten. Tevens moet MN daarmee financiële risico's die met de bedrijfsvoering gepaard gaan, kunnen blijven dragen. MN heeft het weerstandsvermogen versterkt door een eeuwigdurende achtergestelde converteerbare geldlening van € 15 miljoen uit te geven aan haar aandeelhouders. In totaal is het weerstandsvermogen met € 5,2 miljoen toegenomen. Hiermee heeft MN de totale kapitalisatie robuuster gemaakt.

Conclusie over het financiële jaar 2019

We kijken met tevredenheid terug op de financiële resultaten in 2019. MN heeft de kosten ten opzichte van voorgaande jaren verder kunnen verlagen door maatregelen die de afgelopen jaren zijn ingezet en in 2019 bestendigd. Hierdoor is MN in staat geweest om de pensioenbeheertarieven voor de opdrachtgevers verder te verlagen, waarmee de trend van lagere kosten per deelnemer wordt voortgezet. Tegelijkertijd is MN erin geslaagd het jaar met een positief resultaat op de bedrijfsvoering af te sluiten.

05. Bestuursadvisering

MN ondersteunt als onderdeel van de dienstverlening haar opdrachtgevers op strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuarieel, fiscaal en communicatief vlak.

Met de dienstencombinatie 'Bestuursadvisering' biedt MN toegevoegde waarde aan opdrachtgevers bovenop de dienstverlening van Pensioenen, Verzekeringen en Vermogensbeheer. Bestuursadvisering centraliseert en verankert kennis en visie op het brede pensioendomein. Op die manier kan Bestuursadvisering bijdragen aan de verdere professionalisering van de bestuurscyclus van de fondsen. Hiertoe is er een directe interactie met de bestuursbureaus van de fondsen.

De kerntaak van Bestuursadvisering is dus het verzamelen, verrijken en delen van kennis en visie. Daarmee geeft Bestuursadvisering inhoud aan de functie van kenniscentrum, waarmee MN in staat is om interne en externe ontwikkelingen te signaleren, te duiden en te integreren in de organisatie. Dat gebeurt in de vorm van beleidsadviezen aan de fondsen en directie MN en (doorontwikkeling van) nieuwe producten en diensten. Vanuit deze taak en verantwoordelijkheid vervult Bestuursadvisering de rol van verbinder tussen opdrachtgevers en business lines.

Bestuursadvisering werkt ketengericht. Er wordt intensief samengewerkt in de lobby en politieke afstemming over nieuwe wet- en regelgeving (Public Affairs), de vertaling en doorrekening daarvan naar visie- & beleidsformulering (Advies en Actuarieel), de normering van het producten- & dienstenpalet (Productportfoliomanagement en -ontwikkeling), account- en contractmanagement en tarifiering (Strategische Partnership Consulting) en corporate communicatie en mediamanagement.

De ketenaanpak en functie van kenniscentrum vragen van Bestuursadvisering dat de kennis en expertise minimaal gelijkwaardig is aan die van andere uitvoerders en adviseurs in de markt, en dat het denken en handelen altijd in de verlengde lijn van de fondsen ligt. Daarmee streeft Bestuursadvisering naar tastbare synergie in de brede klantbediening van MN.

Activiteiten in 2019

Het politieke netwerk en de impact van belangenbehartiging in Den Haag, Brussel (Europarlement) en Frankfurt (ECB) zijn in 2019 verder versterkt. Dat kwam onder meer tot uiting in de continue dialoog met tal van belanghebbenden over de inrichting van het Pensioenakkoord, dat op 5 juni 2019 werd gepresenteerd. Ook op de uitwerking van het nieuwe stelsel is MN via de professionals van Bestuursadvisering volop aangehaakt. Daarnaast is in 2019 intensief dialoog gevoerd met diverse stakeholders uit de sector en de politiek over de implicaties van dreigende pensioenverlagingen en zijn belangrijke bijdragen geleverd aan het uiteindelijke politieke besluit om deze uit te stellen.

De datagestuurde beleidsontwikkeling is in 2019 verder geoptimaliseerd door beschikbare data beter te ontsluiten en te vertalen naar trends en mogelijkheden. En met het in beheer overnemen en doorontwikkelen van de ALM-rapportage is Bestuursadvisering nog beter in staat om, in samenspraak met Vermogensbeheer, rapportages en scenarioanalyses op een verantwoorde manier uit te voeren.

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

Het politieke netwerk en de impact van belangenbehartiging in Den Haag, Brussel (Europarlement) en Frankfurt (ECB) zijn in 2019 verder versterkt.

06. Vermogensbeheer

Voor de pensioen- en vermogensbeheermarkt was 2019 wederom een dynamisch jaar vanwege de aanhoudende lage rentes, de lage dekkingsgraden bij opdrachtgevers en de daaruit voortvloeiende verlagingsdreiging. MN Vermogensbeheer heeft de aanloop naar het nieuwe pensioenakkoord met grote belangstelling gevolgd en bereidt zich voor op de gevolgen ervan. Ook de actualiteiten rond het bestaande stelsel en de ontwikkelingen in de vermogensbeheermarkt hebben vanzelfsprekend onze aandacht.

Trends en ontwikkelingen in de markt

Vernieuwing pensioenstelsel

De ophanden zijnde vernieuwingen van het pensioenstelsel hebben impact op het vermogensbeheer voor pensioenfondsen. Zo wordt in de nieuwe pensioenovereenkomsten het rendement mogelijk op een andere manier toebedeeld. Onderzocht is wat dit betekent voor de strategische beleggingsportefeuilles van onze opdrachtgevers, de benodigde liquiditeit en het zogeheten *life cycle*-beleggen. Daarnaast is het advies van de Commissie Parameters meegenomen. Deze commissie heeft de verschillende rekenwaarden onderzocht op basis waarvan pensioenfondsen toekomstig rendement berekenen. De uitkomsten hiervan hebben ertoe geleid dat pensioenfondsen in hun herstelplan rekening moeten houden met lagere rendementsverwachtingen. Bovengenoemde punten zijn opgenomen in de beleggingsplannen van onze opdrachtgevers voor 2020.

Verdergaande consolidatie in de vermogensbeheermarkt

In de vermogensbeheermarkt zijn internationalisering en verdere consolidatie belangrijke ontwikkelingen. Vermogensbeheerders over de hele wereld groeien qua beheerd vermogen en er is een duidelijke focus op het verlagen van de beheerkosten. MN onderscheidt zich van (internationale) vermogensbeheerders door haar kennis van pensioenen en door levering van maatwerk. MN streeft ernaar ook in de toekomst een deskundige en kostenefficiënte partner zijn. Om dit te realiseren wordt onderzocht welke onderdelen van de dienstverlening van MN Vermogensbeheer directe toegevoegde waarde leveren voor haar klanten en welke onderdelen, bijvoorbeeld door samenwerking met andere partijen, kostenefficiënter kunnen worden ingericht. Ook staat MN open voor groei van de fiduciaire klantenportefeuille, als deze past bij de werkwijze voor en dienstverlening aan bestaande opdrachtgevers.

Verantwoord beleggen

Wij zijn er samen met onze opdrachtgevers van overtuigd dat onze investeringen impact hebben op de wereld, en dat de wereld impact heeft op onze investeringen. Voor een goed pensioen is het daarom belangrijk de invloeden op onze beleggingen goed te begrijpen en de verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van onze beleggingen. Hiervoor heeft MN samen met haar opdrachtgevers een verantwoord beleggingsbeleid opgesteld, waarin de thema's Environment, Social en Governance (ESG) zijn geïntegreerd.

Digitalisering

Digitalisering speelt ook bij MN Vermogensbeheer een rol van betekenis. Ieder jaar vraagt dit om keuzes en investeringen in technologie om de efficiency en kwaliteit van onze processen verder te verhogen. Zo heeft MN in 2019 een start gemaakt met het beter toekomstbestendig maken van onder andere de IT-systemen voor het klantportefeuillebeheer.

Daarnaast heeft MN begin 2019 haar eigen innovatielab opgericht, het zogenoemde M-lab. Dit lab heeft als doel om via een vast proces nieuwe producten en diensten te ontwikkelen voor opdrachtgevers, deelnemers en werkgevers, zonder de reguliere business te verstoren. Het M-Lab richt zich op de toekomst van vermogensbeheer, pensioenen en verzekeren. 'Inkomen voor later' en 'nieuwe technologieën en proposities' zijn hierbij belangrijke thema's. De innovaties worden uitgevoerd door toegewijde teams van MN'ers, indien nodig in samenwerking met onze opdrachtgevers en aangevuld met externe experts en ondernemers. Daarnaast is een vast kernteam opgesteld dat zorgt voor continuïteit en focus. In 2019 is er gestart met drie projecten die een focus hebben op Vermogensbeheer. Zo is een team bezig om intern algoritmes te ontwikkelen voor een optimale executie van handelsorders op de valutamarkt. Ook is onderzocht of met behulp van *artificial intelligence* een dashboard ontwikkeld kon worden waarin ESG-gerelateerd (*environmental, social en governance*) nieuws te zien is voor onze opdrachtgevers.

Brexit

De brexit had in 2019 volop aandacht in de wereld van vermogensbeheer. Het risico van de brexit draait om de vraag hoe financiële markten zullen reageren op een veranderende economische relatie van het Verenigd Koninkrijk met de Europese Unie. Brexit brengt ook operationele consequenties mee voor MN Vermogensbeheer. In 2019 heeft MN zich in verschillende werkstromen voorbereid op brexit-scenario's. Hierdoor is MN in staat om, ongeacht de uitkomst, zorg te dragen voor een gestructureerde en voorspelbare implementatie van de gevolgen van de brexit.

Organisatie

Wendbaarheid

In 2019 is binnen de afdeling Fiduciair Advies (FA) de pilot 'FA Vooruit' gestart. Doel van deze pilot is het realiseren van kortere projecttijdslijnen en verhoging van het werkplezier door meer multidisciplinaire samenwerking. Hierbij is gekozen voor *agile* werkvormen. De resultaten zijn bemoedigend; de medewerkersbetrokkenheid is hoog.

Kostenverlaging

Binnen de vermogensbeheermarkt ligt er een duidelijke focus op het verlagen van beheerkosten. Ook MN streeft altijd naar competitieve afspraken over beheervergoedingen, waaronder met de externe vermogensbeheerders. Wij toetsen deze dan ook regelmatig.

Indien nodig heronderhandelen wij met onze externe vermogensbeheerders over de gemaakte afspraken. Ook dit jaar resulteerden succesvolle onderhandelingen in een verdere reductie van beheervergoedingen voor onder andere mandaten voor aandelen, hoogrentende bedrijfsobligaties en staatsobligaties uit opkomende landen.

Innovaties en nieuwe beleggingsproducten

Infrastructuurleningen

In de huidige lage rente-omgeving is een trend zichtbaar dat beleggers steeds meer mogelijkheden voor investeringen in private markten opzoeken. Zo heeft MN in 2019 een nieuw product binnen het hoogrendendcluster (returnportefeuille) van enkele opdrachtgevers geïntroduceerd: infrastructuurleningen. De infrastructuurleningenportefeuille bestaat uit leningen aan infrastructuurprojecten, waarbij rendement wordt gehaald uit de kasstromen – bijvoorbeeld huur en consumptie – van deze projecten. Binnen de infrastructuurleningen wordt ook rekening gehouden met ESG-factoren. Het streven is een zo groot mogelijk deel van de allocatie in te vullen met investeringen die positief bijdragen aan onze samenleving, zoals investeringen in de energietransitie. Ook zullen bepaalde projecten die bijvoorbeeld zijn gerelateerd aan olie en kolen, worden uitgesloten van de portefeuille. De opbouw van de infrastructuurleningenportefeuille start begin 2020.

Verdere uitrol en doorontwikkeling Bewuste Selectie

MN heeft afgelopen jaren in samenwerking met onze opdrachtgevers de strategie Bewuste Selectie ontworpen voor de aandelenportefeuilles ontwikkelde landen. Het uitgangspunt van de nieuwe portefeuille is dat pensioenfondsbesturen weten waar ze in beleggen en waarom. Hiervoor zijn randvoorwaarden opgesteld waar aandelen aan moeten voldoen voordat er in wordt belegd, onder andere rekening houdend met ESG-factoren (*environmental, social en governance*). Zo wordt bijvoorbeeld niet geïnvesteerd in schadelijke producten zoals de tabaks-, bont- en *adult entertainment* industrie. Ook geloven we dat alleen bedrijven die een goede bedrijfsvoering hebben en daarin rekening houden met milieu, mensen en de maatschappij, op lange termijn goed presteren. PME heeft dit jaar Bewuste Selectie in haar aandelenportefeuilles ontwikkelde landen geïmplementeerd. In 2019 heeft MN ook onderzocht hoe bewust selecteren kan worden toegepast op andere beleggingscategorieën, zoals aandelen uit opkomende landen. Het doel is om de komende jaren dit gedachtengoed over meerdere asset classes toe te passen. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat het risico-rendementsprofiel onveranderd blijft, maar dat alle keuzes uitlegbaar zijn.

De Betrokken Belegger

MN heeft in 2014 samen met PME de aandelenportefeuille 'De Betrokken Belegger' opgezet, naar aanleiding van de wens van PME om een portefeuille in te richten met een hoge mate van betrokkenheid, een positieve ESG-benadering en goede fundamentele (financiële) eigenschappen. De Betrokken Belegger is een innovatieve portefeuille waarbij actief een beperkt aantal Europese aandelen wordt geselecteerd die op basis van fundamentele argumenten het beste passen bij de (ESG- en financieel-economische) uitgangspunten van PME. In mei 2019 heeft MN de strategie van het product de Betrokken Belegger uit 2014 geëvalueerd en verder doorontwikkeld, waarmee een grotere allocatie naar deze portefeuille mogelijk is gemaakt.

Integrale sturing van de matchingportefeuille

Het afgelopen jaar heeft MN invulling gegeven aan de wens van opdrachtgevers om de matchingportefeuille meer integraal te kunnen sturen. Doelstelling van de matchingportefeuille is het behalen van een rendement dat overeenkomt met de waardeontwikkeling van de pensioenverplichtingen. Door de nieuwe inrichting van de matchingportefeuille zijn pensioenfondsbestuurders in staat om de portefeuille volledig op hoofdlijnen te sturen. MN is binnen het integrale matching mandaat verantwoordelijk voor de detailinvulling en het beheer van de portefeuille.

Maatschappelijk Verantwoord Beleggen

De opdrachtgevers van Vermogensbeheer bepalen samen met MN het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB). Bij de uitvoering van dit beleid houdt MN rekening met *Environmental*, *Social* en *Governance* (ESG) aspecten. Dit doen we via de instrumenten uitsluiting, actief aandeelhouderschap, ESG-integratie, impactinvesteringen en investeringen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDGs) van de VN.

Uitsluiting

MN sluit ondernemingen uit namens haar opdrachtgevers als hun activiteiten of een deel ervan in strijd zijn met internationale verdragen. Wij kunnen ook een onderneming uitsluiten, wanneer een dialoog met een onderneming over een significant ESG-risico niet het vooraf beoogde resultaat heeft bereikt. Daarnaast belegt MN niet in staatsobligaties van landen die onderhevig zijn aan internationale sancties. MN heeft namens opdrachtgevers in 2019 twaalf landen en 32 bedrijven uitgesloten op basis van internationale wetgeving of principiële gronden.

Actief aandeelhouderschap

MN wil namens haar opdrachtgevers een actieve aandeelhouder zijn van bedrijven waarin wordt belegd. Dat doet MN door de dialoog aan te gaan met bedrijven (engagement), te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen en juridische procedures te starten wanneer er sprake is van beleggingsverliezen als gevolg van wanbeleid van het ondernemingsbestuur. MN heeft concrete doelstellingen voor actief aandeelhouderschap en rapporteert hierover aan haar opdrachtgevers.

Energietransitie

In het tweede kwartaal van 2019 is het nieuwe klimaatdialoogprogramma van onze opdrachtgevers van start gegaan. Hiervoor zijn tien bedrijven geselecteerd in de klantportefeuilles die de grootste exposure hebben voor wat betreft klimaatrisico's. Deze tien bedrijven vallen in twee relatief vervuilende sectoren: olie- & gasbedrijven en nutsbedrijven. Gedurende een periode van twee jaar wordt een intensieve dialoog gevoerd met deze bedrijven om ze te bewegen naar drie doelstellingen:

1. Inzicht in klimaatrisico's.
2. Houdbare strategie met bijbehorende langetermijndoelstellingen.
3. Ontsluiting van informatie volgens het raamwerk van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Het dialoogprogramma wordt in samenwerking met de Climate Action 100+ (CA 100+) uitgevoerd. De CA 100+ is een samenwerkingsverband van meer dan 300 beleggers (gezaamenlijk vermogen van 33000 miljard euro) die samen een dialoog voeren met de 160 meest vervuilende bedrijven ter wereld. De doelstellingen van het klimaatdialoogprogramma van onze opdrachtgevers komen overeen met de doelstellingen van die van de CA100+. MN meet de vooruitgang van de geselecteerde bedrijven aan de hand van subdoelstellingen die zijn opgenomen in een scorecard.

Mensenrechten

MN zet zich actief in op verbetering van bedrijven voor het naleven van de mensenrechten-bedrijfsstandaard van de VN, de zogenoemde United Nations Guiding Principles. MN heeft zicht toegespitst op de volgende thema's waar in 2019 aan gewerkt is:

- leefbaar loon in de textielsector;
- het tegengaan van kinderarbeid in de kobaltwinning;
- goede werkomstandigheden in de agrarische sector;
- veiligheid en naleving van arbeidsrechten in de textielsector.

▪ *Leefbaar Loon* De kledingsector is één van de meest arbeidsintensieve sectoren ter wereld. Toch zijn in veel kledingproducerende landen de lonen niet hoog genoeg. Dit betekent dat mensen met te lage lonen niet kunnen voorzien in hun basisbehoeften, zoals huisvesting of eten. Bij MN erkennen we dat de betaling van een leefbaar loon een fundamenteel mensenrecht vormt. MN gaat daarom de dialoog aan over Leefbaar Loon.

Goed ondernemingsbestuur

Op het gebied van Governance (goed bestuur) is MN namens haar opdrachtgevers met ondernemingen in gesprek over verschillende onderwerpen. In 2019 zijn er gesprekken gevoerd over beloningsbeleid, diversiteit in de samenstelling van het bestuur en de mate waarin bedrijven rapporteren over hun langetermijnstrategie. Zo heeft MN met Eumedion gesproken over het in 2018 ingetrokken voorstel tot unificatie van Unilever en aandacht gevraagd voor de onderschatting van het sentiment hierover bij veel aandeelhouders. Ook op de aandeelhoudersvergadering zelf heeft MN hier aandacht voor gevraagd. Samen met andere investeerders is MN ook in gesprek met vooral Amerikaanse bedrijven met een buitensporig beloningsbeleid. Gesproken is bijvoorbeeld met IBM; omdat de beloning te hoog is voor prestatie van de onderneming. Met andere ondernemingen, zoals Alphabet (het moederbedrijf van Google), bleek het heel moeilijk over dit onderwerp in gesprek te komen.

Platform Living Wage Financials (PLWF)

Het PLWF is een samenwerkingsverband van twaalf financiële instellingen dat de dialoog aangaat met bedrijven met als doel: de uitbetaling van een leefbaar loon voor werknemers in wereldwijde toeleveringsketens. MN is één van de oprichters van dit platform. Als investeerderscoalitie met meer dan € 2,5 biljoen aan beheerd vermogen wordt deze invloed gebruikt om in contact te komen met de bedrijven waarin geïnvesteerd is en de bedrijfspraktijken op het gebied van leefbaar loon te verbeteren.

Als erkenning voor haar pionierswerk op het gebied van leefbaar loon heeft het PLWF in oktober de wereldwijde PRI-prijs (Principles for Responsible Investments) gewonnen voor beste initiatief op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen en actief aandeelhouderschap.

Samen met onze PLWF-partners hebben we in oktober 2019 weer een jaarlijkse conferentie georganiseerd en de voortgang in het afgelopen jaar geëvalueerd. Meer bedrijven en meer financiële instellingen blijken nodig om sectorbrede verandering op het gebied van leefbare lonen te realiseren. In 2020 blijft MN zich hiervoor inzetten.

ESG-integratie

MN investeert namens haar opdrachtgevers in financieel gezonde bedrijven die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Daarom streven wij naar vergaande ESG-integratie (environmental, social en governance factoren) bij de investeringen in de verschillende beleggingscategorieën. We kijken zorgvuldig naar prestaties van managers op ESG-gebied bij zowel de selectie van die managers als de reguliere monitoring.

Impactinvesteringen

Met thematische beleggingen streeft MN namens haar opdrachtgevers doelbewust naar financieel rendement én positieve effecten op mens, milieu en maatschappij. Impactbeleggen richt zich op investeringen die een bijdrage leveren aan het oplossen van sociale - en milieuvraagstukken. MN en haar opdrachtgevers zijn ervan overtuigd dat een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij én het behalen van een goed rendement samengaan. De beleggingen moeten passen binnen één van de vastgestelde impact-thema's:

- Energietransitie
- Circulaire economie (recycling)
- Toegang tot financiering
- Betaalbare huisvesting

SDIs

Investerings in bedrijven die bijdragen aan de Sustainable Development Goals worden Sustainable Development Investments (SDI's) genoemd. SDI's kunnen worden gedaan in verschillende beleggingscategorieën. MN heeft namens haar opdrachtgevers PMT en PME in 2019 metingen uitgevoerd waarin is onderzocht in hoeverre bedrijven waarin belegd is, bijdragen aan de SDGs. Zie voor de totale SDI-exposure van de portefeuilles van PMT en PME de jaarverslagen van deze opdrachtgevers (▪ *Jaarverslag PME* en ▪ *MVB-verslag PMT*).

Klimaat

Klimaatverandering is een van de grote maatschappelijke uitdagingen. MN heeft er namens haar opdrachtgevers voor gekozen een voortrekkersrol te nemen in het omgaan met klimaatverandering. Een ordelijke transitie naar een economie die in overeenstemming is met de klimaatdoelstellingen van Parijs is volgens ons de beste manier om onze beleggingen zo min mogelijk bloot te stellen aan risico's en maximale rendementen te behalen. MN bindt zich namens haar opdrachtgevers binnen het Klimaatakkoord aan het meten en rapporteren van de CO₂-uitstoot van relevante beleggingen en financieringen. Dit jaar hebben we voor het derde achtereenvolgende jaar een TCFD-rapportage opgesteld (zie bijlage II).

Jaarlijks meten wij de CO₂-uitstoot van relevante beleggingen en financieringen voor onze opdrachtgevers.

(Inter)nationale samenwerking

PRI

MN is sinds 2009 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de VN en is daarmee lid van een wereldwijde organisatie van institutionele en andere beleggers.

Eumedion

MN werkt nauw samen met Eumedion, belangenbehartiger van institutionele beleggers, en haar leden om namens opdrachtgevers invloed uit te kunnen oefenen tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) van Nederlands beursgenoteerde bedrijven.

IIGCC

Karlijn van Lierop, Director Responsible Investment van MN is in 2019 bestuurslid geworden van de IIGCC (Institutional Investors Group on Climate Change). De IIGCC biedt beleggers een samenwerkingsplatform voor het aanmoedigen van overheidsbeleid, investeringspraktijken en bedrijfsstrategieën die lange termijn klimaatrisico's en -kansen adresseren. MN neemt daarmee een actieve rol in het bewerkstelligen van een ordelijke energietransitie.

IMVB

De bedrijven waarin MN namens opdrachtgevers belegt opereren internationaal. In de internationale waardeketens kunnen zij betrokken raken bij of verantwoordelijk zijn voor misstanden in hun operaties, bijvoorbeeld voor mensenrechten- of arbeidsrechtenschendingen. Binnen het IMVB (Internationaal Verantwoord Maatschappelijk Beleggen)-convenant werken pensioenfondsen, NGO's, vakbonden en de overheid samen om de risico's van bedrijven waarin zij beleggen te verkleinen. De afspraken gaan over risico's die niet alleen mogelijk negatieve impact hebben op de bedrijfsresultaten van een onderneming – en daarmee mogelijkerwijs op het rendement voor de aandeelhouder of investeerder – maar ook een negatieve impact kunnen hebben op de omgeving en betrokken belanghebbenden zoals werknemers en omwonenden. MN en opdrachtgevers committeren zich reeds aan de internationale richtlijnen waarop deze afspraken zijn gebaseerd, en heeft dit ook al verwerkt in beleid. Dat proces is continu aan verbetering en verandering onderhevig, bijvoorbeeld als wij beleggingsmandaten evalueren en herzien of als we bedrijven in onze portefeuille selecteren waarmee we in gesprek gaan (*engagement*) om hun bedrijfsvoering te verduurzamen. Als betrokken aandeelhouder en verantwoorde belegger neemt MN namens opdrachtgevers een actieve rol in het IMVB-convenant om kennis en ervaringen te delen. Ook zorgen MN en opdrachtgevers dat ESG een steeds prominentere plek krijgt in de bedrijfsprocessen.

Sustainable Finance

De EU komt volgens schattingen ten minste €180 miljard per jaar tekort om de 2030 doelstellingen van Parijs, waaronder een 40% reductie in broeikasgassen, te kunnen realiseren. In 2016 heeft de EU daarom een *sustainable finance* agenda opgericht om dit gat te overbruggen. Dit heeft onder meer geresulteerd in een EU-taxonomie van duurzame economische activiteiten (de EU Green Bond Standard) en benchmarks, gericht op de klimaattransitie en afgestemd op het Akkoord van Parijs. MN ondersteunt de *sustainable finance* agenda van de EU namens opdrachtgevers.

07. Pensioenuitvoering

De pensioenuitvoering stond in alle opzichten in het teken van degenen waar het uiteindelijk om draait: de deelnemers, de pensioengerechtigden en de werkgevers. Naast het volgen van nieuwe wet- en regelgeving zijn vernieuwing van de pensioenuitvoering, klantbediening en digitalisering daarbij sleutelbegrippen geworden. Het voorbereiden op eventuele verlagingen domineerde de inhoudelijke communicatie.

Wet- en regelgeving

MN heeft als pensioenuitvoerder jaarlijks te maken met (implicaties van) nieuwe wet- en regelgeving. Zo ook in 2019. Naar aanleiding van de Wet Waardeoverdracht Kleine Pensioenen zijn aanpassingen doorgevoerd en in het kader van het pensioenakkoord is in de loop van het jaar de AOW-leeftijd aangepast. De grote thema's waren echter de mogelijke verlaging van pensioenen en de herziening van het pensioenstelsel.

Met de ontwikkeling van de dekkingsgraden zag het er in 2019 naar uit dat zowel PME als PMT tot verlaging van de pensioenen zouden moeten overgaan in 2020. Een aparte projectgroep heeft de fondsen geadviseerd over de verschillende opties en de nodige voorbereidingen getroffen voor de uitvoering. De mogelijke verlaging was ook een van de belangrijke communicatie-thema's. Zo werd door middel van verschillende webinars (digitale bijeenkomsten met werkgevers, deelnemers en gepensioneerden) informatie verstrekt en werden vragen beantwoord. In november kwam minister Koolmees met het verlossende woord. In afwachting van het nieuwe pensioenstelsel hoefden de fondsen niet te verlagen.

Pensioenstelsel

Eind 2019 heeft Minister Koolmees een wetvoorstel ter consultatie voorgelegd over diverse extra keuzes die deelnemers op de pensioeningangsdatum kunnen maken. Dit wetsvoorstel heeft komende jaren gevolgen voor de pensioenuitvoering en voor de communicatie aan de deelnemers. Ook de plannen voor het vervangen van de doorsnee-premieheffing door een leeftijdsafhankelijke premie zijn ingrijpend voor de fondsen en daarmee voor de uitvoering. Binnen de sector wordt samengewerkt met de pensioenfederatie om de uitwerking en impact verder inzichtelijk te maken.

Vernieuwing

Nieuwe Pensioen Stroom

Binnen MN is het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) opgezet om ervoor te zorgen dat de systemen van MN voldoende flexibiliteit, kwaliteit en productiviteit hebben om voorbereid te zijn op toekomstige veranderingen. Met NPS zet MN de bestaande systemen om naar een nieuw en toekomstvast ICT-platform. NPS pakt voornamelijk de *mid* - en *back office* van de IT-systemen aan. De *mid office* omvat de processen en applicaties die gebruikt worden voor de basisadministratie. De *back office* beslaat het rechten- en toekendomein waarin de pensioenaanspraken beheerd worden en waar vandaan de uitbetaling van pensioenen plaatsvindt. Ook de rekenkern en de business intelligence – het verzamelen van data uit NPS om dit in rapportages te kunnen benutten – zijn belegd in de *back office*.

NPS is een programma van meerdere jaren. Gedurende die jaren wordt de bestaande pensioenadministratie onderhouden én wordt deze stapsgewijs vervangen door nieuwe applicaties en functionaliteiten.

Ambitie en aanpak

Het jaar 2020 wordt een belangrijk jaar voor NPS. Om dit programma tot een succes te maken, zal het vernieuwen van applicaties beheerst en in behapbare onderdelen, in samenspraak met onze opdrachtgevers, worden opgepakt en uitgevoerd. In de zomer van 2020 zal MN het eerste belangrijke onderdeel van de *mid office* in productie nemen. We wijken daarmee af van de oorspronkelijke planning. De vernieuwing van de *back office* is nog in de fase van plan- en besluitvorming. Voor de back office is het verminderen van complexiteit als belangrijk uitgangspunt genomen. De planning is dat de *back office* in 2020 gefaseerd wordt opgestart.

Verandervermogen MN

De omvang, de complexiteit en de samenloop tussen *mid office* en *back office* naast andere IT trajecten, vragen veel van het verandervermogen en de verandercapaciteit van MN. 2019 heeft in het teken gestaan van het voorbereiden van de organisatie op de transitie naar het nieuwe systeemlandschap en de oplevering van een eerste testversie. Aangezien het bouwen van applicaties voor MN geen standaard dienstverlening is, is in 2019 veel tijd gestoken in het als organisatie leren omgaan met het vernieuwingstraject. Veel historie en complexiteit zit met name in het bestaande administratielandschap; het stapsgewijs uitschakelen van bestaande functionaliteiten is meer tijdrovend dan op voorhand ingeschat. Het opleveren van de eerste functionaliteiten liep mede daardoor in 2019 vertraging op.

Interventies

Naar aanleiding van de vertraging van de *mid office* is inmiddels een aantal interventies in gang gezet. Met deze interventies, het intensiever sturen op eigenaarschap en het nadrukkelijker voeren van de prestatiedialoog is een belangrijke stap gezet naar meer voorspelbaarheid en professionaliteit van het vernieuwingsproces. Tevens is een aantal randvoorwaarden ingevuld om dit ook tot uitvoer te brengen, waaronder een adequate personele bezetting met een houding en gedrag die bijdraagt aan succes. Het invullen van deze randvoorwaarden en ten uitvoer brengen van de interventies is een doorlopend proces dat waar nodig zal worden bijgesteld en versterkt. Hier zal strak op worden gestuurd.

Toezicht

DNB heeft eind 2019 geconstateerd dat NPS achterblijft bij de gestelde verwachtingen en heeft dit met alle betrokken partijen gedeeld. De toezichtaanpak zal daarom in 2020 zijn gericht op de uitvoering van de veranderstrategie, om te bereiken dat een beheerste uitvoering van de pensioenadministratie, nu en in de toekomst, is geborgd. NPS kent een kritisch veranderpad, waarbij DNB in haar toezichtaanpak zoveel mogelijk zal aansluiten bij bestaande (toets) momenten en rapportages.

Kostenverlaging

Een kwalitatief hoogwaardige pensioenuitvoering en lagere pensioenbeheerkosten blijven leidend voor MN. Harmonisatie van de administratie en vereenvoudiging van de verschillende pensioenregelingen in combinatie met een efficiënte pensioenuitvoering, spelen hierbij een belangrijke rol. Kostenverlaging is echter geen vrijblijvend bijeffect van efficiency; het is een doelstelling op zichzelf. Deelnemers hechten veel waarde aan lage kosten. Lage kosten dragen bij aan een positieve klantwaardering en vertrouwen van deelnemers en werkgevers. MN heeft al meerdere jaren afspraken met de fondsen gemaakt om de kosten per deelnemer te verlagen. In 2019 is wederom een daling gerealiseerd. Deze lijn wordt in 2020 doorgezet.

Klantbediening en communicatie

Klantbediening gaat over vertrouwen en tevredenheid van deelnemers, gepensioneerden en werkgevers. De digitale transformatie heeft de afgelopen jaren voor een drastische aanpassing gezorgd in de wijze waarop met deelnemers wordt gecommuniceerd. En daarmee ook van hetgeen de deelnemer van het fonds verwacht: transparantie en maatwerk waarbij de dienstverlening in toenemende mate op zijn specifieke situatie is toegesneden.

Daarmee is klantbediening voor de fondsen en voor MN een belangrijk speerpunt. In lijn met marktontwikkelingen vindt communicatie plaats op momenten die er voor de deelnemer toe doen en via verschillende kanalen, aan de hand van zgn. klantreizen en de communicatievoorkeur van de deelnemer. In 2019 is begonnen met een maandelijkse meting van de klantwaardering, met behulp van een vragenlijst per e-mail aan deelnemers. Zo wordt over de gehele klantreis continu de klant-tevredenheid gemeten en kunnen gerichte verbeteringen worden aangebracht om tot een hogere klantwaardering te komen. Met de fondsen zijn hierover voor de korte termijn (2020) én de langere termijn (2022) ambitieuze afspraken gemaakt.

Digitalisering

Binnen de uitvoering en de communicatie wordt volop ingezet op digitalisering. Digitalisering moet bijdragen aan de doelstellingen voor zowel de vernieuwing van de klantbediening als kostenreductie. In 2019 is de digitale basis versterkt door de introductie van werkgeversportalen en verbetering van de deelnemersportalen en pensioenplanners. Deze voldoen aan de nieuwste veiligheidseisen vanuit wet- en regelgeving. Ook zijn nieuwe communicatiemiddelen geïntroduceerd zoals de chatbot. Doorontwikkeling van self-service en communicatie staat in 2020 op het programma.

08. Verzekeringsuitvoering

MN verzorgt voor opdrachtgevers de volledige administratie van ziekteverzuimverzekeringen, WIA-bodemverzekeringen, WGA-hiaatverzekeringen, WIA-excedentverzekeringen, WGA ERD-verzekeringen en WAO-verzekeringen. Het gaat daarbij om het hele traject van offertes, via acceptatie van verzekeringnemers en verzekerden en polisbeheer, tot het berekenen en uitkeren van schades.

Bedrijfsvoering weer op niveau

Halverwege 2018 is door een externe partij een grondige analyse uitgevoerd van de bedrijfsvoering van Verzekeringen. Op basis van de uitkomsten van die analyse is een transitieplan opgesteld, uitgevoerd en medio 2019 afgerond. Uit een assessment in juli is gebleken dat onze verzekeringsuitvoering operationeel sterk verbeterd en niet langer meer out of control is. Dit is onder meer zichtbaar in een hoge en bestendige Service Level Agreement (SLA-) score (mate waarin aan afspraken over het dienstverleningsniveau wordt voldaan), de procesvolwassenheid, de afgenomen werkvoorraden en *last but not least*, een hoge klantwaardering van onze verzekerden voor wie we de uitvoering doen (klanttevredenheidsscore van werknemers NV schade: 8). Hoewel de verzekeringsuitvoering operationeel onder controle is, blijft er nog voldoende ruimte voor verbetering.

Ook in 2020 heeft de continuïteit van onze dienstverlening aan opdrachtgever onze hoogste prioriteit.

Gouden oor

In 2019 heeft de stichting Keurmerk Klantgericht Verzekeren de thematoets 'Klacht- en feedbackmanagement' voor de verzekeringsuitvoering van NV schade uitgevoerd. Met een score van vier van maximaal vijf punten is hierbij een zeer goede score behaald. Met name de cultuur van oprechte betrokkenheid bij wat er leeft bij de klant en het systematisch werken aan verbeteringen werden door de onderzoekers van de stichting geroemd. Deze mooie score werd nog verder opgeluisterd door de toekenning van het Gouden Oor aan NV schade: dé erkenning voor verzekeraars die klantgerichtheid en continu verbeteren hoog in het vaandel hebben staan.

Onderzoek NV schade

NV schade heeft in 2019 een onderzoek gedaan naar de toekomst van de uitbesteding van haar verzekeringsuitvoering aan MN Verzekeren. In november is de uitkomst van dit onderzoek bekend gemaakt, namelijk dat NV schade in 2020 overgaat tot het verlengen van de overeenkomst voor verzekeringsuitvoering voor een jaar.

Opzegging KMU Verzekeringen (KMUV)

Per eind 2019 hebben we afscheid moeten nemen van verzuimverzekeraar KMUV als opdrachtgever waar wij de verzekeringsuitvoering voor deden. De onzekerheid over de uitkomst van het hierboven beschreven onderzoek van NV schade en een aantal interne overwegingen hebben KMUV doen besluiten haar verzekeringsuitvoering bij een andere partij onder te brengen.

Vernieuwing

Ook in 2019 hebben we weer een aantal ingrijpende wijzigingen doorgevoerd in ons verzekeringsadministratiepakket (BaCNCS) en het omliggende applicatielandschap. Dit om de stabiliteit en kwaliteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking verder te verbeteren en om nieuwe functionaliteit toe te voegen. Zo is een nieuwe wijze van premie-oplegging ingevoerd om onder meer de premieberekeningen in gebroken periodes te vereenvoudigen. Daarmee wordt de inzichtelijkheid van de nota verbeterd. De koppelingen met het omliggende applicatielandschap zijn verbeterd door herontwerp van een aantal interfaces.

De ‘mijn omgeving’ van NV Schade (Mijn NVS) is in 2019 uitgebouwd tot een volwaardig portaal voor werkgevers en werknemers. Voor de andere opdrachtgevers worden dezelfde verbeteringen doorgevoerd in MN Verzekeren online.

Tenslotte is ook de WAO-applicatie nog gemigreerd naar een toekomstbestendige omgeving in verband met het vervallen van de support op de oude omgeving.

Re-integratiedienstverlening

De re-integratiedienstverlening (casemanagement) voor de verzekeringsopdrachtgevers heeft ook in 2019 weer een groei doorgemaakt. Door de persoonlijke maatwerkbegeleiding van de Casemanagers zijn in 2019 ruim 80 WAO- en WIA-uitkeringsgerechtigden geplaatst in betaald of onbetaald werk. Daarnaast zijn meer dan 40 uitkeringsgerechtigden succesvol begeleid bij een UWV-herbeoordeling. De pilot met deze dienstverlening voor WIA Metalektro is in september 2019 positief geëvalueerd door de Raad van Overleg in de Metalektro (ROM) en Achmea en inmiddels omgezet in reguliere dienstverlening. NV schade had eind 2018 besloten de doelgroepen voor deze dienstverlening verder uit te breiden. Dit betekent dat vanaf 2020 alle arbeidsongeschikten in de metaal & techniek- en automotivebranche persoonlijke begeleiding van een casemanager aangeboden krijgen.

*..... een hoge klantwaardering
van onze verzekerden voor wie
we de uitvoering doen.*

09. Betrokken en competente medewerkers

Het HR-beleid van MN is gericht op het waarmaken van een goed en modern werkgeverschap: marktconform, aantrekkelijk, professioneel en gebaseerd op een volwassen (gelijkwaardige) relatie tussen werkgever en werknemer. Alle HR-initiatieven – instrumenten, arbeidsvoorwaarden en processen – zijn erop gericht leidinggevend en medewerkers te ondersteunen, zodat een ieder een bijdrage kan leveren aan de doelen van MN én aan een duurzame inzetbaarheid van zichzelf.

Continu leren en ontwikkelen

Voor de komende jaren willen we het verandervermogen van de organisatie vergroten, oftewel dat iedere MN'er sneller en meer adequaat inspeelt op komende veranderingen. Dit vergt dat elke medewerker dat hij/zij continu nieuwsgierig blijft en openstaat voor veranderingen, hoe spannend en ongewis ook. En dat elke medewerker zijn/haar verantwoordelijkheid neemt om te blijven leren en investeren in zichzelf. Hiermee kan iedere MN'er impact hebben op het realiseren van de ambities van MN én duurzaam inzetbaar – *fit for the future* – zijn en blijven, binnen dan wel buiten MN.

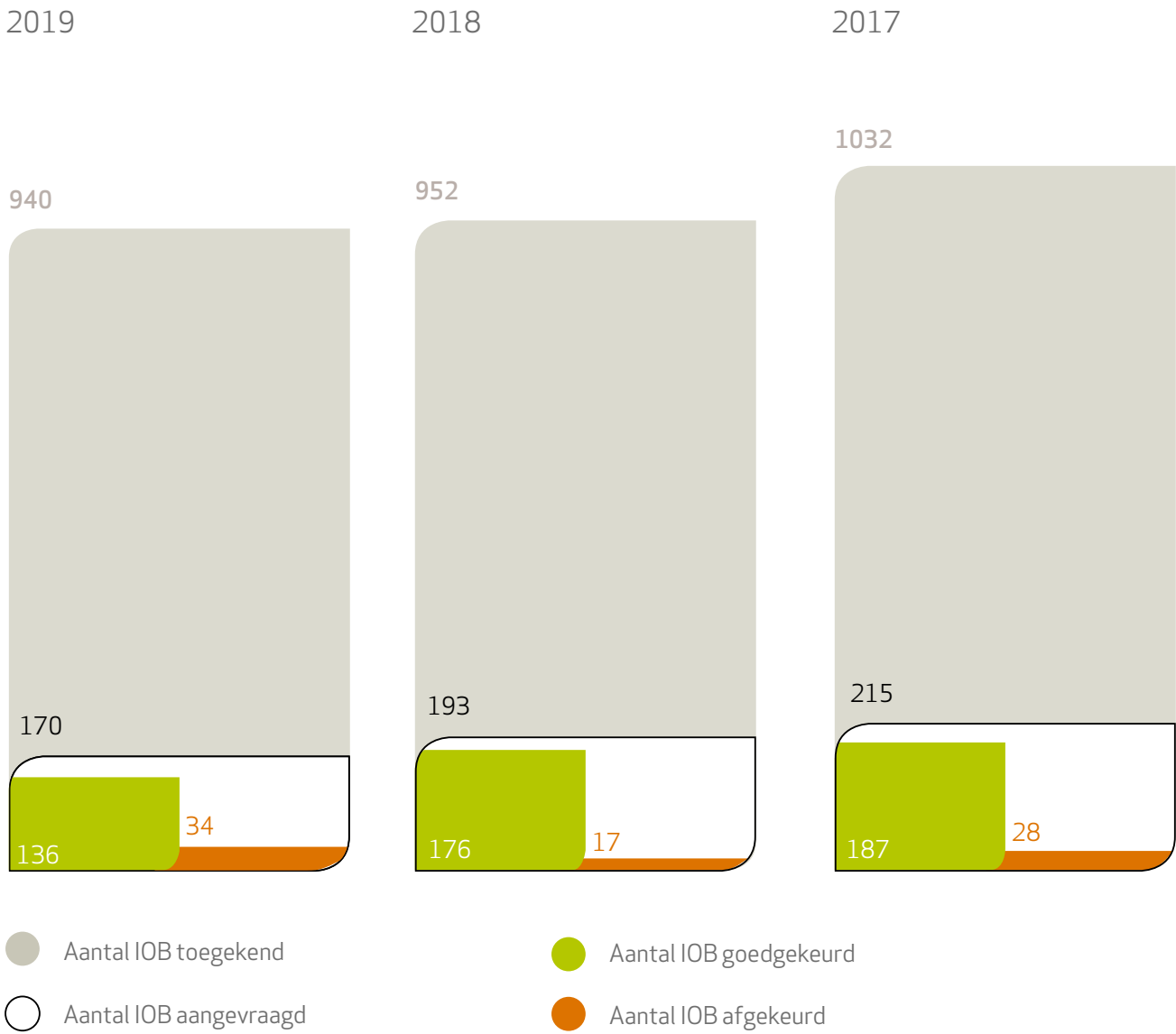
Individueel Opleidingsbudget

Iedere MN-medewerker heeft na één jaar dienstverband recht op een individueel opleidingsbudget (IOB) van € 400 per jaar tot een maximum van € 2000 per persoon. Hieronder een overzicht van het aantal toekenningen (aan iedereen die minimaal een jaar in dienst is), aantal aanvragen en aantal goedgekeurde aanvragen.

We hebben in 2019 het beleid geëvalueerd samen met de OR. Op basis van deze evaluatie is een aantal spelregels aangescherpt.

Het budget voor opleidingen en daarmee ook de gerealiseerde opleidingskosten waren in 2018 hoger dan in 2019 vanwege een grote investering in 2018 in een Leiderschapsprogramma voor alle leidinggevend en binnen MN.

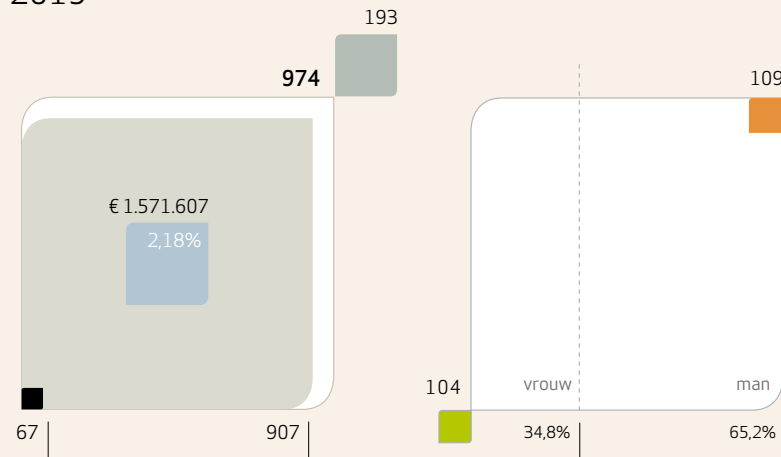
Individueel Opleidingsbudget (IOB)



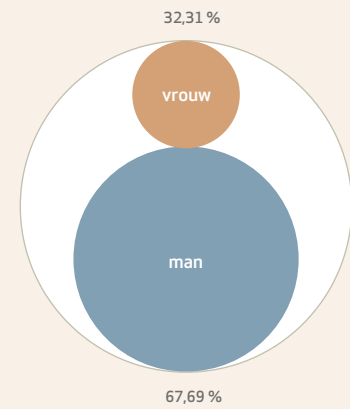
Medewerkers MN

Verhouding vrouw/man bij leidinggevendenden

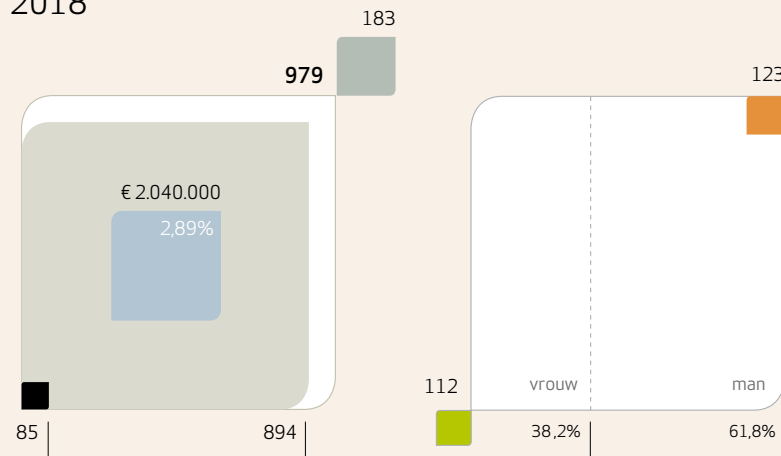
2019



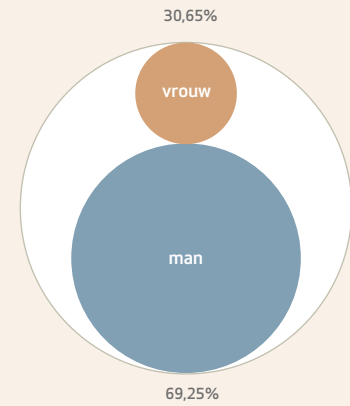
2019



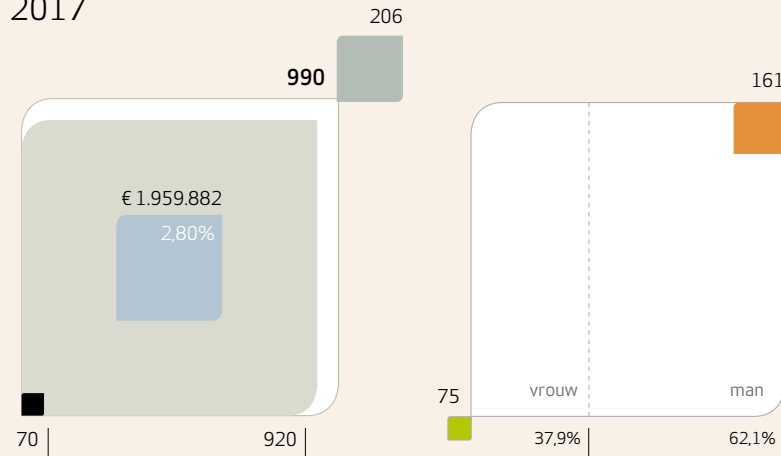
2018



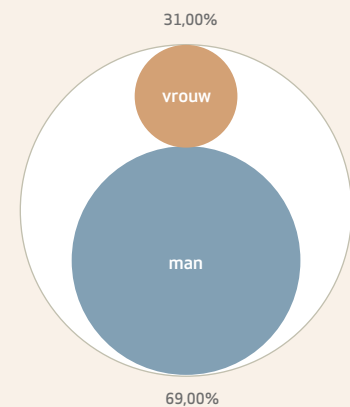
2018



2017



2017



Pilot Next me

Voor 2020 is een aantal speerpunten bepaald in het HR-beleid, waaronder de uitrol binnen MN van de pilot *Next Me*. *Next Me* is een concept waarin de medewerker meer regie krijgt op zijn of haar ontwikkeling en bijdrage aan de resultaten van MN. Binnen *Next Me* kunnen doelen worden gedeeld met leidinggevende en collega's. De medewerker kan doorlopend feedback vragen aan leidinggevende en collega's. Het geheel vindt plaats op basis van vastlegging, continue dialoog en een aantal spelregels. Er wordt geen jaarlijkse eindbeoordeling meer gegeven; de beoordelingsscores worden afgeschaft en is er geen koppeling met de jaarlijkse individuele salarisverhoging. De directie gelooft dat *Next Me* een bijdrage kan leveren aan de ambities van MN. In de loop van het jaar onderzoeken we – mede op advies van de OR – of *Next Me* in 2021 organisatie-breed kan worden uitgerold.

Andere belangrijke speerpunten zijn de herijking en modernisering van het MN functiehuis en verdere ontwikkeling en uitrol van de arbeidsmarktcommunicatie, gericht op positionering van MN als *employer of choice*.

Medewerkersonderzoek

Een van de manieren om in beeld te brengen of feedback te krijgen hoe MN als werkgever wordt beleefd, is het medewerkersonderzoek. Het afgelopen jaar hebben we gekozen voor een barometer. De respons was met 87,9% hoog en laat een lichte stijging zien van de betrokkenheid van MN medewerkers vergeleken met de laatste barometer van 2018. MN medewerkers zijn meer bekend met de doelen van MN en staan er meer achter dan in 2018. De barometer laat ook zien dat de samenwerking tussen teams verbeterd kan worden. In 2020 is dat een van de voornaamste doelstellingen.

Beloningsbeleid

MN wil met haar arbeidsvoorwaarden optimaal bijdragen aan de innovatie en productiviteit van de organisatie op de korte en langere termijn. Ook wil MN met haar beloningsbeleid aansluiting houden bij de arbeidsmarkt voor financiële dienstverlening (en waar nodig een speciaal segment binnen deze markt). Het beloningsbeleid richt zich op de mediaan van deze vergelijkingsmarkt en is daarmee gematigd. MN heeft er vanuit zijn maatschappelijke positie voor gekozen om de variabele beloning te maximaleren op 20%. De toekenning van de variabele beloning verloopt volgens een aantal vastgestelde stappen waarbij gebruik wordt gemaakt van twee individuele doelstellingen. Eén van deze doelstellingen is kwantitatief. In 2019 is voor een beperkte groep van 62 medewerkers (op een totaal van 974 medewerkers) een variabele beloning voorgesteld (58 in 2018). Deze personen hebben een functie bij de front office. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning voor deze medewerkers is 13% (idem in 2018).

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

In lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code geven wij hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer: de verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder (€ 343.768,80) en het mediaan basissalaris op basis van 40 uur van alle medewerkers (€ 59.183,05) was 5,9 over 2019 (5,8 over 2018).

| Jaar | Totaal aantal medewerkers | Vaste medewerkers | Contractanten | Externen | % vrouw | % man | In dienst | Uit dienst |
|------|---------------------------|-------------------|---------------|----------|---------|-------|-----------|------------|
| 2019 | 974 | 907 | 67 | 193 | 34,8 | 65,2 | 104 | 109 |
| 2018 | 979 | 894 | 85 | 183 | 38,2 | 61,8 | 112 | 123 |
| 2017 | 990 | 920 | 70 | 206 | 37,9 | 62,1 | 75 | 161 |

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|--------|--------|--------|
| Voortschrijdend verzuim | 3,46% | 3,91% | 3,3% |
| Medewerkers vallend binnen de cao van MN | 90,25% | 90,97% | 91,82% |
| Instream aantal trainees | 6 | 7 | 6 |

Kerncijfers HR

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

| | 2019 | 2018 |
|-----------------------------------|-------|------|
| Raad van Commissarissen % vrouwen | 40% * | 60% |
| Directie % vrouwen | 40% | 25% |
| Senior management % vrouwen | 40% | 40% |

* 60% tot medio 2019, toen de voorzitter (vrouw) afscheid nam.

Maatschappelijke betrokkenheid

Als werkgever hecht MN veel belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en maatschappelijke betrokkenheid. We werken voor een goed pensioen in een betere wereld. Dat doen we door duurzaamheid volledig te integreren in onze beleggingsportefeuilles en consequent door te voeren in onze bedrijfsvoering. Vanuit ons HR-beleid valt hierbij te denken aan diversiteitsbevordering, gelijke kansen voor iedereen en bijdragen aan een betere samenleving. Zo zijn wij ondertekenaar van het Charter Diversiteit (van Diversiteit in Bedrijf) en hebben we deelgenomen aan de Monitor 2018 van dit charter.

Onze maatschappelijke betrokkenheid uit zich verder in deelname door MN'ers aan onder meer LEF (Lesprogramma over Leven en Financiën) en JINC (Helpt jongeren aan een goede start op de arbeidsmarkt). Aan projecten van JINC hebben in 2019 zo'n 50 MN'ers deelgenomen (25 aan Carrière coach, sollicitatietraining en Baas van morgen en nog eens 25 waren betrokken bij aan Bliksemstages). Daarnaast hebben vier MN'ers in 2019 in totaal 22,5 uur LEF-lessen gegeven als gastdocent op MBO-scholen.

Medezeggenschap

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

In 2019 heeft de OR bij een groot aantal vraagstukken de bestuurder voorzien van een gedegen advies. Denk hierbij aan de wijziging van de topstructuur, wijziging van de boven-CAO-schalen en hoe hier mee om te gaan, het onderzoek bij Verzekeren en de evaluatie van de pilot van *Next Me* (een concept gericht op persoonlijk leiderschap). Op de adviesaanvraag om vanaf 1 januari 2020 *Next Me* definitief in te voeren binnen MN heeft de OR geadviseerd de pilot met een jaar te verlengen. Dit om de leerpunten uit de evaluatie te testen in de praktijk, alvorens *Next Me* grootschalig in te voeren binnen de gehele organisatie. De bestuurder heeft de uitgebrachte adviezen gerespecteerd en waar nodig omgezet in aangepaste initiatieven. Een verlengde pilot is reeds gestart per 1 januari 2020. In 2019 is de samenstelling van de directie (het *executive committee*) op de directievoorzitter na volledig vernieuwd. Ook in de Raad van Commissarissen (RvC) is er een aantal wisselingen geweest. De OR heeft haar verantwoordelijkheid ook in deze processen professioneel vorm gegeven. De directie bedankt de OR voor de constructieve samenwerking en ziet uit naar een verdere verdieping hiervan in 2020.

*Voor de komende jaren
willen we het verandervermogen
van de organisatie vergroten.*

10. Verkleining van onze CO₂-voetafdruk

MN berekent jaarlijks hoeveel CO₂ zij uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, zakelijke kilometers, woon-werkverkeer, koeling en afval. De uitkomst van deze berekening maken we inzichtelijk met onze CO₂-voetafdruk, waarbij we één CO₂-equivalent gelijk staat aan het effect dat de uitstoot van één kg CO₂ heeft.

Reductie CO₂

In 2019 bedroeg onze CO₂-uitstoot 1543 CO₂-equivalenten ten opzichte van 1616 in 2018. Dit is een daling van bijna 4,5%. Ieder jaar proberen we onze voetafdruk te verkleinen en bij te dragen aan de ambitie MN zo duurzaam mogelijk te maken.

Opvallend is dat het aantal treinkilometers een flinke stijging laat zien van 84%, in combinatie met een daling van 30% van de korte vliegafstanden (afstanden tot 700 km). Er heeft duidelijk een verschuiving plaatsgevonden voor de manier van reizen op kortere afstanden. Ondanks dit mooie resultaat heeft dit niet geleid tot een daling van het totale aantal vliegkilometers. Het aantal vliegkilometers op langere afstanden is namelijk gestegen, wat per saldo een stijging van 14% heeft opgeleverd van de CO₂-uitstoot van het zakelijk vliegverkeer van MN.

De CO₂-uitstoot van het restafval is met 22% afgenomen ten opzichte van 2018. Het verbruik van elektra en stadsverwarming heeft zich na een jarenlange sterke daling enigszins gestabiliseerd. Het verbruik van de stadverwarming is met 3% licht gestegen, terwijl het verbruik van elektra is gedaald met 9%. De daling van het verbruik van de elektra vertaalt zich niet in een daling van de CO₂-uitstoot, aangezien MN sinds 2012 alleen groene stroom gebruikt uit Nederlandse windkracht.

MN kent sinds medio 2019 ook een zogeheten 'Vega-maandag'. Dit initiatief zou ook tot een verdere reductie van CO₂ moeten leiden. De overige dagen van de week bieden we ook bewust minder dierlijke eiwitten aan.

Ambitie 100% energieneutraal

MN wil op diverse fronten bijdragen aan vermindering van haar CO₂-voetafdruk. Zo heeft MN in 2019 als participant van de Green Business Club (GBC) Beatrixkwartier een convenant ondertekend om vóór 2030 energieneutraal te zijn. De GBC Beatrixkwartier is een netwerk van bedrijven, pandeigenaren en de gemeente dat zich richt op verduurzaming en verlevendiging van het Beatrixkwartier in Den Haag. Voor eind 2020 wil de GBC Beatrixkwartier een plan van aanpak gereed hebben hoe de ambitie van 100% energieneutraal op bedrijfs- en gebiedsniveau in het Beatrixkwartier gerealiseerd kan worden.

Fietsambassadeur

Verder heeft MN zich als fietsambassadeur geëngageerd aan de fietsmissie 'Kies de fiets', geïnitieerd door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Doel van deze missie is 10% meer medewerkers op de fiets te krijgen. Medewerkers van MN doen hieraan mee, samen met medewerkers van andere bedrijven in het Beatrixkwartier.

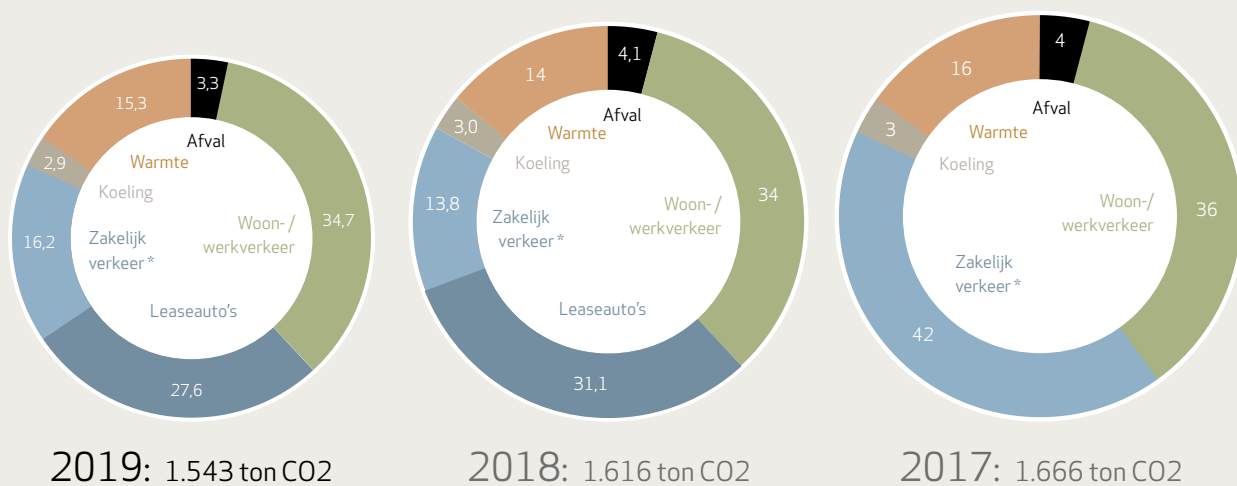
Afvalmanagement

Op het gebied van afvalmanagement heeft MN dit jaar serieuze stappen ondernomen. We hebben de volgende stromen toegevoegd om ons afval nog beter te kunnen scheiden; PMD (plastic, metaal en drankpakken), de papieren handdoekjes uit de sanitaire ruimtes en een afruimband met de diverse afvalstromen geplaatst bij de catering. De papieren handdoekjes worden gerycled tot nieuwe handdoekjes (100% circulair). Dit alles heeft geleid tot een verdere daling in ons restafval en verbeteren van ons scheidingspercentage. Ons scheidingspercentage is veel beter, restafval is nu nog 23,3%, ten opzichte van 2018 27,8% Hiermee zitten we al boven het doel zoals afgesproken in het convenant van de Green Business Club dat we hebben ondertekend. Met deze inspanningen hebben we een CO₂-daling van maar liefst 22% gerealiseerd.

Logistieke Hub Den Haag

Sinds januari 2020 is de eerste logistieke hub in de regio Den Haag van start gegaan. De Logistieke Hub Den Haag richt zich op een gebundelde en emissievrije kantoorverdeling in de binnenstad. MN wil graag gebruik maken van deze Hub; in de loop van 2020 starten we een pilot met onze sanitaire middelen.

CO₂ Footprint MN



* Vliegwezen, treinwezen, en gedeclareerde autokilometers

11. Maatschappelijk verantwoord inkopen

In het Inkoopbeleid van MN letten we bij de aanschaf van producten en diensten niet alleen op de prijs, maar ook op sociale - en milieuaspecten. Dit zijn belangrijke selectiecriteria voor de leveranciers waarmee we zaken doen. Hiermee geven we invulling aan goed opdrachtgeverschap, zijn we een betrouwbare partner en laten we onze verantwoordelijkheid zien in de keten met onze leveranciers.

In het selectieproces van leveranciers stellen we hun diverse vragen op het gebied van financiële stabiliteit, hun visie op maatschappelijke verantwoord ondernemen (MVO), het al dan niet hebben van MVO-keurmerken en verdere relevante financiële, milieu- en sociale aspecten. Waar mogelijk nemen we nu steeds vaker specifieke vragen op die aansluiten bij de dienst die en/of het product dat wordt ingekocht. Onze inkopers zijn afgelopen jaar ook met diverse leveranciers in gesprek gegaan over MVO, ontwikkelingen op dit gebied en ketenverantwoordelijkheid.

In het inkoopjaarplan 2020 van MN is maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) expliciet als onderwerp opgenomen. We willen ons op dit gebied blijven ontwikkelen. MVI moet een standaardonderdeel worden van elk selectieproces, waarbij we de eisen die we stellen aan (potentiële) leveranciers optimaliseren. In 2020 zullen we ons inkoopbeleid en onze gedragscode hierop actualiseren.

Met de transitie naar een circulaire economie verandert onze rol als inkoper. Overwegingen in de keuze voor de juiste producten worden complexer. Denk aan de toenemende vraag naar transparantie in leveranciersketens, nieuwe samenwerkingsvormen met bestaande klanten, en producten die als dienst afgenomen kunnen worden. En dat alles in een tijd van digitale transformatie en klimaatverandering. Als pensioenuitvoerder willen we met onze inkoopactiviteiten innovatie stimuleren maar ook kostenbewust zijn. We staan aan de vooravond van een circulaire economie en willen hieraan bijdragen door serieus aan de slag te gaan met duurzaam inkopen.