



Beloningsbeleid MN



Versie: 5
Datum: 15 november 2017

Inhoudsopgave

1	BELEID.....	3
1.1	De context van het arbeidsvoorwaardenbeleid.....	3
1.2	Beloningsfilosofie.....	4
1.3	Beloningsuitgangspunten.....	5
1.4	Beloningsbeleid en -structuur.....	7
2	UITVOERING EN TECHNIEK.....	10
2.1	Niveaus salarisschalen.....	10
2.2	Doorgroeimodel.....	11
2.3	Beheerste differentiatie.....	12
2.4	Prestatiebeloning systematiek.....	14

Inleiding

In dit document “Beloningsbeleid MN” zijn de uitgangspunten weergegeven die ten grondslag liggen aan de inrichting van een nieuw loonebouw van MN.

Indeling van het Beloningsbeleid:

Na een opsomming van de gebruikte begrippen en definities begint de nota met een beloningsmarkt vergelijking. Het beloningsbeleid komt in twee delen aan bod in deze nota, te weten:

Deel 1: Beleid

Voor het beleid wordt eerst ingegaan op de context van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Vervolgens wordt ingegaan op de beloningsfilosofie van MN met haar uitgangspunten. Deze uitgangspunten worden vertaald in een salarisstructuur voor het vaste inkomen als ook prestatiebeloning.

Deel 2: Uitvoering en techniek

In deel 2 wordt ingegaan op de salarisstructuur, de doorgroeisystematiek en de Prestatiebeloningsystematiek.

Gebruikte begrippen

Totaal Vast Inkomen (TVI)

TVI is het totale gegarandeerde jaarinkomen en kan, naast de maand- of periodesalarissen, bestaan uit elementen zoals de vakantietoeslag, vaste dertiende maand en andere vaste gratificaties.

Bij MN bestaat het TVI uit 12 maandsalarissen, 8% vakantietoeslag en 8,33% eindejaarsuitkering (maandfactor 13,96).

Prestatiebeloning (PB)

De prestatiebeloning is het niet gegarandeerde inkomen dat op enigerlei wijze afhankelijk is van de behaalde prestaties.

Total Cash Inkomen (TC)

Het TC is het TVI vermeerderd met het niet-gegarandeerde variabel inkomen.

Relatieve Salaris Positie (RSP)

De RSP geeft het actuele salaris weer als percentage ten opzichte van een zeker referentieniveau. Een RSP hoger dan 100% betekent dat het desbetreffende salaris boven het referentieniveau ligt; bij een RSP minder dan 100% ligt het daaronder.

Definities van marktniveaus

Het niveau van het TVI, TC en in sommige gevallen andere arbeidsvoorwaarden ten opzichte van de relevante markt wordt uitgedrukt in de volgende begrippen:

Eerste kwartiel (Q1): 75% van de ondernemingen beloont hoger en 25% lager.

Mediaan (M): 50% van de ondernemingen beloont hoger en 50% lager.

Derde kwartiel (Q3): 25% van de ondernemingen beloont hoger en 75% lager.

Functiesalaris

Het aan de functiehouder op grond van de functie toegekend salaris exclusief eventuele toeslagen.

1 BELEID

1.1 De context van het arbeidsvoorwaardenbeleid

Maatschappelijke context

De pensioensector staat de afgelopen jaren nadrukkelijk in de (publieke) schijnwerpers. In het afgelopen jaar werd bekend dat een aantal grote pensioenfondsen moeten korten op de pensioenen (waaronder ook opdrachtgevers van MN). Dit veroorzaakt veel maatschappelijke commotie; het veilige pensioen van veel Nederlanders blijkt geen garantie meer te zijn in de toekomst¹. Als een van de grootste spelers in de pensioensector in Nederland heeft MN er belang bij om rekening te houden met politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en de publieke opinie op dat gebied.

Missie en visie MN

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Z t j i l j i v š } } v v P À v] v (] v v] # o } % o } • d e n d e r l a n d v À } } € Á € I
À } € u v Á j i u š • š (X / v v € o v v l j i v Á j i À € v] μ

Zo ziet MN haar rol, nu en in de toekomst. Deze visie is mede ingegeven door het beeld dat MN heeft van haar toekomst:

Wij geloven dat de vergrijzing, digitalisering, transparantie en afnemende solidariteit effect gaan hebben op de oplossingen die MN biedt.

Wij geloven dat de behoefte aan (collectief) pensioen blijft bestaan.

Wij geloven dat duurzaamheid de bepalende factor is voor financiële oplossingen. Financiële dienstverleners hebben hierin een verantwoordelijkheid binnen de samenleving.

Wij geloven dat de wensen van het individu meer centraal komen te staan. Flexibiliteit, transparantie en keuzevrijheid wordt de standaard.

Wij geloven dat toekomstgericht financiële componenten zoals wij die nu kennen, steeds meer samensmelten tot één individueel financieel plan.

Kernwaarden

MN werkt aan haar Missie en Visie vanuit drie kernwaarden:

Puur, Passie en Prestatie.

Wij zien in deze drie begrippen de volgende betekenis:

- **Puur** staat voor open en oprecht zijn, duidelijk en helder communiceren met al onze stakeholders. En voor duurzaam en verantwoord handelen.
- **Passie** staat voor betrokkenheid en inlevingsvermogen. We willen krachtig en zelfbewust overkomen. Trots op waar we vandaan komen én trots op waar we elke dag mee bezig zijn.
- **Prestatie** staat voor ambitie en innovatievermogen. Makkelijk kunnen omgaan met veranderingen, altijd gericht op resultaat.

Strategie MN

De strategie van MN vormt het uitgangspunt van het beloningsbeleid. Voor de komende jaren

¹ Ten tijde van opstellen van het beloningsbeleid speelde de motie Omtzigt (december 2012) die de pensioensector oproept 'met een redelijke beloningscode te komen' en de Regeling Beheerst Beloningsbeleid.

(2012-2015) heeft MN de volgende strategische ambities benoemd:

Optimaliseren huidig bedrijfsmodel om daarmee de positie met de huidige diensten binnen de huidige bedrijfstakken te verstevigen. (2012-2013)

Uitbreiden van het producten- en dienstenportfolio en levering daarvan aan de huidige opdrachtgevers. (2014-2015)

Nationale en internationale groei met focus op het realiseren van groei met bestaande producten en diensten bij nieuwe opdrachtgevers en in nieuwe markten. (vanaf 2015)

Met het verbeteren van processen en producten wordt een basis gelegd voor deze ambities.

Om dit te bereiken wil MN de resultaatgerichtheid van de organisatie versterken en streeft MN naar het ontwikkelen en behouden van de benodigde competenties binnen de eigen organisatie. Ook het beloningsbeleid ondersteunt de ambities door het stimuleren van performance binnen de organisatie en door aan te sluiten bij de doelstellingen van de opdrachtgevers.

De missie, visie en kernwaarden klinken door in de beloningsfilosofie van MN, waarbij performance, klantgerichtheid, duurzaamheid, transparantie, oog voor de maatschappelijke context en medewerkers centraal staan.

1.2 Beloningsfilosofie

De maatschappelijke context, visie, missie en strategie van MN vormen de basis van de beloningsfilosofie. De beloningsfilosofie is getoetst en besproken met leden van de Hoofddirectie en gestaafd middels een onderzoek onder de medewerkers.

De beloningsfilosofie van MN is gebaseerd op een uitstekende en efficiënte performance van medewerkers, waarmee continue optimalisatie van de bedrijfsvoering gerealiseerd kan worden. Dat betekent dat het beloningsbeleid:

Helpt om de ontwikkeling en het behoud van de benodigde competenties te bevorderen

Helpt om de resultaatgerichtheid van de organisatie te versterken

Aansluit bij de maatschappelijke context van de organisatie, de doelstellingen van opdrachtgevers en de beloningsmarkt van concurrenten

Een onderdeel is van de totaalpropositie van MN rondom topwerkgeverschap, waarin de medewerker centraal staat:



De beloningsfilosofie is uitgewerkt in de volgende uitgangspunten voor beloning.

1.3 Beloningsuitgangspunten

Beheerste differentiatie

MN kiest ervoor om beheerst te differentiëren op het gebied van beloning.

Dit betekent dat differentiatie alleen met een heldere en concrete onderbouwing, waarbij wordt aangegeven aan welke criteria de functie voldoet om differentiatie te rechtvaardigen, geaccepteerd worden. Om dit proces te borgen wordt een goede governance ingericht. Deze gedragslijn ondersteunt tevens de mogelijkheden om binnen het loopbaanbeleid horizontale mobiliteit te realiseren.

De volgende twee typen differentiatie worden binnen MN onderscheiden:

- Uitzonderingen op basis van persoonsafhankelijke kenmerken (waarvan de werving erg moeilijk is vanwege schaarste op de arbeidsmarkt) kunnen worden gemaakt indien wordt voldaan aan specifiek beschreven criteria. Voor deze personen kan onderscheid worden gemaakt door toekenning van een arbeidsmarkttoeslag.
- Uitzondering op basis van functieafhankelijke kenmerken kunnen worden gemaakt voor functies van groot strategisch belang. Voor deze functies kan onderscheid worden gemaakt door toekenning van een hoger salarisniveau.

Marktconform vast inkomen

Het niveau van het vaste inkomen dient zodanig te zijn dat MN geen of weinig problemen zal ondervinden bij het aantrekken van de juiste medewerkers van voldoende kwaliteit met de benodigde competenties. Het niveau van het vaste inkomen moet niet de hoofdreden te zijn om voor MN te komen werken. De aantrekkingskracht van MN als (top)werkgever dient te komen van de totaalpropositie, waarin maatschappelijke betrokkenheid, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanmogelijkheden een belangrijke rol spelen. Om deze reden is gekozen voor het mediaanniveau van de referentiemarkt Financiële Dienstverlening. Voor Front Office functies is, gezien de afwijkende externe beloningsmarkt voor deze functies, gekozen voor het mediaanniveau van de referentiemarkt Front Office Assetmanagement.

Beperkte prestatiebeloning

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.

Kostenbeheersing

MN legt binnen de organisatie de focus op kostenbewustzijn, dit geldt ook voor het nieuwe beloningsbeleid. Transparantie in kosten en vergelijking van kostenniveaus tussen pensioenuitvoerders zijn van toenemend strategisch belang voor MN. Loonkosten vormen een groot deel van de totale kosten en dit maakt dat de beheersbaarheid van de loonkosten gewaarborgd moet worden in het beloningsbeleid. Het beleid zorgt ervoor dat MN in control kan zijn op het gebied van loonkosten.

Functiezwaartebeginsel

In het beloningsbeleid is er een relatie tussen de zwaarte van de functie en de hoogte van de beloning (hoe zwaarder/lichter de functie des te hoger/lager is de functiebeloning). De functiezwaarte dient als uitgangspunt voor de functiegroepenstructuur met daaraan gekoppeld een salarisstructuur, dat de onderlinge beloningsverhoudingen binnen MN tot uitdrukking brengt.

Meer interne en externe mobiliteit

MN streeft naar meer interne en externe mobiliteit onder haar medewerkers. Meer specifiek voert MN het beleid om vacatures in eerste instantie intern te vervullen, met als doel een bevordering van de interne doorgroei en een kostenbewuste inkoop van arbeid. Het beloningsbeleid wordt geacht hier zo goed mogelijk aan bij te dragen. Het beloningsbeleid biedt beleidsmatig en instrumenteel ondersteuning in geval van promotie (opwaartse verticale mobiliteit), maar ook het geval van horizontale mobiliteit (binnen dezelfde salarisschaal) of demotie (neerwaartse verticale mobiliteit). In het geval van externe mobiliteit gaat het om een gezond in- en uitstroombeloid, waarbij de benodigde competenties binnen MN behouden kunnen blijven, in belangrijke mate ondersteund door het beloningsbeleid.

Koppeling tussen performance en beloning

MN wil zowel de prestaties als het gedrag van haar medewerkers richten en sturen naar de gestelde kernwaarden Puur, Passie en Prestatie. Hiermee wil MN de gewenste cultuur en het daarvan afgeleide imago realiseren.

Om de koppeling met de gewenste performance (prestaties en gedrag) te vergemakkelijken is dit gedrag vertaald in drie benodigde kerncompetenties: resultaatgerichtheid, authenticiteit en eigenaarschap. Voortbordurend op deze kerncompetenties streeft MN meer delegatie na zodat taken en bevoegdheden lager in de organisatie komen te liggen. Medewerkers zullen vervolgens meer dan nu worden aangesproken op resultaten die verband houden met hun taken en bevoegdheden. Hierbij wordt uiteraard wel onderscheid gemaakt op welk niveau de eindverantwoordelijkheid ligt, respectievelijk welke reële eigen invloed medewerkers hebben.

1.4 Beloningsbeleid en -structuur

Voor de inrichting van de beloningsstructuur van het vaste inkomen is rekening gehouden met de beloningsuitgangspunten zoals hiervoor beschreven.

Hieronder worden de verschillende onderdelen van de beloningsstructuur uitgewerkt in een salarisstructuur met bijbehorende minimum-, norm- en maximumgrenzen en beloningsniveau, het doorgroeimodel, vakantie- en eindejaarstoeslag en de indexatieregels van de salarisstructuur.

Salarisstructuur

Met de nieuwe functiegroepenstructuur gebaseerd op de standaard Hay Group referentie levels is de salarisstructuur geconstrueerd. Hiermee komen we tot de volgende functiegroepen met bijbehorende salarisschalen:

Groep	Hay Group Referentie Level
CAO-populatie	9 t/m 17
Boven CAO-populatie	18 en hoger
Front Office Vermogensbeheer	14 en hoger

Minimum/normsalaris

Het normsalaris per salarisschaal is aangeduid als 100%. Het minimum per salarisschaal is gesteld op 70% van het normsalaris.

Maximumsalaris

Het maximumsalaris is 110% van het normsalaris. Het maximumsalaris is slechts in bijzondere gevallen en onder voorwaarden bereikbaar, namelijk indien een medewerker het normsalaris van 100% heeft bereikt en nadien gedurende langere tijd een excellente performance laat zien (beoordelingsscore 4 of 5). In die situatie is het aannemelijk dat de medewerker in aanmerking komt voor een promotie naar een functie in een hogere schaal. Echter, niet in alle gevallen zijn er promotieplaatsen beschikbaar of kan er sprake zijn van een situatie waarin promotie niet tot de mogelijkheden van de medewerker behoort. In die gevallen kan een uitloop naar 110% zorgen voor motivatie en behoud van de medewerker.

Aanloopschalen

Voor sommige medewerkers kan een zogenaamde aanloopschaal van toepassing zijn. Een aanloopschaal ligt één schaal onder de functiegroep en wordt gebruikt in geval niet aan alle ingangseisen voor een goede functie vervulling wordt voldaan. Een aanloopschaal kan gebruikt worden bij nieuwe medewerkers voor een periode van maximaal 1 jaar.

Doorgroeimodel

De doorgroei tussen minimum- en normsalaris wordt bepaald door de mate van vakvolwassenheid van de medewerker. Het 100%-niveau staat voor een volledig vakvolwassen uitoefening van de functie. De ruimte tussen het minimumsalaris en het normsalaris geeft ruimte voor de medewerker voor doorgroei naar volledige vakvolwassenheid.

De mate van doorgroei (tempo en niveau) binnen een schaal wordt bepaald op basis van de jaarlijkse beoordeling. MN heeft hiervoor een beoordelingsprocedure en beoordelingssysteem

dat toeziet op een consistente en eerlijke beoordeling van medewerkers.

Naast de beoordelingscriteria geldt tevens dat het niveau van de jaarlijkse individuele salarisaanpassingen ook afhankelijk is van de maatschappelijke, financiële en bedrijfseconomische situatie waarin MN in dat jaar verkeert. Dit is nader uitgewerkt in het doorgroeimodel in deel 2 van deze nota.

Vakantie- en eindejaarstoeslag

De vakantietoeslag is 8% van 12 maandsalarissen op peildatum 31 mei van het lopende jaar.

De eindejaarsuitkering is 8,33% van 12 maandsalarissen op peildatum 1 december van het lopende jaar.

De maandfactor voor het bepalen van het niveau in de markt voor wat betreft het Totaal Vast Inkomen (TVI) is daarmee 13,96.

Beloningsniveau

Het beloningsniveau wordt bepaald door een keuze te maken voor de hoogte van het 100%-niveau (het normsalaris) van elke salarisschaal.

Gekozen is voor het mediaan niveau van de markt Financiële Dienstverlening en de markt Front Office Asset Management voor de functies binnen Vermogensbeheer.

Deze beloningsmarkten zijn voor MN de relevante markten bij het aantrekken en behouden van medewerkers. Dit beloningsniveau faciliteert het aantrekken en behouden van medewerkers van voldoende kwaliteit en met de gewenste competenties en maakt het beleid voor interne doorstroom en interne mobiliteit mogelijk.

Het gekozen beleidsniveau bepaalt, aansluitend op de praktijk in de externe markt, het TVI dat per functiegroep/salarisschaal bereikbaar is (100% en onder voorwaarden 110%). Tevens is daarvan het minimumsalaris per salarisschaal afgeleid.

Indexatie loongebouw en collectieve CAO verhoging

Met de bonden wordt zowel de collectieve CAO verhoging (indexering van het individuele functiesalaris) als de eventuele indexatie van het loongebouw (indexering van de normsalarissen) besproken. Dit zijn twee losstaande onderwerpen, waarbij het kan voorkomen dat er een collectieve CAO verhoging wordt afgesproken, maar dat de normsalarissen niet worden geïndexeerd.

Wanneer er een collectieve CAO verhoging wordt afgesproken geldt deze voor alle medewerkers, ongeacht hun positie ten opzichte van het normsalaris en ongeacht hun beoordelingscore.

Wanneer er een indexatie van het loongebouw wordt afgesproken, worden de normsalarissen (100%), de minima (70%) en het maximumsalaris (110%) herberekend op basis van het afgesproken indexatiepercentage.

Wanneer het percentage van de CAO verhoging afwijkt van het percentage van de indexatie van het loongebouw, verandert de positie van individuele medewerkers ten opzicht van het normsalaris. Wanneer deze situatie leidt tot een functiesalaris boven het maximumsalaris (110%), wordt de verhoging gemaximeerd op 110% van het normsalaris.

Prestatiebeloning

Prestatiebeloning wordt binnen MN ingezet als instrument voor geselecteerde functies. Ten grondslag aan de prestatiebeloning ligt de koppeling tussen prestatie en beloning. In deel 2 wordt ingegaan over de uitvoering en techniek van prestatiebeloning.

2 UITVOERING EN TECHNIEK

2.1 Niveaus salarisschalen

Bij een beleidskeuze van het mediaanniveau zien de beloningsniveaus, gebaseerd op de functiegroepenstructuur, eruit zoals hieronder weergegeven.

CAO-populatie

Bij een 36-urige werkweek op maandbasis exclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering:

Schaal	Minimum 70%	Normmaximum 100%	Uitloopmaximum 110%
17	4.021,54	5.746,06	6.319,56
16	3.431,93	4.902,76	5.393,04
15	3.105,23	4.436,03	4.879,63
14	2.622,36	3.746,23	4.120,85
13	2.346,87	3.352,68	3.687,94
12	2.109,38	3.013,40	3.314,75
11	1.908,27	2.726,09	2.998,70
10	1.753,12	2.504,46	2.754,91
9	1.651,68	2.359,53	2.595,49

Boven CAO-populatie

Bij een 36-urige werkweek op maandbasis exclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering:

Schaal	Minimum 70%	Normmaximum 100%	Uitloopmaximum 110%
20	5.961,28	8.516,12	9.367,72
19	5.082,57	7.260,81	7.986,90
18	4.247,02	6.067,18	6.673,89

Front Office Vermogensbeheerfuncties

Bij een 36 urige werkweek op maandbasis exclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering:

Schaal	Minimum 70%	Normmaximum 100%	Uitloopmaximum 110%
V- 20	7.365,85	10.522,65	11.574,92
V-19	6.155,37	8.793,40	9.672,74
V-18	5.022,00	7.174,31	7.891,74
V-17	4.443,13	6.347,32	6.982,06
V-16	3.395,56	4.850,79	5.335,87
V-15	2.854,29	4.077,56	4.485,32
V-14	2.575,52	3.679,33	4.047,26

2.2 Doorgroeimodel

Het doorgroeimodel binnen de schaal is hierna nader uitgewerkt.

Positie tot het normmaximum Beoordeling*	Laag in de schaal (70-80%)	Midden in de schaal (80-90%)	Hoog in de schaal (90-100%)	Uitloop (tot 110%)	Boven 110%
Uitstekend	2x%	2y%	2z%	< 2z%	0%
Zeer goed	1,5x%	1,5y%	1,5z%	< 2z%	0%
Goed	x%	y%	z%	0%	0%
Te verbeteren**	0% tot x%	0% tot y%	0% tot z%	0%	0%
Onvoldoende	0%	0%	0%	0%	0%

*Er wordt beoordeeld ten opzichte van de gemaakte (plan-)afspraken met de medewerker.

**Te verbeteren: bij zicht op verbetering kan leidinggevende afwijken van 0%.

De percentages in de tabel hebben betrekking op het actuele functiesalaris. Een uitkomst van 3% komt dus overeen met een verhoging van het functiesalaris met 3%. Boven de in de tabel weergegeven percentages zijn geen additionele verhogingen mogelijk.

Het totale budget voor individuele loonsverhoging wordt jaarlijks door de Hoofddirectie vastgesteld op basis van een in principe vaste koppeling met de loonsom, waarvan alleen kan worden afgeweken in voorafgaand overleg met de vakorganisaties. De factoren x, y en z zullen in beginsel in de vaste onderlinge verhouding van $x : y : z = 4 : 3 : 2$ worden vastgesteld. Bij afwijking van deze verhoudingen zal worden overlegd met de vakorganisaties.

Hieronder volgt een uitgewerkt voorbeeld. In dit voorbeeld heeft de Hoofddirectie x, y en z als volgt vastgesteld: x is 4%, y is 3% en z is 2%.

Positie tot het normmaximum Beoordeling*	Laag in de schaal (70-80%)	Midden in de schaal (80-90%)	Hoog in de schaal (90-100%)	Uitloop (tot 110%)	Boven 110%
Uitstekend	8%	6%	4%	Max. 4%	0%
Zeer goed	6%	4,5%	3%	Max. 4%	0%
Goed	4%	3%	2%	0%	0%
Te verbeteren**	0%	0%	0%	0%	0%
Onvoldoende	0%	0%	0%	0%	0%

Een eventuele collectieve CAO verhoging is voor alle medewerkers van toepassing, ongeacht de beoordeling of de positie ten opzichte van het normmaximum.

Wanneer het percentage van de CAO verhoging hoger is dan het percentage van de indexatie van het loonebouw, geldt voor medewerkers die daardoor boven het maximumsalaris (110%) uitkomen dat de verhoging gemaximeerd wordt op 110% van het normsalaris.

2.3 Beheerste differentiatie

Binnen MN worden twee soorten differentiatie onderscheiden: differentiatie op basis van persoonsafhankelijke kenmerken en differentiatie op basis van functieafhankelijke kenmerken. In beide gevallen gaat het om een zeer beperkt aantal en wordt een onderbouwd verzoek hiertoe ingediend door het betreffende hoofddirectielid ter besluitvorming door de Hoofddirectie.

Differentiatie op basis van persoonsafhankelijke kenmerken

In uitzonderlijke individuele gevallen kan het nodig zijn om van het beloningsbeleid af te wijken om de wervingskracht van MN te kunnen borgen. Het verzoek om individuele differentiatie dient onderbouwd te zijn aan de hand van de volgende criteria.

Criteria	Beschrijving	Hoe vast te stellen?	Instrument
Functiespecifieke (schaarse) competenties, (kennis, vaardigheden), of opleidingseisen.	Hoe eenvoudig is het om medewerkers met deze functiespecifieke competenties te werven c.q. naar deze specialisatie op te leiden.	Functieprofiel (met de daarin vermelde criteria m.b.t. opleidingsniveau, werkervaring, etc.) is leidend. HR geeft aan welke onderdelen van een functieprofiel ontwikkelbaar zijn en welke niet. Recruitment geeft een inschatting met betrekking tot de schaarste op de arbeidsmarkt ten aanzien van de niet ontwikkelbare vereisten. Dit oordeel kan aangevuld worden met beoordeling door extern bureau). Dit advies van Recruitment dient te worden bekrachtigd door de directeur HR.	Arbeidsmarkttoeslag die jaarlijks herzien wordt o.b.v. markttoets*, ook individueel toepasbaar. De redenen voor de toeslag/ afwijkende loonschaal alsmede de tijdelijkheid worden schriftelijk bevestigd aan de betreffende medewerker.
Specifieke contacten relevant netwerk	Heeft relaties die van veel toegevoegde waarde zijn voor de business	Schriftelijk te onderbouwen door leidinggevende. Daarin dient concreet te worden benoemd welke contacten het betreft (namen, organisaties, etc.). Tevens dient hierbij beargumenteerd te worden hoe dit netwerk voor MN ingezet (gaat) word(t)(en).	Arbeidsmarkttoeslag die jaarlijks herzien wordt o.b.v. markttoets**
Persoonlijke reputatie/ referenties	Is ((inter)nationaal) toonaangevend op zijn vakgebied	Schriftelijk te onderbouwen door leidinggevende. Bij deze onderbouwing dient te worden aangegeven waaruit dit blijkt (gepubliceerde artikelen, uitgevoerde spreekbeurten, etc.)	Arbeidsmarkttoeslag die jaarlijks herzien wordt o.b.v. markttoets
Kennis van en/of ervaring in de organisatie is van belang voor continuïteit	Is van belang voor de continuïteit van de organisatie	Komt voor op de lijst van sleutelpersonen** of is aangewezen als opvolger. Er dient schriftelijk te worden aangegeven waaruit deze kennis of ervaring bestaat en waarom dit raakt aan continuïteit van MN. Toeslag mag alleen worden toegepast wanneer er (nog) geen potentiële opvolger beschikbaar is.	Arbeidsmarkttoeslag die jaarlijks herzien wordt o.b.v. markttoets en interne evaluatie.

* Een arbeidsmarkttoets vindt plaats door het uit (laten) voeren van een arbeidsmarktonderzoek door HR.

** Medewerkers of functies die door de Hoofddirectie van MN zijn aangewezen als sleutelfunctie of sleutelpersoon, komen niet automatisch in aanmerking voor bovenstaand uitzonderingsbeleid. Er zal in het kader van succession planning en het monitoren van de bezetting van key-posities eerst gekeken worden naar andere in te zetten instrumenten, waaronder het beschikbaar hebben/krijgen van opvolgers.

Differentiatie op basis van functieafhankelijke kenmerken

In uitzonderlijke gevallen worden functies aangemerkt als strategische functie. Voor deze strategische functies geldt dat een hoger salarisniveau van toepassing is om de wervingskracht van MN te kunnen borgen en de beste mensen te kunnen aantrekken. Dit salarisniveau is niet op de mediaan geënt, maar op Q3 in de relevante beloningsmarkt (Financiële Dienstverlening of Front Office Asset Management). De strategische functies worden door de Hoofddirectie vastgesteld en jaarlijks herzien.

Governance

Over de lijst met personen en functies die als uitzondering worden aangemerkt, wordt jaarlijks verslag uitgebracht door de directeur HR aan de Hoofddirectie. De Hoofddirectie besluit over wijzigingen en stelt de nieuwe lijst voor het volgende jaar vast. De Hoofddirectie besluit tevens over bijstelling en /of (dis)continuatie van (de hoogte van) elke arbeidsmarkttoeslag.

2.4 Prestatiebeloning systematiek

Doelgroepen

MN hanteert het instrument prestatiebeloning voor een selectief aantal functies. In totaal worden twee doelgroepen ten aanzien van prestatiebeloning onderscheiden:

- Identified Staff
- Front-Office vermogensbeheer

Voor beide doelgroepen gelden andere kenmerken van de prestatiebeloningsregeling. De vaststelling van de groep Identified Staff vindt jaarlijks plaats aan de hand van het Memo Selectieproces geïdentificeerde medewerkers.

De groep Front Office Vermogensbeheer wordt gevormd door de functies binnen Front Office Vermogensbeheer.

Recht op prestatiebeloning (beide doelgroepen)

Bij indiensttreding gedurende het jaar waarop de prestatiebeloning betrekking heeft zal zowel de prestatienorm als de omvang van de eventueel toe te kennen prestatiebeloning naar rato worden aangepast. Bij uitdiensttreding voor de datum van toekenning van prestatiebeloning vervalt elk recht op die prestatiebeloning.

Grondslag Prestatiebeloning (beide doelgroepen)

De grondslag van de prestatiebeloning is in alle gevallen een percentage van het Totaal Vast Inkomen (TVI) in het jaar waarop de prestatiebeloning betrekking heeft (het achterliggende jaar).

Gegarandeerde variabele beloning

MN kent geen mogelijkheden voor het toekennen van gegarandeerde variabele beloningen zoals "sign-in fees" of een vooraf overeengekomen vertrekbonus.

Vaststelling individuele performance

De individuele performance wordt vastgesteld op basis van twee van de zes jaarlijks te bepalen individuele jaardoelstellingen. Maximaal één van de twee jaardoelstellingen is een financiële (kwantificeerbare) doelstelling. In beginsel wegen beide jaardoelstellingen even zwaar mee, maar leidinggevende en medewerker mogen bij vaststelling van de jaardoelstellingen een ongelijk gewicht overeenkomen, zolang dit gewicht de verhouding 60/40 of 40/60 niet

overschrijdt.

De totaalscore van de individuele performance wordt bepaald door de resultaten behaald op de twee jaardoelstellingen. Een medewerker moet minimaal een ‘conform verwachting’ scoren in de reguliere beoordeling om in aanmerking te komen voor een variabele beloning. Indien dit het geval is en de jaardoelstellingen zijn beide behaald dan leidt dit tot een score “C”. In onderstaande tabel wordt weergegeven hoe deze totaalscore tot stand komt.

	Weging	E Niet behaald 0	D Bijna gehaald 1	C Gehaald 2	B Overtroffen 3	A Ruim overtroffen 4
Doelstelling 1	50%			X		
Doelstelling 2	50%				X	
Totaalscore	50% x 2 + 50% x 3 = 2,5					

Tabel 1: Bepaling totaalscore individuele performance

Omvang Prestatiebeloning

De omvang van de te behalen prestatiebeloning hangt af van de doelgroep. In onderstaande tabellen is weergegeven hoe de relatie tussen performance en omvang prestatiebeloning is vastgelegd. Het percentage wordt berekend op basis van de decimale uitkomst (zo betekent een score van 2,5 een percentage van 14% of 7% afhankelijk van de doelgroep).

Beoordeling	E	D	C	B	A
Omvang PB als % TVI voor IS regulier	0%	6%	12%	16%	20%
Omvang PB als % TVI voor IS toezichthoudende / controlerende functies	0%	3%	6%	8%	10%

Tabel 2: Identified Staff

Voor Identified Staff (IS) wordt een onderscheid gemaakt tussen reguliere IS en IS toezichthoudende / controlerende functies, te weten: HRM, JZ, Risk Management, Audit, Compliance en Finance.

Beoordeling	E	D	C	B	A
Omvang PB als % TVI	0%	6%	12%	16%	20%

Tabel 3: Front Office vermogensbeheer

Hoofddirectie kan in individuele uitzonderingsgevallen besluiten tot het toekennen van een hogere prestatiebeloning voor functies binnen Front Office vermogensbeheer met een absoluut maximum van 40% van het TVI. De voorzitter van de Hoofddirectie kan hiertoe besluiten op basis van advies van de directeur HR.

Collectief toe te passen correctiefactor

De uitkomst uit de tabellen wordt vermenigvuldigd met een factor, die in beginsel 1,0 bedraagt. Factor 1,0 is tevens de hoogste mogelijke factor. De factor wordt voorafgaand aan de toekenning van de

prestatiebeloning (PB) door de Hoofddirectie vastgesteld.

De aanpassing van de factor wordt door de HD gedaan op basis van de volgende drie elementen:

- De financiële resultaten van het bedrijf
- De situatie van de opdrachtgever
- De maatschappelijke omstandigheden

Structuur variabele beloning

De variabele beloning is in lijn met de vereisten van CRDIII, de inbedding hiervan in de RBB en de betreffende bepalingen uit AIFMD-richtlijnen. De hoofdlijnen van het variabele beloningsprogramma voor alle geïdentificeerde medewerkers (Identified Staff, exclusief statutair leden van de Hoofddirectie) zijn als volgt:

- De variabele beloning bestaat uit een onvoorwaardelijk en een voorwaardelijk element. Voor de initiële toekenning van de variabele beloning gelden jaarlijkse doelstellingen
- Het onvoorwaardelijke element, waarvan uitbetaling is gebaseerd op de jaarlijkse doelstellingen ('ex ante risico aanpassing'), bedraagt 60% van de totale variabele beloning.
 - Het onvoorwaardelijke element wordt direct na de prestatieperiode uitgekeerd in contanten.
- Het voorwaardelijke element, waarvan uitbetaling (op basis van cliff vesting²) is gebaseerd op de ontwikkelingen tijdens de "uitgestelde periode"³ –welke wordt gevolgd door een herbeoordeling in de vorm van een ex post risico aanpassing – bedraagt 40% van de totale variabele beloning:
 - Het voorwaardelijke element wordt direct na de prestatieperiode toegekend in contanten. De uitkering van het voorwaardelijke element wordt uitgesteld en vindt plaats 3 jaar na het verstrijken van de prestatieperiode, waarbij geen rente ter compensatie wordt betaald.

Vanuit een risicoperspectief staat de totale duur van het uitbetalingsproces van variabele beloning (inclusief claw back⁴) in verhouding tot de periode waarin financiële en niet-financiële risico's zich kunnen openbaren.

Het beloningsbeleid voor de statutaire leden van de Hoofddirectie is vastgelegd in een separaat beloningsbeleid. De statutaire leden van de Hoofddirectie kennen geen variabele beloning.

Gedeeltelijke uitkering van de variabele beloning in non-cash

MN ziet geen mogelijkheid tot het toepassen van de RBB-vereiste (artikel 18) om de variabele beloning deels in non-cash uit te keren. Dit is schriftelijk medegedeeld aan DNB. DNB heeft aangegeven dat zij niet bevoegd zijn tot het verlenen van een vrijstelling van de invoering van een non-cash instrument, maar dat MN een beroep kan doen op het proportionaliteitsbeginsel om zo in staat te zijn aan te sluiten op het risicoprofiel, omvang, interne organisatie en de aard reikwijdte en complexiteit van haar activiteiten. MN doet ten aanzien van deze vereiste een beroep op het proportionaliteitsprincipe.

Ex ante aanpassing voor risico

De ex ante aanpassing voor risico bestaat uit:

- Een toets in hoeverre de individuele jaardoelstellingen ten behoeve van variabele beloning SMART zijn geformuleerd en in overeenstemming zijn met Risk Appetite van MN. In deze toets wordt gekeken naar:

² Vestingschema waarbij het hele voorwaardelijke element in één keer wordt uitbetaald in plaats van in delen.

³ Een deel van de variabele beloning wordt voorwaardelijk toegekend. Na een periode van minimaal 3 jaar wordt het voorwaardelijke deel, na een herbeoordeling, onvoorwaardelijk. De periode waarin de variabele beloning voorwaardelijk is, is de uitgestelde periode, ook wel de 'deferral periode'.

⁴ Wij verwijzen naar de sectie claw back/redelijkheidstoets voor een uitleg van de werking van de claw back bepaling.

1. Risicoanalyse op KPI's t.b.v. prestatieafhankelijke beloning
 2. Invloed prestatieafhankelijke beloning op risicoprofiel MN
 3. Meetmethodiek
- Deze toets wordt uitgevoerd door HR, ondersteund door Operational Risk Management. De uitkomsten hiervan worden door de Hoofddirectie vastgesteld (zie RACI-matrix in het Governance Raamwerk Beloningsbeleid).

Variabele beloning voor control-functies

Voor control-functies, voor zover er nog sprake is van variabele beloning, zijn de af te spreken resultaatindicatoren (KPI's) niet afhankelijk van commerciële indicatoren, maar enkel gerelateerd aan het karakter van hun functie.

Ex post aanpassing voor risico

Na afloop van de 'uitgestelde' periode, wordt de realisatie van de aan het voorwaardelijk gedeelte van de variabele beloning gekoppelde prestatiecriteria herbeoordeeld in het licht van de ontwikkelingen die in deze periode hebben plaatsgevonden. Op basis van deze herbeoordeling neemt de HD een besluit en legt dit ter bevestiging voor aan de Raad van commissarissen of het voorwaardelijk toegekende gedeelte onvoorwaardelijk wordt toegekend of uitbetaald, dan wel neerwaarts aangepast dient te worden (toepassing malus). De HD betreft in de besluitvorming ook de financiële toestand van MN in haar geheel.

Het voorwaardelijke gedeelte van de variabele beloning kan naar aanleiding van deze herbeoordeling niet opwaarts worden bijgesteld.

De malus kan daarnaast in de volgende situaties in werking worden gesteld:

- Indien bewezen is dat de medewerker zich schuldig heeft gemaakt aan verstreckende fouten (bijvoorbeeld het overtreding gedragscode en andere interne regels, met name gerelateerd aan (het nemen of beheersen van) risico's):
 - Indien MN en/of een specifieke business unit als gevolg van het bovenstaande een significante verslechtering van haar financiële prestaties ondervindt;
 - Indien MN en/of de specifieke business unit waarin de medewerker werkzaam is, een significant falen in het risico management systeem ondervindt;
 - Indien MN als gevolg hiervan significante reputatieschade ondervindt.
- Indien er significante veranderingen in het economische of gereguleerde kapitaal van MN optreden;
- Indien schending van het klantbelang heeft plaatsgevonden.

Claw back/redelijkheidstoets

Claw back- en redelijkheidsbepalingen zijn reglementair geregeld. Dit betekent onder meer dat de HD de variabele beloning die reeds aan geïdentificeerde medewerkers is toegekend kan terugvorderen indien deze op basis van onjuiste (financiële) gegevens is vastgesteld en uitgekeerd.

Claw back

MN is bevoegd een variabele beloning (per individu) geheel of gedeeltelijk terug te vorderen voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de variabele beloning ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan de variabele beloning afhankelijk was gesteld. De vordering kan namens de vennootschap ook worden ingesteld door de HD. Deze bevoegdheid kan op zowel het direct uit te betalen deel van de variabele beloning als het uitgestelde deel worden uitgeoefend tot 5 jaar na uitbetaling van het uitgestelde deel.

In het monitoringproces ten aanzien van de claw back zal Compliance signaleren wanneer er aanleiding is voor toepassing, waarna HR aan de HD een aanbeveling zal doen over de toepassing en uitvoering van de claw back.

Redelijkheidstoets

Tot het moment waarop de variabele beloning onvoorwaardelijk wordt toegekend, is de HD bevoegd de hoogte van de variabele beloning aan te passen tot een passende hoogte indien ongewijzigde uitkering van de variabele beloning naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid of naar maatschappelijke omstandigheden onaanvaardbaar zou zijn. Hiervoor worden in het eerste kwartaal van het jaar collectieve doelstellingen van MN geformuleerd, waarmee achteraf kan worden vergeleken (zie RACI-matrix Governance Raamwerk Beloningsbeleid).

Tijdelijk prestatiebeloningsronde

In januari en februari worden de individuele jaardoelstellingen overeengekomen tussen leidinggevende en medewerker. Uiterlijk half november wordt bekendgemaakt of de Hoofddirectie de factor op 1,0 laat staan, dan wel een verlaging toepast. Aan het einde van het jaar worden de prestaties afgezet tegen de jaardoelstellingen en in het beoordelingsgesprek besproken. In februari wordt tot uitkering van de toegekende prestatiebeloning overgegaan.

Governance

De jaardoelstellingen die zijn afgesproken tussen leidinggevende en medewerker worden geaccordeerd door de naasthogere leidinggevende en bij Afdeling HR ingediend. Afdeling HR toetst in hoeverre de jaardoelstellingen gelijksoortig in moeilijkheidsgraad, volledigheid en SMART zijn geformuleerd. Afdeling Audit doet steekproefsgewijs een toets zowel vooraf op de jaardoelstellingen als achteraf op de behaalde resultaten. De directeur HR adviseert de Hoofddirectie jaarlijks over alle uitkomsten van de prestatiebeloningen MN-breed en de Hoofddirectie besluit over definitieve toekenning. In geval van constatering achteraf van niet conform deze regeling toegekende prestatiebeloning(en) heeft MN te allen tijde het recht deze prestatiebeloningen terug te vorderen van de betrokken medewerker(s) (claw back).

Gratificatiebeleid

Gratificaties kunnen incidenteel worden toegekend aan medewerkers die een uitzonderlijke prestatie hebben geleverd. De omvang van de gratificatie is bedraagt maximaal één maandsalaris voor zover niet meer dan € 10.000 bruto per jaar. Het is mogelijk om een medewerker meer dan één gratificatie per jaar toe te kennen, met inachtneming van het gestelde maximum jaarbedrag. Toekenning van een gratificatie kan alleen na expliciete goedkeuring door de Hoofddirectie, op voordracht van een Directielid en voorzien van advies van de directeur HR. Noch het moment van de voordracht noch de inhoud daarvan is gekoppeld aan de beoordelingsronde.

Omrekenfactor bij inleveren prestatiebeloning

In gevallen waarbij een medewerker op enig moment niet meer behoort tot een doelgroep die in aanmerking komt voor prestatiebeloning, maar voordien wel aanspraak op prestatiebeloning genoot, vervalt de aanspraak op prestatiebeloning ten gunste van een aanspraak op additionele vaste beloning. Ook indien de aanspraak op prestatiebeloning om welke reden ook door MN wordt gematigd, geldt dat het verlies aan verdienpotentieel wordt gecompenseerd met een aanspraak op additionele vaste beloning. Voor het bepalen van de omvang van de additionele vaste beloning, die in de plaats komt voor de af te schaffen of te verminderen prestatiebeloning, wordt gebruik gemaakt van een vaste omrekenfactor.

De vaste omrekenfactor is bepaald op 50% van het reguliere verlies aan verdienpotentieel uit hoofde van de prestatie beloning. Het regulier verlies aan verdienpotentieel uit hoofde van de prestatie beloning is gesteld op het maximumbedrag van de prestatiebeloning conform de vigerende regeling, dat zonder nadere toestemming of beleidsverandering door de HD van toepassing is.

Bij het bepalen van de omrekenfactor is rekening gehouden met:

- de waarde van de onzekerheidsreductie die verbonden is aan een gegarandeerd inkomensbestanddeel in plaats van een variabel (onzeker) inkomensbestanddeel
- historische realisatiekansen van prestatiebeloning bij MN

Van de omrekenfactor kan alleen worden afgeweken door de Hoofddirectie op basis van een advies van de Directeur HR in het geval dat onverkorte toepassing van de omrekenfactor evident leidt tot onrechtvaardige uitkomst(en).

Discretionair pensioen

MN kent geen mogelijkheden tot de toekenning van discretionair pensioen.

Beëindiging arbeidsovereenkomst

De vergoeding bij ontslag van een Directielid bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de bezoldiging). Dit artikel geldt voor nieuw aan te stellen Directieleden; bestaande arbeidscontracten worden gerespecteerd.

Ontslagvergoedingen worden alleen toegekend als dit op basis van het geldende arbeidsrecht noodzakelijk is. Daarnaast wordt een ontslagvergoeding slechts uitgekeerd, indien deze samenhangt met in de loop der tijd gerealiseerde prestaties en zodanig is vormgegeven dat falen niet wordt beloond.

Voorwaardelijk toegekende variabele beloning

Als een medewerker MN verlaat mag de voorwaardelijke variabele beloning pas worden uitgekeerd als deze onvoorwaardelijk wordt toegekend. Dit betekent dat deze uitkering plaatsvindt in de periode na uitdiensttreding.