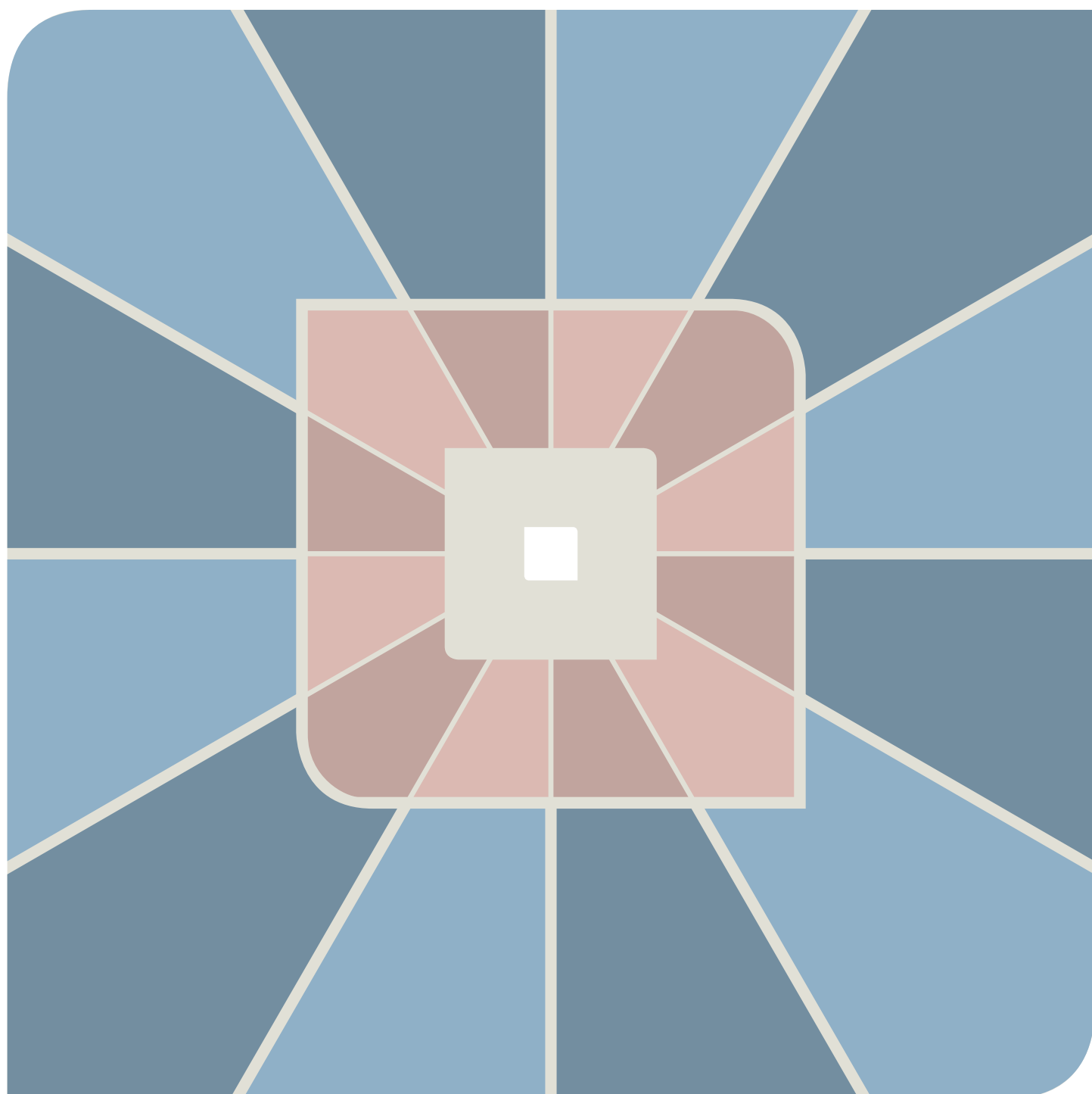




# Jaarverslag 2020

Op koers in een kanteljaar



# Inhoudsopgave

01. Inleiding van de raad van bestuur 5

## Over MN

02. Profiel MN 10
  - Waardecreatiemodel 11
  - Kerncijfers 12
03. Strategie, trends & ontwikkelingen 13
  - Materiële thema's 16

## Directieverslag

04. Financiële ontwikkelingen 20
05. Bestuursadvisering 24
06. Verantwoord vermogensbeheer 27
07. Pensioenuitvoering 36
08. Verzekeringsuitvoering 41
09. Veerkrachtige en betrokken medewerkers 44
10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering 55

## Corporate Governance

11. Onze governance 61
12. Risicomanagement 63
  - Risicoraamwerk 63
  - Ontwikkelingen 2020 65
  - Belangrijkste ontwikkelingen per soort risico 66
  - Verklaring van het Executive Committee 70
13. Verslag van de Raad van Commissarissen 72
  - Het jaar 2020 72
  - Commissies 74
  - Samenstelling RvC 2020 74
  - Zelfevaluatie en Permanente Educatie 77
  - Contact met de stakeholders en externe toezichthouders 77
  - Beloning RvC 78
  - Vooruitblik 2021 78

## Jaarrekening

### 14. Jaarrekening 79

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 132

## Bijlagen

- I Personalialia en nevenfuncties 145
- II Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Rapportage 148
- III Commitment financiële sector aan het klimaatakkoord 155
- IV Begrippenlijst 157



# 01. Inleiding van de raad van bestuur van MN

## Op koers in een kanteljaar

2020 was voor MN een jaar van kantelmomenten. Met de uitbraak van het coronavirus in het vroege voorjaar en de daarop volgende pandemie moest MN zoals de meeste bedrijven drastisch omschakelen van werken op kantoor naar werken vanuit huis. Een andere grote omwenteling voor de pensioensector, zo ook voor MN, is het nieuwe pensioenakkoord. Dat maakt de weg vrij voor de implementatie van een nieuw pensioencontract en modernisering van de organisatie. Ook het besluit van PME om de pensioenadministratie en -communicatie per 1 januari 2022 onder te willen brengen bij een andere uitvoerder zorgde voor een kantelpunt. Daarbij komt de ontvlechting van de uitvoering van verzekeringen en sociale regelingen uit het pensioenbedrijf. Voor MN betekenen deze stappen dat duidelijk is wat er komende jaren te doen staat. Een grote opgave en tegelijk een duidelijke opdracht.

Norbert Hoogers en Fleur Rieter geven aan de hand van vijf stellingen aan hoe MN koers houdt in deze tijden van grote veranderingen.

### 1 De wereld is sinds maart 2020 voorgoed veranderd...

De wereld zal er na corona zeker anders uitzien, maar hoe precies weten we nog niet. We zitten er op dit moment nog middenin, maar wel met perspectief op een uitweg door de komst van vaccins.

Op veranderingen kun je je vaak goed voorbereiden, maar soms komen ze als een schok en word je overvallen, zoals in geval van corona. Het wereldwijde coronavirus heeft nadrukkelijk onze kwetsbaarheid aangetoond en bleek een ultieme toets voor de wendbaarheid van onze organisatie, processen en manier van werken. MN wist deze schok goed op te vangen en snel om te schakelen van werken op kantoor naar werken thuis. Onze medewerkers hebben hierin een grote mate van betrokkenheid, flexibiliteit en veerkracht laten zien waardoor de dienstverlening 'gewoon' kon doorgaan. Ook de infrastructuur van MN bleek krachtig genoeg om deze omschakeling te ondersteunen en daarmee de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen.

De coronapandemie leidde tot grote onrust op de internationale financiële markten. In korte tijd daalde de waarde van de beleggingsportefeuille die MN beheert met meer dan 10%. Door de juiste crisisprotocollen te activeren, kon regie worden gehouden op de ontwikkeling van de portefeuilles. De snelheid waarmee de markten weer opveerden, was direct terug te zien in de waarde van de portefeuilles. De performance op het gebied van vermogensbeheer was over de hele linie relatief goed, wat positief bijdraagt aan de ontwikkeling van de dekkingsgraden van onze opdrachtgevers, mede in vergelijking met andere fondsen.

Al met al hebben we gemerkt dat online (samen)werken prima kan met de huidige technologische middelen, ook op grotere afstanden, al wordt sociaal contact wel node gemist. Net als veel andere organisaties zullen we hierin een nieuwe balans zoeken, waarbij we het beste van twee werelden – werken thuis en werken op kantoor – slim zullen combineren. De verwachting is dat medewerkers 20%-50% per week buiten kantoor (veelal thuis) zullen werken.

Behalve de woon-werkreistijd die het scheelt, heeft het massaal vanuit huis werken laten zien dat we ook met minder zakelijke reizen toekunnen, wat bijdraagt aan een duurzamere samenleving. Het gebruik van videobellen heeft door corona een enorme vlucht genomen en zijn nut volop bewezen. Ook hier zien we dus een kantelmoment, breed in het bedrijfsleven. Het is bijvoorbeeld nauwelijks voor te stellen dat het aantal zakelijke vliegreizen weer naar oude niveaus teruggaat.

Corona is dus een kantelmoment dat lang duurt, maar we kunnen dit moment aangrijpen om duurzame keuzes te maken en toe te werken naar een betere wereld.

## **2 Het pensioenakkoord is revolutionair...**

Het is zeker revolutionair te noemen, al heeft het bijna een decennium geduurd om tot dit akkoord te komen. Het pensioenakkoord brengt voor de sector ongetwijfeld de belangrijkste verandering voor de komende jaren. Met de Hoofdlijnennotitie Pensioenakkoord die medio 2020 verscheen zijn de kaders gezet voor het toekomstige pensioenstelsel. Alle pensioenregelingen worden tussen 2022 en 2026 omgezet naar een premieovereenkomst. Het pensioen wordt bepaald door de ingelegde premie en het behaalde rendement en zal dus meer fluctueren. Er is geen sprake meer van een rekenrente en dekkingsgraden. In de rest van het verslagjaar hebben we veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van de gevolgen van de hoofdlijnennotitie, zowel voor de opdrachtgevers als voor de uitvoering binnen MN en ook in samenwerking met de Pensioenfederatie.

Binnen MN is het pensioenakkoord onderzocht vanuit de integrale pensioenpropositie die bestaat uit bestuursadvisering, vermogensbeheer, pensioenadministratie en -communicatie. Er zijn impactanalyses uitgevoerd om een beeld te krijgen van de (mogelijke) gevolgen voor de implementatie van het nieuwe pensioencontract voor onze dienstverlening. Het nieuwe pensioencontract zorgt voor een nauwere connectie tussen pensioenbeheer en vermogensbeheer als dienstverlening. Een eerste verkenning van die dienstverlening is gerealiseerd en geeft inzicht in de wijze waarop toekomstige processen kunnen worden vormgegeven.

## **3 Inzet is een begrijpelijk, uitvoerbaar, betaalbaar en duurzaam pensioen...**

De implementatie van het pensioenakkoord duurt tot uiterlijk 2026, dat lijkt erg ver weg. Er moet echter nog veel gebeuren om tegen die tijd ook echt een goed uitlegbaar, betaalbaar en duurzaam pensioen te kunnen uitvoeren. Hierin trekken we gezamenlijk op met onze opdrachtgevers, de Pensioenfederatie en de grote pensioenfondsen en -uitvoerders. We maken ons sterk voor het belang van de kwaliteit van het pensioen, maar juist ook om het uitlegbaar, uitvoerbaar en betaalbaar te houden. Zo is er eind 2020 en begin 2021 discussie geweest in de politiek over de zogeheten 'lumpsum' – de mogelijkheid tot opnemen van een bedrag ineens, vervroegd uittreden en verlofsparen. Een wetsvoorstel hiertoe is eind 2020 door de Tweede Kamer aangenomen. Echter, door laatste wijzigingen in de 'Wet bedrag ineens' is de complexiteit van de uitvoering toegenomen, zowel wat betreft administratie als communicatie naar de deelnemers. Mede dankzij een succesvolle sectorbrede aandacht in de aanloop naar de behandeling in de Eerste Kamer, heeft minister Koolmees medio januari 2021 besloten om de implementatie met een jaar uit te stellen naar nu 1 januari 2023.

In de tussentijd zal samen met de pensioenuitvoerders worden gekeken naar verbetering van de uitvoerbaarheid: minder complex, beter uitlegbaar en tegen lagere kosten.

#### **4 De ontwikkelingen nopen tot heroverweging van het strategisch kader...**

Naast het pensioenakkoord was ook de aankondiging van het vertrek van Pensioenfonds voor de Metalektro (PME) een kantelpunt. PME gaf november 2020 aan het vermogensbeheer door MN te laten uitvoeren, maar het pensioenbeheer per 1 januari 2022 bij een andere uitvoerder onder te brengen. Om die overgang efficiënt te kunnen begeleiden, is direct na de bekendmaking van dit besluit gestart met de voorbereidingen voor een soepele overdracht naar de nieuwe uitvoerder.

2020 en 2021 staan bij MN verder in het teken van complexiteitsreductie naar de toekomst. De administratieve uitvoering van de sociale regelingen en WIA-verzekeringen in de Metaal & Techniek wordt ontvlochten uit de unit Pensioenen en Verzekeringen en in een nieuwe organisatie – los van MN – ondergebracht, die onder de naam USR (Uitvoering Sociale Regelingen) gaat opereren.

Door al deze veranderingen zal ook MN zelf een ander bedrijf gaan worden, maar veel speerpunten uit het Strategisch kader 2019 blijven leidend. De heroverweging richt zich op de wijze van operationalisering van onze ambities. Cruciaal blijft de afspraak met opdrachtgevers bij welke onderdelen van de dienstverlening van MN zij nadrukkelijk betrokken willen zijn ('dichtbij') en bij welke onderdelen een standaarduitvoering voldoende is ('veraf').

De keuzes voor een nieuw pensioencontract en de uitwerking daarvan – waarin sociale partners leidend zijn – zullen bepalen hoe MN zich positioneert en in welke vorm MN als uitvoerder zal opereren. Onze insteek daarbij is het bestaande zorgvuldig af te ronden en los te laten, en met lef en focus nieuwe stappen te zetten. De 'voorkant' van de pensioen-uitvoering – de communicatie naar deelnemers en werkgevers – zal met het nieuwe pensioencontract nóg belangrijker worden en meer geïndividualiseerd. Aan de achterkant – de pensioenadministratie – zullen bepaalde processen minder onderscheidend oftewel meer gestandaardiseerd zijn en zal MN samenwerking zoeken. Zeker als dat bijdraagt aan een betere dienstverlening aan werkgevers en deelnemers of lagere kosten per deelnemer. Een goed voorbeeld, terugkijkend, was het initiatief van MN om samen met andere pensioenuitvoerders de mogelijkheid te onderzoeken een shared service center op te zetten om generieke processen voor onze opdrachtgevers uit te kunnen voeren. Dit initiatief is stopgezet vanwege prioriteit die werd gegeven aan de implementatie van het pensioenakkoord.

Andere belangrijke strategische speerpunten die onverminderd van kracht blijven zijn risicobeheersing en datamanagement. Voor een succesvolle toekomst als dienstverlener is effectief datamanagement een voorwaarde. Data en IT vormen het fundament onder de dienstverlening van MN. Daarom is in 2020 vanuit vermogensbeheer een start gemaakt met het programma Data Centricity, waarin wordt gewerkt aan een meer datagedreven dienstverlening. In de huidige setting is dat van belang en ook een goede basis voor onze dienstverlening in een nieuw pensioenstelsel.

Digitalisering brengt ook risico's met zich mee. Door het massale thuiswerken zijn we nóg afhankelijker geworden van digitalisering; hackers beleven wereldwijd gouden tijden sinds maart 2020. Cybersecurity staat dan ook bij alle toezichthouders en financiële instellingen hoog op de agenda, zo ook bij MN, als onderdeel van risicomanagement. Om de risico's vanuit een integraal overzicht te kunnen beheersen, is in 2020 het MN-brede programma GRIP (Geïntegreerd Risico Implementatie Plan) opgezet.

## **5 2021 wordt nog uitdagender dan 2020...**

Dat is een gedachte die past bij een nieuw jaar. De coronasituatie lijkt voorlopig nog onvoorspelbaar, en de impact op de economieën en financiële markten in verschillende delen van de wereld eveneens. Daarnaast bepaalt 'corona' wanneer onze mensen weer in het kantoor kunnen zijn, waarbij we ook deels zullen blijven thuiswerken. De implementatie van het pensioenakkoord is al volop in voorbereiding. 2021 wordt ook het jaar van de overdracht van het pensioenbeheer van PME naar een andere uitvoeringsorganisatie, en van ontvlechting van de verzekeringsadministratie uit het pensioenbedrijf van MN. Tegelijkertijd wordt het IT-landschap van MN verder vernieuwd en worden verdere stappen gezet in digitalisering. We hebben al met al te maken met verschillende transitie's die parallel lopen maar ook in elkaar grijpen, wat de nodige uitdagingen met zich meebrengt. Het zal dus alle hensen aan dek zijn komende tijd. Onze ambitie daarbij is en blijft toe te werken naar een nieuwe, gemoderniseerde organisatie. Een organisatie die wendbaar is, met oog voor inhoud en toegevoegde waarde voor onze opdrachtgevers en waarbij zoals altijd het belang van de deelnemer voorop staat. Onze maatschappelijke taak blijft hoe dan ook het zorgen voor een goed pensioen in een betere wereld.

De flexibiliteit, toewijding en focus op kwaliteit die we het afgelopen jaar hebben gezien, geven vertrouwen voor de toekomst. We voelen ons door de ervaringen van 2020 gesterkt om – samen met onze opdrachtgevers – in te spelen op uitdagingen die we kennen, maar ook op onverwachte gebeurtenissen en te allen tijde richting en duidelijkheid te geven. Zo blijven we op koers.

Norbert Hoogers, *directievoorzitter, statutair lid directie MN*  
Fleur Rieter, *directeur Finance & Risk, statutair lid directie MN*



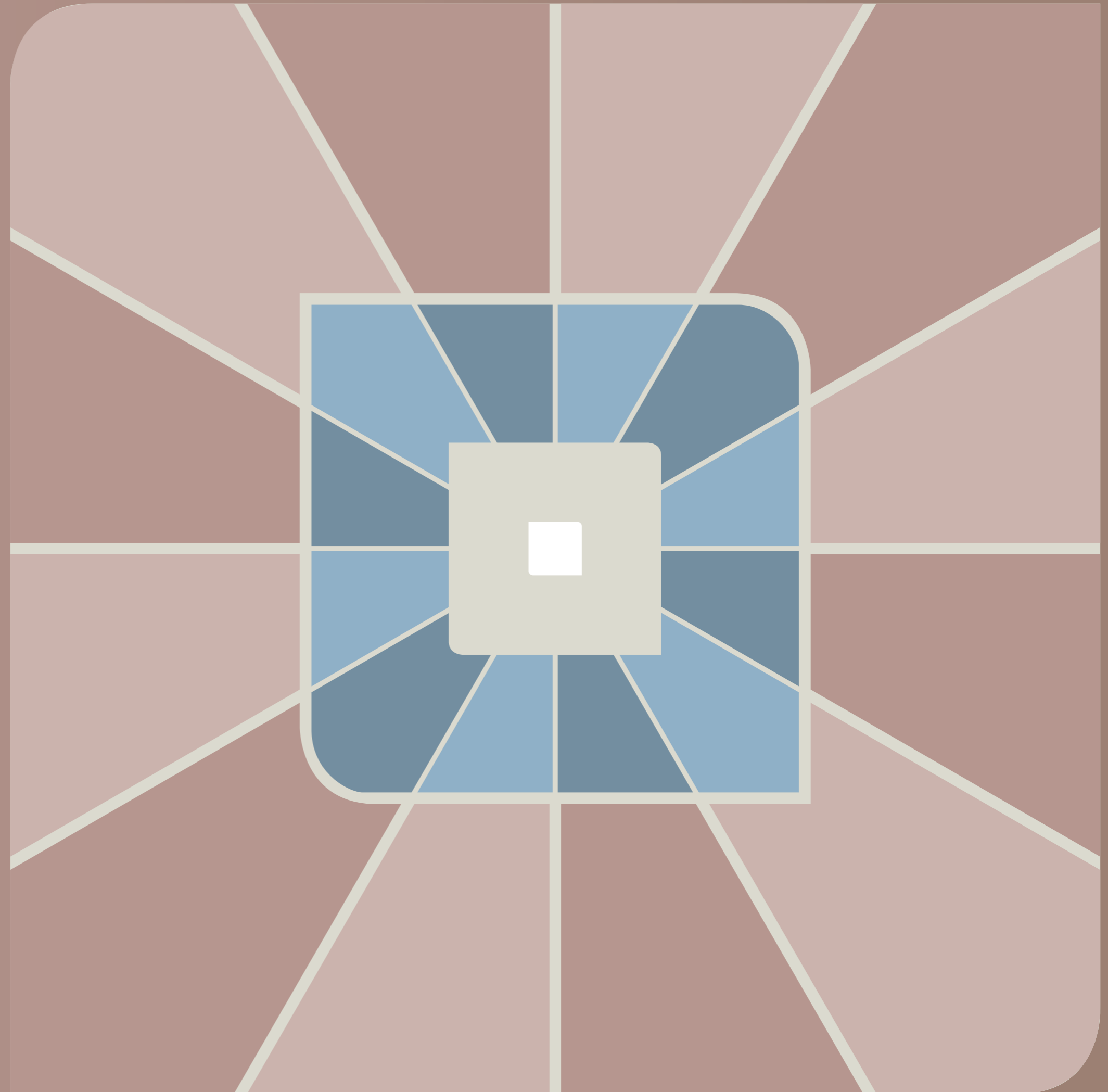
# Over MN

## 02. Profiel MN 10

- Waardecreatiemodel 11
- Kerncijfers 12

## 03. Strategie, trends & ontwikkelingen 13

- Materiële thema's 16



## 02. Over MN

### Profiel MN

MN is een financiële dienstverlener met een beheerd (pensioen)vermogen van € 16,1 miljard (ultimo 2020). MN ondersteunt opdrachtgevers – Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalelektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) – met bestuursadvies, vermogensbeheer, pensioenadministratie en pensioencommunicatie. Daarnaast verzorgt MN het vermogensbeheer voor Bedrijfstakpensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (MITT), Pensioenfonds Cargill, Stichting Pensioenfonds Essity, Pensioenfonds Forbo, het Ondernemingspensioenfonds Mn Services en NV schade. MN administreert tot 2022 tevens (aanvullende) inkomensverzekeringen voor verschillende partijen: NV schade, UVVS, Bovemij en de ROM. Ook biedt MN tot 2022 dienstverlening aan de O&O fondsen en Sociale Fondsen in de sectoren Metaal & Techniek en Motorvoertuigen.

De relatie tussen MN en haar opdrachtgevers kenmerkt zich door een continue samenwerking, een lange termijnfocus en niet-winstgerichtheid. Qua omvang is MN als pensioenuitvoeringsorganisatie groot genoeg om een invloedrijke marktspeler te zijn, maar klein genoeg om de menselijke maat te behouden. MN heeft een sterk maatschappelijk profiel: duurzaamheid is vanzelfsprekend in ons denken en werken.

### Een goed pensioen in een betere wereld

Elke dag werkt MN aan een goed pensioen in een betere wereld. Dat gebeurt voor ruim twee miljoen mensen en circa 36.000 werkgevers in de Metaal & Techniek, Metalelektro en Maritieme sector. MN maakt zich sterk voor hun inkomen, nu en later.

MN werkt in het verlengde van pensioenfondsbesturen en sociale partners en biedt haar opdrachtgevers een integrale pensioenpropositie met advisering, vermogensbeheer, communicatie en administratie. Bij MN werken specialisten, technici, administrateurs, strategen, consultants en vernieuwers. MN is een doel- en servicegerichte dienstverlener, met een focus op kwaliteit en transparantie, en aandacht voor mens en milieu. Samen met opdrachtgevers wordt gewerkt aan toekomstbestendige oplossingen. Het behalen van een goed rendement tegen zo laag mogelijke kosten staat daarbij voorop, zodat deelnemers van een goed pensioen kunnen genieten in een betere wereld.

## Invoer

### Onze belangrijkste middelen

MN werkt als niet-winstgerichte pensioenuitvoerder met een langetermijnfocus in het verlengde van pensioenfondsbesturen en sociale partners. Onze belangrijkste middelen zijn:

#### Menselijk en intellectueel kapitaal

- Betrokken, deskundige en gemotiveerde medewerkers met kennis van:
  - Pensioenen en verzekeren •
  - Financiële markten en economie •
  - Wet- en regelgeving •
- Communicatie, informatievoorziening en IT •

#### Sociaal en relationeel kapitaal

- Ruim 60 jaar ervaring •
- Transparant, betrokken, deskundig, betrouwbaar •
- Stabiele relaties met klanten en overige stakeholders •
- Breed en relevant netwerk in de maakindustrie en maritieme sector. •
- Sterk maatschappelijk gericht profiel •

#### Financieel kapitaal

- Vergoeding voor diensten met als basis assets under management en pensioenpremies.

#### Materieel en natuurlijk kapitaal

- Robuuste systemen, platformen/portalen •
- Energie en andere benodigde middelen voor onze bedrijfsvoering.

## Resultaat

### Diensten van hoge kwaliteit tegen lage kosten

*Positieve resultaten op klanttevredenheid werkgevers, deelnemers en verzekeren.*

#### Menselijk

- Bijdragen aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze medewerkers.

#### Sociaal en relationeel

- Duurzame stakeholder relaties op basis van samenwerking en integrale propositie.
- Realisatie diensten conform afspraken over tijdigheid en kwaliteit.
- Integrale informatievoorziening •

#### Financieel

- Beheerst nettoresultaat voor bedrijfsvoering •
- Maatschappelijk verantwoord beleggingsrendement.
- Tijdige en juiste pensioenuitkeringen tegen lagere uitvoeringskosten.

#### Materieel en natuurlijk

- Toekomstbestendige en wendbare administratie •
- Voortrekkersrol in maatschappelijk verantwoord beleggen/ondernemen.

## Bedrijfsmodel

### MN verleent financiële diensten voor pensioenfondsen, verzekeraars en aangesloten werkgevers en deelnemers

*Onze strategie is gericht op pensio vernieuwing, klantbeleving, kostenreductie en maatschappelijk verantwoord ondernemen/beleggen.*

*Hieraan werken wij, op basis van een beheerste en integere bedrijfsvoering, en compliant aan geldende wet- en regelgeving, door middel van*

#### Bestuursadvisering

Ondersteuning opdrachtgevers op strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuariael, fiscaal en communicatief vlak.

#### Vermogensbeheer

Adviseren en begeleiden van klanten/opdrachtgevers in het gehele proces van vermogensbeheer door middel van:

- Fiduciair management.
- Coördineren van intern en extern assetmanagement.

#### Uitvoering van pensioenen en verzekeringen

Uitvoeren van pensioenadministratie, sociale regelingen en inkomensvoorzieningen tegen aanvaardbare kosten voor opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers.

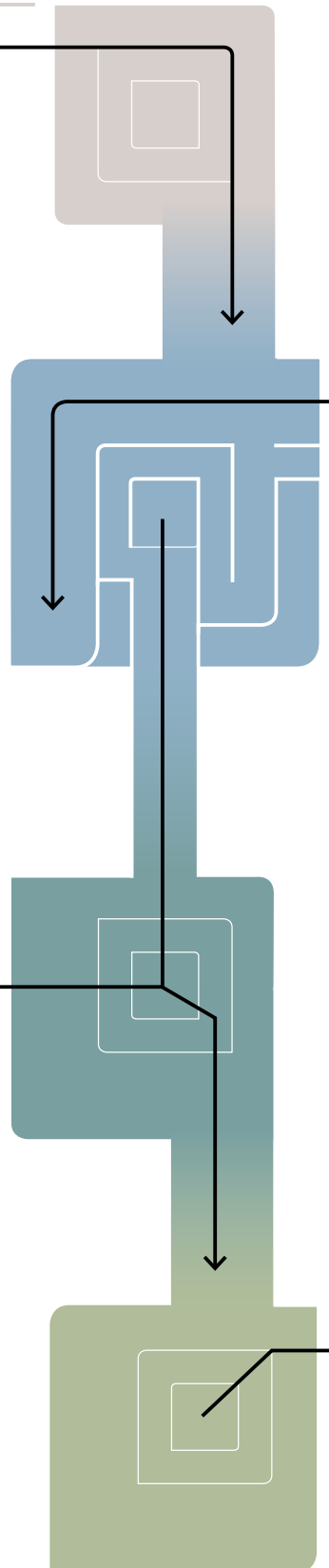
#### Pensioencommunicatie

- Communicatie namens opdrachtgevers met werkgevers en deelnemers.
- Inzicht bieden in (toekomstige) pensioensituatie.
- Vertalen ontwikkelingen in pensioensector naar begrijpelijke, relevante boodschappen voor juiste doelgroep.
- Bij voorkeur digitaal en persoonlijk.

## Impact

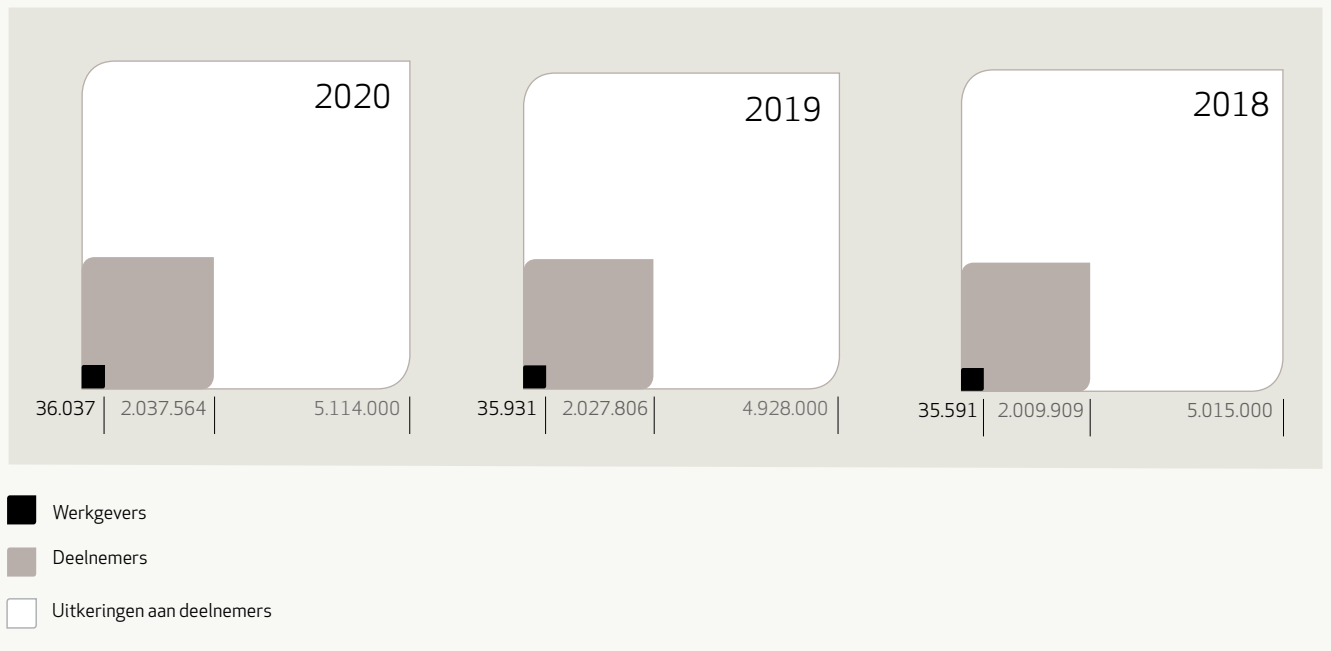
### Een goed pensioen in een betere wereld

- Bieden van inzicht en overzicht aan werkgevers, deelnemers en verzekeren in financiële situatie bij (toekomstige) pensionering, overlijden of arbeidsongeschiktheid.
- Bijdragen aan realisatie van zakelijke, persoonlijke en maatschappelijke doelen van werkgevers, deelnemers en opdrachtgevers.
- Ontzorgen van werkgevers over de arbeidsvoorwaarde pensioen.
- Hoogwaardige werkgelegenheid en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de (Nederlandse) economie.



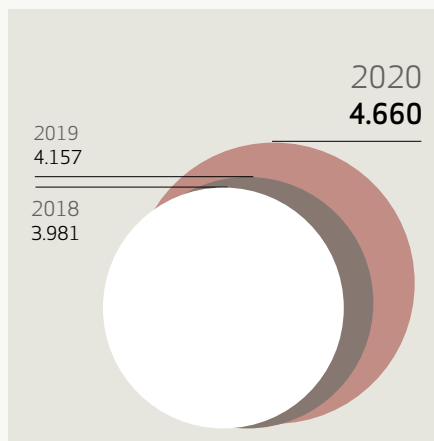
## Kerncijfers

### Aantal werkgevers, deelnemers en uitkeringen in 2018, 2019 en 2020



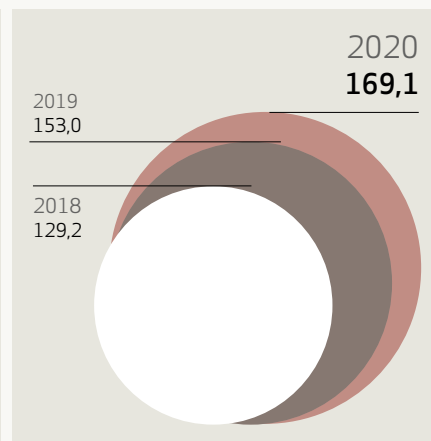
### Premie omzet

in 2018, 2019 en 2020 (x € 1 miljoen)



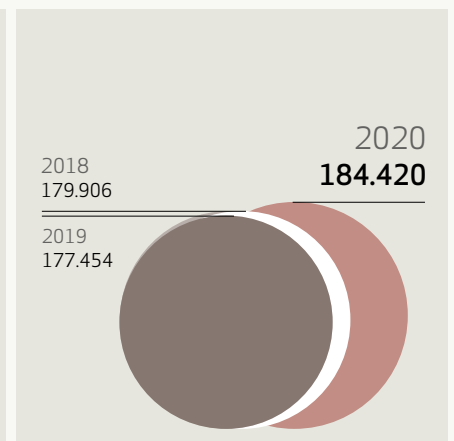
### Belegd vermogen

in 2018, 2019 en 2020 (x € 1 miljard)



### Netto omzet

in 2018, 2019 en 2020 (x € 1.000)



- 2018
- 2019
- 2020

## 03. Strategie, trends en ontwikkelingen

MN biedt een integrale pensioenpropositie die bestaat uit bestuursadvies, vermogensbeheer, pensioenadministratie en pensioencommunicatie. Deze propositie kenmerkt zich door een intensieve, directe samenwerking met opdrachtgevers, een lange termijnfocus en niet-winstgerichtheid. MN focust daarbij op dienstverlening van hoge kwaliteit tegen marktconforme kosten. Maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid vormen de rode draad in de ondernemingsstrategie en bedrijfsvoering.

### Trends en ontwikkelingen

Het nieuwe pensioencontract is ongetwijfeld de ontwikkeling die de pensioensector in de komende jaren zal domineren. De kaders zijn gezet maar de precieze invulling vanuit regelgeving, vanuit pensioenfondsen, sociale partners en uitvoerders moet in de komende tijd nog uitgewerkt worden. Ook voor MN is en blijft dit een belangrijk thema. Verder heeft één van de opdrachtgevers – Pensioenfonds van de Metalelektro (PME) – aangekondigd de dienstverlening door MN op het gebied van pensioenadministratie en -communicatie per 2022 elders onder te brengen. Vanzelfsprekend is dat ook een ontwikkeling die aandacht en tijd zal vragen in het komende jaar en daarna zal leiden tot aanpassing in dienstverlening en organisatie. Tot slot heeft MN met haar opdrachtgevers en haar aandeelhouders besloten de verzekeringspropositie eind 2021 te verzelfstandigen. Hiermee wordt verder focus aangebracht in de dienstverlening van MN en wordt de beweging gevolgd die pensioen-uitvoerders zoals APG en PGGM in het verleden ook al gemaakt hebben. Dit alles neemt niet weg dat de bredere trends die we afgelopen jaren observeerden zoals digitalisering, maatschappelijk verantwoord ondernemen en kostenverlaging nog steeds actueel zijn. Ook heeft de ontwikkeling naar tijd- en plaatsonafhankelijk werken door de coronacrisis een impuls gekregen. Op basis van deze ervaring zal ook in de toekomst grootschalig vanuit huis worden gewerkt.

### Digitalisering

De toenemende digitalisering die we al enkele jaren zien, gaat onveranderd door en is het afgelopen jaar zelfs versneld door de coronacrisis. De digitaliserende wereld bepaalt in grote mate de wensen en behoeften in maatschappij en bedrijfsleven. Consumenten worden sterk beïnvloed door digitalisering en nemen ervaringen vanuit andere sectoren mee als ze met hun pensioen aan de slag gaan. Bedrijven zetten technologie steeds vaker in om hun relatie met de eindgebruiker te onderhouden en te versterken. De gebruikersdata die hieruit voortvloeien, worden gebruikt om diensten en producten te personaliseren en succesvoller te maken. Een moderne communicatie-aanpak is hierbij cruciaal. Van massa- naar omni-channel-communicatie, aangepast op de wensen en behoeften van verschillende generaties en doelgroepen van MN, en zelfs op individueel niveau.

### Maatschappelijk verantwoord beleggen

Maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB) geldt inmiddels als de norm voor het beleggingsbeleid van MN en haar opdrachtgevers. Het gaat hierbij vooral om de integratie van niet-financiële factoren in beleggingsbeslissingen en het beter beoordelen van de (langetermijn) houdbaarheid en het verwachte rendement van investeringen. Daarnaast gaat MVB in toenemende mate over de impact van beleggingen op de reële wereld. MN besteedt ook meer aandacht aan initiatieven die de gevolgen in kaart brengen, zoals de Sustainable Development Investments (SDI's) oftewel beleggingen die substantieel bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDGs).

### Verlaging van de kosten

Na vele jaren onderhandelen is in juni 2019 een pensioenakkoord gepresenteerd. Ongeacht de verdere detaillering is en blijft pensioen een belangrijk deel van het toekomstig inkomen. Deelnemers sparen, ondersteund door werkgevers, gedurende hun werkzame leven voor een pensioen als aanvulling op de AOW. Onze verantwoordelijkheid ten opzichte van werkgevers en deelnemers om een adequaat pensioenbeheer te voeren, is groot. Dat geldt voor de uitvoering van het bestaande stelsel, maar evenzeer voor een goede transitie naar het beheer van een nieuw pensioencontract.

Als pensioenuitvoerder heeft MN de ambitie zich continu te verbeteren in kwaliteit én kosten van haar diensten, en daarin steeds bewust keuzes te maken. Enerzijds verwacht de maatschappij immers dat we onze taak als uitvoerder zo efficiënt mogelijk uitvoeren en de kosten zo laag mogelijk houden. Dit wordt versterkt door de toegenomen transparantie en aandacht voor 'het pensioen'. Anderzijds zorgen commerciële partijen, zowel binnen de pensioen- als de vermogensbeheerssector, voor een prijzending in een poging tot vangen van marktaandeel. De komst van het nieuwe pensioencontract biedt op termijn kansen om de kosten te verlagen door in te zetten op de mogelijkheid tot vereenvoudiging. Standaardisatie en complexiteitsreductie zijn hierin twee belangrijke instrumenten voor MN. Hiertegenover staan wel relatief stijgende kosten als gevolg van afnemende schaalgrootte. Hierover zullen we in gesprek gaan met onze belangrijkste aandeelhouder PMT.

### Plaatsonafhankelijk werken

Door de coronacrisis is de hele wereld in een paar maanden gekanteld van 'werken in een kantoor' naar werken op welke plek dan ook en samenwerken op afstand. Voor een groot deel van het jaar werkte Nederland, zo ook MN, vanuit huis. Voor veel bedrijven waaronder MN bleek dat mogelijk. De verwachting is dan ook dat deze ontwikkeling van plaatsonafhankelijk werken zal worden doorgezet en onderdeel wordt van de reguliere manier van werken.

### Speerpunten 2021

Voor 2021 zijn de speerpunten:

- **Pensioenvernieuwing** blijft belangrijk. (Digitale) klantbediening en -communicatie worden verbeterd, ondersteund door de vernieuwing van de pensioenadministratie. De vernieuwing richt zich met het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) op modernisering van het IT-landschap van MN. Zo werken we aan een marktconforme prijs en kwaliteit én de toekomstbestendigheid en wendbaarheid van alle onderdelen van de pensioenpropositie.
- MN bouwt verder aan **digitaal en datagedreven vermogensbeheer**. Hiermee houdt MN de kwaliteit van de dienstverlening op peil en blijft zij ook in de toekomst een aantrekkelijke, wendbare werkgever én partner voor haar opdrachtgevers.
- In dialoog met haar opdrachtgevers brengt MN de keuzemogelijkheden binnen het nieuwe **pensioenakkoord** in kaart en onderzoekt zij de implicaties voor haar opdrachtgevers en de uitvoering. De uiteindelijke keuzes worden vertaald naar de propositie van MN en naar een roadmap voor een succesvolle transitie naar **het nieuwe pensioencontract**. Vanuit MN wordt regie gevoerd om samen met de fondsen deze enorme transitie te gaan waarmaken.
- MN zich op een zorgvuldige **overdracht pensioenbeheer PME** naar een andere uitvoerder en de **verzelfstandiging van de verzekeringspropositie**.
- MN werkt aan een verdere **versterking van het risicomanagement**.

Deze speerpunten voor 2021 moeten MN helpen tijdig en op de juiste manier te vernieuwen, marktconform te zijn en te blijven en het verandervermogen te blijven ontwikkelen. Zo geeft MN invulling aan het strategisch kader en bouwt zij aan een steeds betere dienstverlening voor haar opdrachtgevers.

Om de beoogde pensioenvernieuwing te versnellen, onderzoekt MN op verzoek van PMT alternatieve mogelijkheden voor NPS. Als gevolg van dit onderzoek is eind maart de ontwikkeling van onderdelen van NPS gestopt. Dit beperkt de omvang van het traject, de kosten en het risicoprofiel. In nauwe afstemming met PMT en Bpf Koopvaardij worden andere scenario's onderzocht.

### Strategisch Kader

Het strategisch kader dat MN in 2019 samen met haar opdrachtgevers en aandeelhouders heeft uitgedacht, geeft op hoofdlijnen de ambities weer voor de ontwikkeling van de dienstverlening in de komende jaren. Cruciaal daarbij is de afspraak bij welke onderdelen van de dienstverlening de opdrachtgevers van MN nadrukkelijk betrokken willen zijn ('dichtbij') en bij welke onderdelen een standaarduitvoering voldoende is ('veraf'). Gezien het aangekondigde vertrek van één van de grote opdrachtgevers van MN voor wat betreft het pensioenbeheer, staat 2021 deels in het teken van het herijken van dit strategisch kader. Desondanks wordt ervan uitgegaan dat de majeure thema's uit het huidige strategische kader relevant blijven. De kanteling wordt gezocht in de wijze van operationalisering van deze thema's.



## Materiële thema's MN

Materiële thema's zijn onderwerpen die significant en relevant zijn voor de verschillende stakeholdergroepen van MN en waarop MN vindt dat zij impact kan maken. Om te zorgen dat strategie, beleid én verantwoording goed aansluiten op de verwachtingen, eisen en wensen van de stakeholders, bepaalt MN op regelmatige basis welke thema's materieel zijn voor de organisatie. Hierover rapporteert zij dan ook in haar jaarverslag. Daarbij wordt zowel het perspectief/belang van de stakeholders als dat van MN zelf meegenomen. Tevens wordt rekening gehouden met de (potentiële) impact die MN op de materiële thema's heeft in economisch, milieu – en sociaal opzicht. Daarmee wordt inzichtelijk gemaakt op welke onderwerpen MN denkt de meeste waarde te kunnen creëren voor stakeholders en maatschappij.

In 2019 zijn de materiële thema's bepaald op basis van het Strategisch Kader 2019 dat in nauwe afstemming met onze opdrachtgevers – de belangrijkste stakeholders van MN – tot stand is gekomen. Deze thema's zijn in 2020 – een jaar van grote omwentelingen – onverminderd van kracht gebleven en hebben de koers van MN dan ook onverminderd bepaald. Naar aanleiding van de verschuivingen in de opdrachtgeversbasis en dus het stakeholderveld van MN, zal de materialiteitsanalyse in de loop van 2021 herijkt worden.

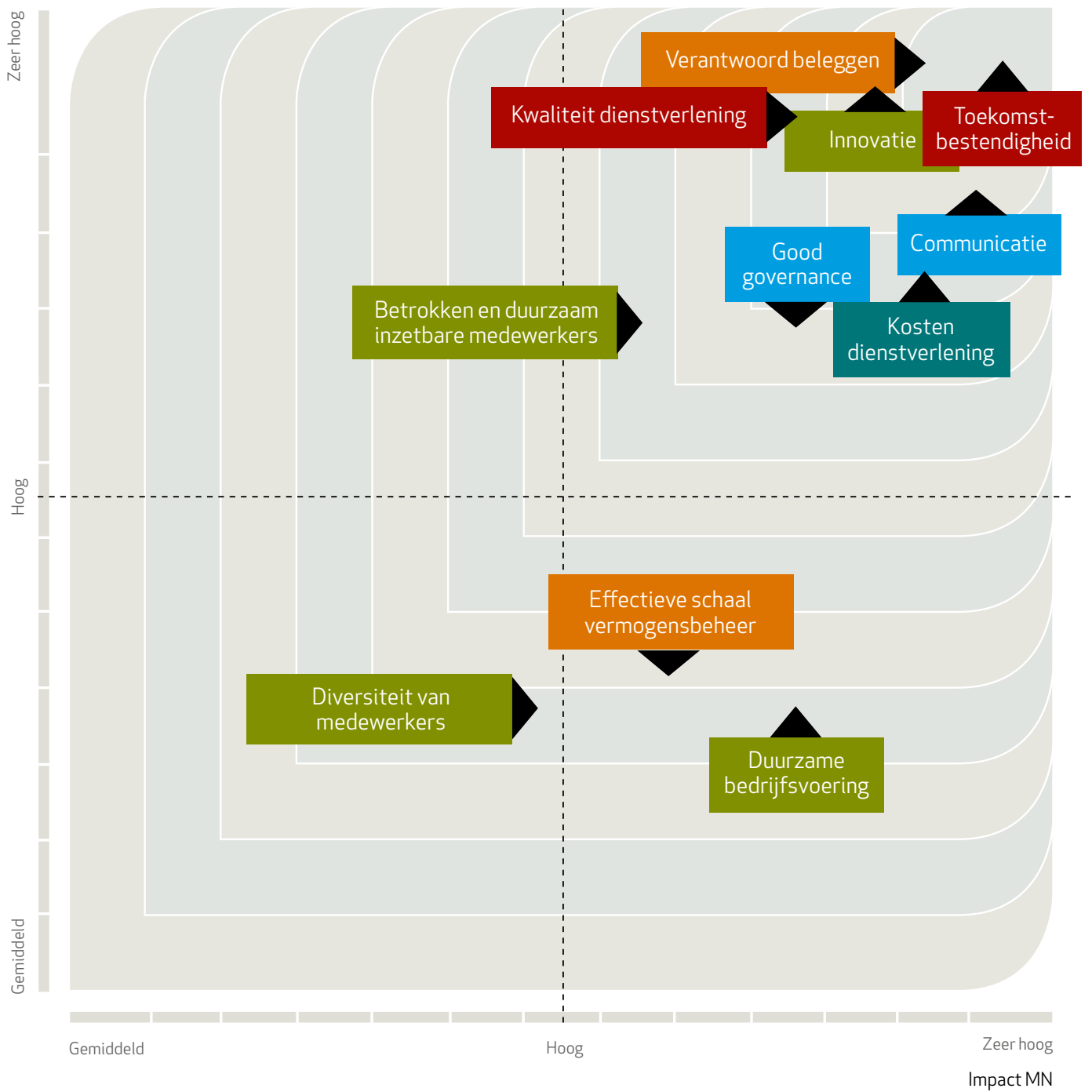
### Materialiteitsmatrix

De uitkomst van de materialiteitsanalyse is weergegeven de materialiteitsmatrix hieronder. De x-as geeft daarbij het belang voor MN oftewel de impact weer die MN op de maatschappij denkt te (kunnen) hebben op deze onderwerpen. De y-as geeft het belang oftewel de relevantie weer van de onderwerpen voor onze stakeholders. Doordat op regelmatige basis wordt beoordeeld welke onderwerpen als materieel moeten worden beschouwd, komt het voor dat onderwerpen die eerder nog in de materialiteitsmatrix terugkwamen, nu niet meer zijn opgenomen of anders zijn benoemd dan wel gecategoriseerd. Een toelichting op de materiële onderwerpen is te vinden onder de materialiteitsmatrix. Daarbij is ook aangegeven hoe deze onderwerpen corresponderen met de speerpunten uit het Strategisch Kader 2019, de basis voor de koers van MN.



# Materialiteitsanalyse

Relevantie Stakeholders

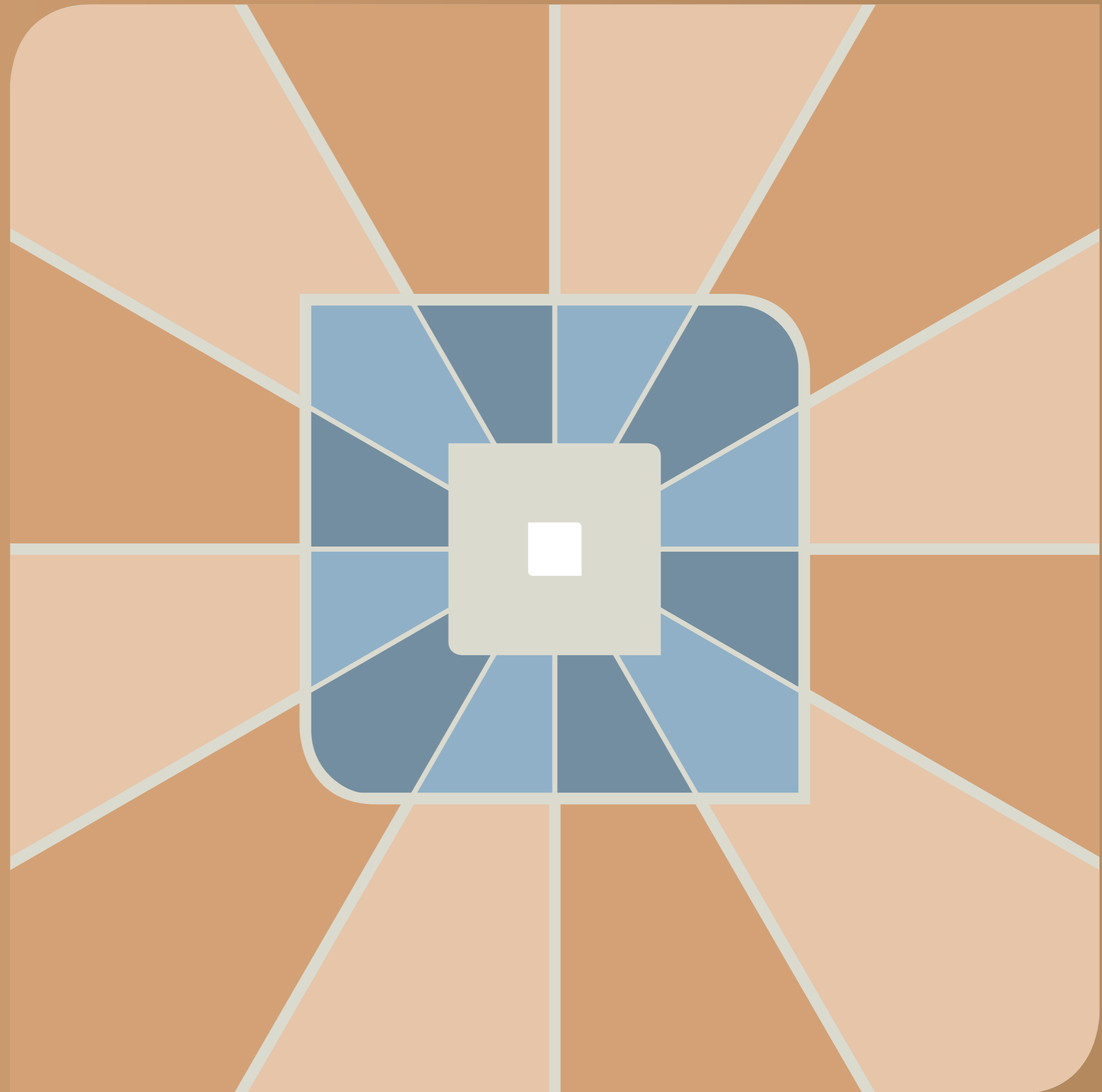


## Toelichting

| Materiële thema's                           | Sub-thema's   | Strategische Speerpunten        |
|---|---|---------------------------------|
| Good governance                             | Corporate governance<br>Klantrelatie  | Dichtbij en veraf               |
| Kwaliteit dienstverlening                   | Financiële wet- en regelgeving<br>Betrouwbare pensioenuitvoering<br>Flexibiliteit van dienstverlening<br>Privacy & security (waaronder cybercrime)  | Marktconformiteit               |
| Kosten dienstverlening                      | Efficiënte en kostenbewuste pensioenuitvoering  |                                 |
| Betrokken en duurzaam inzetbare medewerkers | Aantrekken en behouden van gemotiveerde, professionele en betrokken medewerkers<br>Verandervermogen<br>Empowerment<br>Talentmanagement<br>Opleiding en ontwikkeling<br>Doorstroom<br>Maatschappelijke betrokkenheid<br>Tevredenheid (werkgelek) | Verandervermogen                |
| Diversiteit van medewerkers                 | Verhouding m/v<br>Leeftijdsopbouw medewerkersbestand<br>Inclusieve organisatie (aantal medewerkers met afstand tot arbeidsmarkt, diverse culturele/religieuze/etnische achtergronden)   |                                 |
| Duurzame bedrijfsvoering                    | Circulaire economie<br>CO <sub>2</sub> -voetafdruk MN<br>Klimaatneutraliteit MN<br>Maatschappelijk verantwoord inkopen<br>Eerlijke ketens   |                                 |
| Innovatie                                   | Slim organiseren van processen<br>Innovatieve inzet van mens en middelen<br>Datakwaliteit<br>Data, tech & digital transformation  |                                 |
| Verantwoord beleggen                        | Actief aandeelhouderschap<br>ESG-integratie<br>Impact investing, bijdragen aan SDGs<br>Uitsluiting<br>Verduurzaming vastgoed  | Vermogensbeheer ontwikkelagenda |
| Effectieve schaal vermogensbeheer           | Beheerste groei<br>Beleggen in Nederland<br>Verduurzaming vastgoed  |                                 |
| Toekomstbestendigheid                       | Ontwikkeling pensioenstelsel<br>Vernieuwing pensioenuitvoering<br>Wendbaarheid  | Pensioenvernieuwing             |
| Communicatie                                | Herkenbaarheid van fondsen en MN<br>Aandacht voor reactietijd<br>Duidelijk en eenvoudig   |                                 |

# Directieverslag

- 04. Financiële ontwikkelingen 20
- 05. Bestuursadvisering 24
- 06. Verantwoord vermogensbeheer 27
- 07. Pensioenuitvoering 36
- 08. Verzekeringsuitvoering 41
- 09. Veerkrachtige en betrokken medewerkers 44
- 10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering 55



## 04. Financiële ontwikkelingen

Voor MN is 2020 een bewogen jaar geweest. De uitbraak van het coronavirus heeft een beroep gedaan op de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie, maar had een beperkte invloed op de omzet, kosten en kasstromen van MN over 2020. MN blijft aandacht houden voor het verbeteren van bedrijfsprocessen en daarmee het verlagen van de uitvoeringskosten van de dienstverlening. Met het oog hierop heeft MN medio 2020 een mijlpaal bereikt door de succesvolle oplevering van een eerste belangrijk onderdeel van het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS), namelijk een nieuwe personenadministratie.

### Resultaat

Het resultaat voor belastingen -in de geconsolideerde jaarrekening - is in 2020 € 1,6 miljoen positief. Ten opzichte van 2019 is het resultaat voor belastingen € 4,4 miljoen lager (2019: € 6,0 miljoen). De opbrengsten zijn voornamelijk gestegen door een stijging in de opbrengsten van NV schade. Daarnaast zijn de opbrengsten bij Vermogensbeheer gestegen door marktontwikkelingen. Ondanks cao-loonstijgingen, inflatie, verhoogde investeringen voor NPS en een bijzondere waardevermindering was MN in staat om toch een positief resultaat op de bedrijfsvoering te realiseren. Het resultaat na belastingen is gestegen van € 1,4 in 2019 naar € 4,8 miljoen in 2020 als gevolg van de vrijval van een in 2019 gevormde voorziening voor vennootschapsbelasting.

### Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen – in de enkelvoudige jaarrekening – is € 4,6 miljoen positief. In de algemene vergadering van aandeelhouders zal worden voorgesteld om het resultaat toe te voegen aan de overige reserves. Het eigen vermogen bedraagt – in de enkelvoudige balans – eind 2020 € 20,1 miljoen voor resultaatbestemming. De bestemming van het resultaat wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders bij het vaststellen van de jaarrekening op 12 mei 2021.

### Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2020 bedragen € 186,8 miljoen. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2019 met € 8,3 miljoen gestegen. Deze stijging wordt veroorzaakt door een verhoging van de tarieven voor NV schade waarbij vaste bedrijfskosten zijn meegenomen in de tarifiering. Daarnaast is de omzet van Vermogensbeheer gestegen door ontwikkelingen op de financiële markten en (project)omzet, waar ook kosten tegenover staan. Anderzijds is er 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.

### Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 184,6 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar € 11,2 miljoen gestegen. Deze stijging kan, naast de stijging door inflatie en cao-loonstijgingen, voornamelijk worden verklaard door twee factoren. Enerzijds zijn de kosten gestegen door een verhoogde inzet op NPS, verbetering van de bedrijfsprocessen (met als doel toekomstige kostenverlaging) en versterking van de organisatie. Anderzijds heeft een bijzondere waardevermindering op NPS geleid tot een aanzienlijke impact op het resultaat.

### Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie van MN is eind 2020 uitgekomen op € 68,0 miljoen. Dit is een stijging van € 13,2 miljoen ten opzichte van 2019. Daartegenover staat een stijging van de kortlopende schulden van € 10,1 miljoen en een daling van de vorderingenpositie van € 2,1 miljoen. Per saldo is het werkkapitaal dus met € 1,0 miljoen gestegen. In verband met de eisen die worden gesteld in de wetgeving van de Capital Requirements Directive, de Capital Requirements Regulation (CRDIV/CRR) en de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD), staan niet alle liquide middelen ter vrije beschikking voor gebruik in het werkkapitaal. Dit gebonden vermogen bedraagt eind 2020 € 26,7 miljoen en 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.

### Investerings en de bijzondere waardevermindering

In 2020 is voor € 9,9 miljoen aan investeringen in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen geactiveerd. Hiervan is € 8,7 miljoen toe te schrijven aan investeringen in de portalen voor werkgevers en werknemers en in NPS. In 2020 is ten laste van het resultaat een bijzondere waardevermindering gebracht van € 9,1 miljoen. Deze waardevermindering houdt verband met investeringen die nodig zijn voor de nieuwe pensioensystemen die – mede door de afnemende schaalgrootte – niet volledig terugverdiend kunnen worden in de toekomst. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is als gevolg van deze bijzondere waardevermindering en de reguliere afschrijvingen gedaald van € 11,0 miljoen in 2019 naar € 7,3 miljoen in 2020.

### Kapitalisatie

De kapitaalstructuur van MN is zo ingericht dat het weerstandsvermogen tenminste toereikend is voor de uitvoering van haar taken. Gegeven de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten moet bij het bepalen van het weerstandsvermogen rekening worden gehouden met geldende wet- en regelgeving, maatschappelijke normen en de normen van De Nederlandsche Bank (DNB) voor het aanhouden van eigen vermogen voor de opdrachtgevers van MN Vermogensbeheer, MN Fondsenbeheer en voor de overige opdrachtgevers. Daarnaast heeft MN een liquiditeitsbehoefte en is het noodzakelijk om investeringen in de toekomst te kunnen financieren. Met ingang van 26 juni 2021 dienen MN Vermogensbeheer en MN (op geconsolideerde basis) te voldoen aan de nieuwe kapitalisatievereisten voor beleggingsondernemingen, de zogeheten Investment Firm Regulation/Investment Firm Directive (IFR/IFD). De verwachting is dat het huidige aanwezige kapitaal bij MN Vermogensbeheer voldoende is om aan de nieuwe regelgeving te kunnen voldoen. Voor aanvulling van het eigen vermogen van MN kan zo nodig gebruik worden gemaakt van het conversierecht op de achtergestelde geldlening van € 15,3 miljoen. De dialoog over de kapitalisatie van MN (rekening houdend met vereisten IFR/IFD) wordt gevoerd met de aandeelhouders.

### **Conclusie over het financiële jaar 2020**

Vanuit financieel perspectief kijkt MN positief terug op een uitdagend 2020; de voorspelbaarheid van het resultaat is het afgelopen jaar verder verbeterd. 2020 is met een klein positief resultaat afgesloten en de kosten ten opzichte van voorgaande jaren zijn gestabiliseerd. De capaciteit van medewerkers is verder ingezet op verbetering van processen in een periode waarin thuiswerken de norm was. Hiermee is ook een eerste oplevering van NPS mogelijk gemaakt en is MN in staat geweest om de pensioenbeheertarieven voor de opdrachtgevers verder te verlagen. De trend van lagere kosten per deelnemer is daarmee voortgezet.

# Het heeft ook zo z'n voordelen om in drukke periodes als de maand-, kwartaal- en jaarsluiting rustig en ongestoord thuis te kunnen werken

**Miranda**

*Administrateur, Accounting & Reporting*

## **Hoe heb jij 2020 ervaren?**

'Heel apart, om van de een op de andere dag dagelijks thuis in plaats van op kantoor te werken, en dat voor zo'n lange periode. Verder was 2020 voor mij persoonlijk een jaar van verdriet en geluk. Verdriet vanwege het verlies van mijn hond die ik helaas heb moeten laten inslapen. En geluk omdat ik meer quality time heb kunnen doorbrengen met mijn zoon.'

## **Wat waren voor jou kantelmomenten en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?**

'Mijn werk bestaat vooral uit het afhandelen van facturen en het opmaken van dossiers voor de maand-, kwartaal- en jaarrapportages. Daarnaast doe ik ook de BTW-aangiftes voor MN. Dat is allemaal werk dat prima online kan. Het online schakelen met collega's was in het begin wel even wennen, maar dat ging al gauw heel soepel. Iets lastiger was het testen van een nieuw betaalsysteem waar we op zijn overgegaan. Hiermee worden alle betalingen gedaan: van facturen aan leveranciers en salarissen aan personeel tot en met pensioenuitkeringen aan deelnemers. Normaal zit je bij het testen met collega's naast elkaar achter het scherm, nu moesten we dit 'op afstand' met elkaar doen. Gelukkig heeft MN het thuiswerken goed gefaciliteerd en kon ik thuis, net als op kantoor, met meerdere beeldschermen werken.'

## **Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?**

'Door regelmatig online lunchdates, koffie- en borrelmomentjes in te plannen met collega's. Even gewoon lekker bijpraten met elkaar en dan niet over het werk maar over koetjes en kalfjes. Verder heeft het ook zo z'n voordelen om in drukke periodes als de maand-, kwartaal- en jaarsluiting rustig en ongestoord thuis te kunnen werken. Ik kon daardoor mijn hond tot het laatst toe aandacht en verzorging geven en tussendoor gewoon mijn werk blijven doen. Wel werk ik vaak langer door dan ik op kantoor zou doen. Mijn zoon moet me dan ook regelmatig manen te stoppen. Wat mij ook letterlijk op de been houdt zijn de vroege ochtendwandelingen met mijn zus. Bijna dagelijks starten we om half zeven en lopen dan zo'n 10 km.'



## 05. Bestuursadvisering

Bestuursadvisering is één van de diensten van MN, naast vermogensbeheer, pensioenadministratie en pensioencommunicatie. Bestuursadvisering ondersteunt de opdrachtgevers van MN met strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuariael, fiscaal en communicatief advies.

### Ketensamenwerking

Er wordt intensief samengewerkt tussen de verschillende afdelingen van de business unit Bestuursadvisering: Public Affairs (belangenbehartiging en politieke afstemming over nieuwe wet- en regelgeving), Advies & Actuarieel (vertaling en doorrekening van wetgeving naar visie- & beleidsformulering), Product Portfolio Management (normering en ontwikkeling van het producten- & dienstenpalet), Accountmanagement en Consulting (contractmanagement, tarifiering en kwaliteitsmanagement) en Corporate Communicatie en Mediamanagement. Om de opdrachtgevers van MN efficiënter te kunnen bedienen zijn in 2020 de afdelingen Accountmanagement Pensioenen (vanuit Pensioenen & Verzekeren) en Strategic Partnership Consulting samengevoegd tot de afdeling Accountmanagement en Consulting.

De afdelingen binnen de business unit Bestuursadvisering werken als een keten en zorgen daarmee voor regie en synergie. Ook werken zij in multidisciplinaire teams samen met andere partijen binnen de pensioensector zoals uitvoeringsorganisaties, de wetenschap, sociale partners en politieke stakeholders.

Bestuursadvisering zorgt dat bestuurders en beleidsbepalers volledig in control zijn en hun beleid kunnen uitleggen aan de achterban. Zo wordt niet alleen het belang van de opdrachtgevers voor ogen gehouden, maar ook dat van hun stakeholders.

### Kennis

Bestuursadvisering is het kenniscentrum van MN: een combinatie van relevante hoogwaardige kennis en netwerken die wordt ingezet om de opdrachtgevers te ondersteunen. Kerntaak is het verzamelen, verrijken en delen van kennis en visie. Daarmee wordt MN in staat gesteld interne en externe ontwikkelingen te signaleren, te duiden en te kwantificeren voor de pensioenfondsen, maar ook te integreren in de uitvoeringsorganisatie.

Bestuursadvisering als kenniscentrum zorgt ervoor dat de kennis en expertise minimaal gelijkwaardig zijn aan die van andere adviseurs in de markt, en dat het denken en handelen altijd in de verlengde lijn van de fondsen ligt. Daarmee bewijst Bestuursadvisering zijn toegevoegde waarde.



## Activiteiten in 2020

### Dialogo

Het politieke netwerk en belangenbehartiging in Den Haag, Brussel (Europarlement) en Frankfurt (ECB) zijn in 2020 verder versterkt en geborgd. Dat kwam onder meer tot uiting in de continue dialoog met belanghebbenden over de verdere uitwerking en implementatie van het nieuwe pensioencontract. In het verslagjaar is geconsulteerd en geadviseerd over onder andere wetgeving inzake lumpsum, vervroegde uittreding en verlofsparen. Ook is met name gekeken naar de invulling van de beide in het akkoord opgenomen pensioencontractvarianten. Op het consultatiedocument over de Wet Toekomst Pensioenen is een gezamenlijke reactie gegeven namens PMT, PME, Bpf Koopvaardij en MN.

Daarnaast is in 2020 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 de criteria hiervoor bij te stellen.

### Data

De datagestuurde beleidsontwikkeling is in 2020 verder geoptimaliseerd, door beschikbare data beter te ontsluiten en te vertalen naar trends en mogelijkheden. Door nieuwe wet- en regelgeving, marktconsolidatie en nieuwe toetreders, maar ook door digitalisering en steeds veranderende behoeften uit de samenleving, ontwikkelt het diensten- en productenportfolio van MN zich steeds verder. Bestuursadvisering werkt hierin nauw samen met andere uitvoerders, de Pensioenfederatie en onder andere Netspar in verschillende project- en werkgroepen.

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.

*Met name is gekeken naar de invulling van de beide in het akkoord opgenomen pensioencontractvarianten*

# Vanuit verschillende kanten, met verschillende visies het pensioenakkoord interpreteren

*De kwaliteit van de dienstverlening wordt er alleen maar beter door*

**Susanne**

*Actuaris, Bestuursadvisering*

*Advies & Actuaris*

## **Hoe heb jij 2020 ervaren?**

'De lopende werkzaamheden die ik bij Advies & Actuaris (A&A) doe, kunnen heel goed vanuit huis. Tijdens de eerste lockdown werkte ik alleen op mijn laptop. Bij de tweede lockdown heb ik toch maar een extra beeldscherm en een los toetsenbord aangevraagd. Prima geregeld. Wat ik miste waren de toevallige ontmoetingen, de dagelijkse dingetjes, het praatje bij het koffieautomaat, maar ook het sparren en discussiëren met collega's om zo je geest te scherpen en tot nieuwe inzichten te komen.'

## **Wat waren voor jou kantelmomenten en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?**

'Kansen pakken en actief deelnemen zijn het afgelopen jaar erg belangrijk geworden. Bij A&A zijn we volop bezig met de interpretatie van het pensioenakkoord. Binnen A&A is daarom een kernteam pensioenakkoord gevormd. Daarnaast is vanuit vermogensbeheer een multi-disciplinair team samengesteld met ook collega's van A&A. Aan beide neem ik deel. Leuk, nuttig en leerzaam. Vanuit verschillende kanten en met verschillende visies het pensioenakkoord interpreteren: de kwaliteit van de dienstverlening wordt er alleen maar beter door.'

## **Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?**

'De stip op de horizon blijven zien. En belangrijk: verbinding houden met collega's! Binnen A&A zijn er daarom een aantal dingen in gang gezet. Het dagelijkse praatje bij de koffie, een kwartiertje informeel dingen delen. Er is ook een wekelijkse stand-up ingevoerd voor de zakelijke dingen, met een digitaal whiteboard. Ik was eerst sceptisch, maar het werkt. Ieder vult de drie belangrijkste zaken in waaraan gewerkt wordt. Ook kun je een 'geeltje' plakken: Wat gaat goed? Waar loop je tegenaan? Wat wil je aankondigen of meedelen? Simpel en effectief. Daarnaast zijn er wandelafspraken ingepland; samen met een A&A-collega lunchwandelen. Zo kom je tot leuke gesprekken en heb je ook nog wat beweging.'



## 06. Verantwoord vermogensbeheer

Voor MN Vermogensbeheer was 2020 een uitdagend jaar. De coronapandemie leidde tot grote onrust op de internationale financiële markten. Daarnaast kwam er een nieuw pensioenakkoord, waarvan de impact op de vermogensbeheerorganisatie van MN op hoofdlijnen in kaart is gebracht. Ook zijn er binnen MN Vermogensbeheer flinke stappen gezet op het gebied van digitalisering, verdere ESG-integratie en risicomangement.

### Omgeving

#### Coronacrisis

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus heeft veel impact op de maatschappij en de economie. Door de grootschalige lockdowns op veel plekken in de wereld, is de wereld-economie in 2020 vrijwel tot stilstand gekomen. Zeker begin 2020 heeft de coronacrisis gezorgd voor grote instabiliteit op de internationale financiële markten, wat ook impact heeft gehad op de vermogensbeheerorganisatie. MN Vermogensbeheer is vanaf maart volledig digitaal gaan werken. Deze omschakeling is soepel verlopen en heeft niet tot significante problemen geleid. Daarnaast heeft MN de risico's voor haar klanten gemitigeerd door verhoogde monitoring van de portefeuilles, extra Investment Committee's in te stellen en intensief contact met klanten te onderhouden.

#### Sustainable Finance

In 2016 heeft de EU een Sustainable Finance agenda opgesteld. Dit heeft onder meer geresulteerd in de Sustainable Finance Disclosure Regulation, de zogenoemde EU-taxonomie van duurzame economische activiteiten, de EU Green Bond Standard en benchmarks gericht op de klimaattransitie die in lijn zijn met het Akkoord van Parijs. MN heeft ook in 2020 de Sustainable Finance agenda van de EU namens klanten ondersteund. De eerste regelgeving voor MN en opdrachtgevers is op 10 maart 2021 in werking getreden. Er zal informatie verstrekt moeten worden over hoe opdrachtgevers aankijken tegen duurzaamheidsrisico's, over de duurzame kenmerken van de pensioenregeling en over hoe opdrachtgevers aankijken tegen ongunstige effecten op de wereld als zij belegt. In 2021 wordt de nieuwe regelgeving die voortkomt uit het Action Plan Financing Sustainable Growth geïmplementeerd.

#### IMVB-convenant

Binnen het IMVB (Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen)-convenant werken pensioenfondsen, NGO's, vakbonden en de overheid samen om de risico's van bedrijven waarin zij geïnvesteerd zijn, te verkleinen. MN en haar klanten committeren zich reeds aan de internationale richtlijnen waarop afspraken uit het convenant zijn gebaseerd, en heeft dit reeds verwerkt in beleid. Dat proces is constant aan verbetering en verandering onderhevig. MN speelt namens klanten een actieve rol in het IMVB-convenant, om kennis en ervaringen te delen. Ook zorgen MN en klanten dat ESG in de ESG due diligence processen een steeds prominentere plek krijgt.

### **Commitment financiële sector aan het klimaatakkoord**

In lijn met de afspraken die binnen de financiële sector zijn gemaakt in het kader van het Nederlandse klimaatakkoord is MN namens klanten voornemens om voor relevante beleggingen CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen vast te stellen en deze met bijbehorende actieplannen uiterlijk begin 2022 te publiceren (zie bijlage III voor nadere toelichting). Ondersteunend hieraan is MN actief lid van Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) Nederland waarin onderzoek plaatsvindt naar metingen van verschillende beleggingscategorieën (zie [www.carbonaccountingfinancials.com](http://www.carbonaccountingfinancials.com)).

### **Brexit**

De financiële sector van het VK verliest door brexit de toegang (via zogeheten 'passporting') tot de Europese markt, en vice versa. Om te voorkomen dat MN namens klanten niet meer zou kunnen handelen met in het VK gevestigde tegenpartijen, heeft MN zich zoveel mogelijk uit het Verenigd Koninkrijk (VK) teruggetrokken voordat de transitieperiode na 31 december 2020 zou eindigen. Dit gold voor zowel de derivatenhandel als het externe vermogensbeheer.

### **Innovatie**

MN Vermogensbeheer wil haar dienstverlening komende jaren blijven verbeteren. Innovatie is daarom een belangrijk aandachtspunt. Om innovatie te bevorderen, heeft MN begin 2019 haar eigen innovatielab opgericht, het zogenoemde Mlab. Dit lab heeft als doel om via een vastliggend proces nieuwe producten en diensten te ontwikkelen zonder de reguliere business te verstoren. In 2020 heeft het Mlab verschillende projecten uitgevoerd, zoals het Smart Research Project. Binnen MN Vermogensbeheer wordt veel gebruik gemaakt van research, bijvoorbeeld bij de analyse van de financiële markten waarbij gebruik wordt gemaakt van research van andere gerenommeerde partijen. Hiervoor is een prototype ontwikkeld dat de data van verschillende research providers, bijvoorbeeld van grote banken, distribueert in de vermogensbeheer-organisatie. De hoeveelheid beschikbare research is hiermee centraal toegankelijk.

### **Digitalisering**

Data en IT vormen een belangrijk fundament voor de dienstverlening van MN Vermogensbeheer. Daarom is het strategische programma 'Data Centricity' gestart. Vanuit dit programma wordt gewerkt aan een meer datagedreven dienstverlening door processen, systemen en organisatie-inrichting te combineren. In 2020 is de basisarchitectuur hiervoor volgens planning opgeleverd, waarin de zogenoemde flexibele data hub centraal staat. Met behulp van deze data hub wordt het operationeel risico verlaagd door het verminderen van complexiteit en het verhogen van datakwaliteit. Daarmee ontstaan ook meer mogelijkheden om analyses te maken en inzichten te verkrijgen, wat leidt tot een hogere performance, kortere doorlooptijden en meer wendbaarheid. Voorbeelden van verbeterde processen waarbij de data hub wordt ingezet zijn het berekenen van het Vereist Eigen Vermogen (VEV) dat nu geheel geautomatiseerd plaatsvindt en het inrichten van een geautomatiseerd proces om ervoor te zorgen dat klanten te allen tijde voldoende liquiditeit hebben bij het uitvoeren van valuta-handelsorders. Beide processen zijn daarmee volledig transparant en minder foutgevoelig geworden en er wordt tevens op transactiekosten bespaard voor klanten.

## Productontwikkelingen

### ESG-integratie – Bewuste Selectie

Als langetermijnbelegger hecht MN veel belang aan duurzaamheid. Dit uit zich onder meer in de strategie 'Bewuste Selectie' die MN afgelopen jaren in samenwerking met opdrachtgevers heeft ontworpen voor de aandelenportefeuilles ontwikkelde landen. Uitgangspunt voor de portefeuille is dat pensioenfondsbesturen weten waarin ze beleggen en waarom. Hiervoor zijn randvoorwaarden opgesteld waaraan aandelen moeten voldoen voordat erin wordt belegd, onder andere rekening houdend met ESG-factoren (environmental, social en governance factoren). Deze strategie is afgelopen jaar ook op de aandelenfondsen van MN toegepast. Participanten van deze aandelenfondsen hebben via een digitale workshop kennis genomen van de strategie en gehanteerde randvoorwaarden. Daarnaast is het bewust selecteren in 2020 ook geïmplementeerd in de aandelenportefeuilles opkomende landen van PME en PMT. Het doel is dit gedachtengoed de komende jaren op meerdere asset classes toe te passen.

### Nieuw beleid voor beheersing omvang liquiditeiten

Het beleid voor de beheersing van de omvang van liquiditeiten wordt gebruikt om de hoogte van de benodigde liquiditeitspositie van onze klanten te bepalen. Doel van dit beleid is om in de portefeuille aan alle betalings- en onderpandverplichtingen te kunnen voldoen, zonder dat het er een teveel aan liquide middelen wordt aangehouden. In de coronacrisis in de eerste helft van dit jaar zagen we uitzonderlijke marktomstandigheden. Met name bij het verslechteren van de marktliquiditeit en een verhoogde mate van volatiliteit in bepaalde delen van de financiële markten is het wenselijk meer liquiditeiten aan te houden. Om hierin te voorzien, wordt in het nieuwe beleid rekening gehouden met twee regimes: 1. normale marktomstandigheden en 2. hoog-volatiële markten. In het hoog-volatiëitsregime zullen er meer liquide middelen worden aangehouden.

### Impactinvesteringen

Met thematische beleggingen streeft MN doelbewust naar financieel rendement en 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 klanten zijn ervan overtuigd dat een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij én het behalen van een goed rendement samengaan. De investering moet passen binnen één van de vastgestelde impactthema's:

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

### SDI's

Investeringen in bedrijven die bijdragen aan de Sustainable Development Goals worden Sustainable Development Investments (SDI's) genoemd. Beleggingen die de SDG's bevorderen kunnen worden gedaan in verschillende beleggingscategorieën. MN en klanten hebben in 2020 metingen uitgevoerd waarin is onderzocht in hoeverre bedrijven waarin belegd is, bijdragen aan de SDG's.

# Mijn werk is sterk verbonden met het wel en wee van onze klanten

**Huub**

*Senior client manager, Vermogensbeheer*

## **Hoe heb jij 2020 ervaren?**

'Mooi om te zien was dat wij en zeker ook onze klanten vrijwel direct zijn overgeschakeld naar online in plaats van fysiek bijeenkomen. Zo konden we tijdens de onrust op de beurzen de klanten goed blijven adviseren en bijstaan. Doordat we al lang goed samenwerken met onze klanten is het wederzijds vertrouwen groot. Dat helpt onder deze omstandigheden. Alle werkzaamheden zijn gelukkig zonder vertraging doorgelopen.'

## **Wat waren voor jou kantelmomenten en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?**

'Mijn werk is sterk verbonden met het wel en wee van onze klanten. Daarbij spelen twee zaken een belangrijke rol. De financiële positie van het pensioenfonds en de stelselwijziging die met het nieuwe pensioenakkoord aanstaande is. Voor beide punten was 2020 een belangrijk jaar en ze hebben veel aandacht gekregen. Ondanks de daling van de dekkingsgraden in het begin van het jaar, hebben de klanten vastgehouden aan hun beleggingsbeleid en door het herstel aan het eind van het jaar zijn uiteindelijk kortingen voorkomen.'

## **Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?**

'Door mezelf te dwingen afstand te nemen van mijn scherm, te bellen in plaats van videobellen of mailen, blijven bewegen en momenten van ontspanning in te bouwen. Ook heb ik gemerkt dat sommige zaken efficiënter gaan van huis uit. Maar eerlijk is eerlijk, ik mis wel de gesprekken en verhalen die je van nature meekrijgt op kantoor en in de wandelgangen. De vele wandelingen die ik heb gemaakt met collega's hebben daar maar deels in voorzien.'



## Samenwerking

MN kijkt in toenemende mate naar mogelijkheden voor samenwerking om haar expertise, efficiëntie en schaal te vergroten. In september 2020 is MN mede in dit licht een partnership aangegaan met NN Investment Partners (NN IP) op het gebied van emerging markets debt (EMD). EMD was een beleggingscategorie die MN intern beheerde. Met dit partnership is het EMD-team van MN en het vermogen dat door het team werd beheerd overgedragen aan NN IP. MN is erop gericht de beste oplossingen voor haar klanten te bieden. Met dit partnership is MN in staat om de kosten voor haar klanten aantrekkelijk te houden, terwijl ze profiteert van de uitgebreide EMD-kennis en schaalgrootte van NN IP. Op deze manier kan MN de dienstverlening voor haar klanten uitbreiden en de continuïteit daarvan waarborgen.

### (Inter)nationale samenwerking

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 beleggers en anderen voor duurzaam beleggen.

### Samenwerkingsverbanden

- **CA100+** Het klimaatdialoogprogramma wordt in samenwerking met de Climate Action 100+ (zie ook [www.climateaction100.org](http://www.climateaction100.org)) uitgevoerd. De CA100+ is een samenwerkingsverband van 545 beleggers (gezamenlijk vermogen van 52 biljoen) die samen een dialoog voeren met de 160 meest vervuilende bedrijven ter wereld. De doelstellingen van het klimaatdialoogprogramma van MN en onze klanten komen overeen met de doelstellingen van die van de CA100+. MN meet de voortgang van de bedrijven aan de hand van subdoelstellingen die zijn opgenomen in een scorecard. CA100+ heeft in 2020 een benchmark ontwikkeld, waarop alle bedrijven gescoord worden. Bij alle bedrijven waar MN mee gesproken heeft in 2020 is voortgang geboekt.
- **IIGCC** Karlijn van Lierop, Hoofd Responsible Investment van MN, is daarnaast bestuurslid in de IIGCC (Institutional Investors Group on Climate Change, zie ook [www.iigcc.org](http://www.iigcc.org)). De IIGCC biedt beleggers een samenwerkingsplatform dat aanzet tot 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.
- **PLWF** MN is namens klanten één van de oprichters van het Platform Living Wage Financials (PLWF), een investeerderscoalitie die zich inzet voor leefbare lonen en inkomens in internationale productieketens. De leden van het PLWF, waaronder MN, voerden in 2020 dialoog met 51 bedrijven uit deze sectoren (zie verder kader hierna).
- **Eumedion** MN werkt nauw samen met belangenbehartiger Eumedion en haar leden om invloed uit te kunnen oefenen tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) van Nederlands beursgenoteerde bedrijven. Sinds december 2020 is Caroline Muste-Merks, directeur fiduciair advies van MN, lid van het algemeen bestuur van Eumedion.

### **Platform Living Wage Financials (PLWF)**

MN is namens klanten één van de oprichters van het Platform Living Wage Financials (PLWF), een investeerderscoalitie die zich inzet voor leefbare lonen en inkomens in internationale productieketens.

Leefbaar loon is het minimuminkomen dat een werknemer nodig heeft om aan zijn of haar basisbehoeften te voldoen, evenals aan de basisbehoeften van zijn of haar gezin, inclusief een bepaald besteedbaar inkomen. Dit moet worden verdiend tijdens wettelijke werktijdenlimieten (met andere woorden, zonder overwerk).

Sinds de officiële lancering van het PLWF in 2018 is het aantal financiële samenwerkingspartners gegroeid tot 15 (per december 2020) met een geschat beheerd vermogen van meer dan 2,6 biljoen euro. Daarnaast is de initiële focus op de textielsector verbreed met andere arbeidsintensieve sectoren zoals de agrarische en retailsector.

De leden van het PLWF, waaronder MN namens klanten, voerden in 2020 dialoog met 51 bedrijven uit deze sectoren. Deze gesprekken gingen onder meer over inkooppraktijken, de stappen die bedrijven zetten om inzicht te krijgen in de levensstandaarden van werkers in hun productieketens, en de mate waarin bedrijven samenwerken met stakeholders zoals toeleveranciers en vakbonden om leefbare lonen en inkomens te bevorderen. Ook de impact van Covid-19 was een belangrijk onderwerp gedurende 2020.

De investeerderscoalitie heeft de voortgang van deze bedrijven in 2020 wederom beoordeeld aan de hand van een zelfontwikkelde beoordelingsmethodologie voor leefbaar loon, afgestemd op de United Nations Guiding Principles. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd tijdens de jaarlijkse PLWF-conferentie begin oktober, die deze keer plaatsvond in de vorm van een webinar. Hier reflecteerden we op de voortgang van het afgelopen jaar en blikten we met maatschappelijke partners vooruit op de stappen die nog nodig zijn om sectorbrede veranderingen te realiseren op het gebied van leefbare lonen en inkomens.

In 2019 kreeg het PLWF internationale erkenning voor haar pionierswerk op het gebied van leefbaar lonen en inkomens met het winnen van de PRI-prijs (Principles for Responsible Investments) voor het beste initiatief op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen en actief aandeelhouderschap.



### Actief aandeelhouderschap

MN wil namens haar klanten 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 klanten.

#### 1. Energietransitie

In 2020 heeft MN het nieuwe klimaatdialoogprogramma van klanten geëvalueerd. Het programma is begin 2019 van start gegaan. Voor dit nieuwe dialoogprogramma zijn er negen bedrijven geselecteerd die de grootste exposure hebben naar klimaatrisico's in de portefeuilles van onze klanten. De bedrijven vallen in twee relatief vervuilende sectoren: olie- & gasbedrijven en nutsbedrijven. Gedurende een periode van twee jaar wordt er een intensieve dialoog gevoerd met deze bedrijven om de volgende drie doelen te bewerkstelligen:

1. Inzicht in klimaatrisico's
2. Houdbare strategie met bijbehorende langetermijndoelstellingen
3. Ontsluiting van informatie volgens het TCFD-raamwerk

#### 2. Mensenrechten

MN zet zich actief in op verbetering van bedrijven voor het naleven van de mensenrechtenbedrijfsstandaard van de VN, de zogenoemde United Nations Guiding Principles. In 2020 heeft MN zich gericht op de volgende thema's:

- Leefbaar loon in de textielsector
- Het tegengaan van kinderarbeid in kobaltwinning
- Goede werkomstandigheden in de agrarische sector
- Veiligheid en naleving arbeidsrechten in de textielsector

#### 3. Goed ondernemingsbestuur

Op het gebied van governance (goed bestuur) heeft MN in 2020 namens klanten gesprekken gevoerd met ondernemingen over onderwerpen als beloningsbeleid, de diversiteit in samenstelling van het bestuur en de mate waarin bedrijven rapporteren over hun langetermijnstrategie.

## Organisatie

### Wendbaarheid

De huidige tijd vraagt van MN Vermogensbeheer zich snel te kunnen aanpassen aan veranderingen, sneller diensten te kunnen leveren en maximale waarde voor de klant te creëren. In 2019 is een start gemaakt met een programma om continue verbetering en aanpassing in het DNA van MN Vermogensbeheer te krijgen; dit programma is in 2020 verder uitgerold. Zo heeft MN Vermogensbeheer op diverse gebieden in haar kernprocessen kort-cyclisch werken binnen een multidisciplinaire omgeving geadopteerd. Hierdoor is de onderlinge samenwerking aanzienlijk verbeterd en de klantbediening versterkt. Daarnaast zijn processen geoptimaliseerd waardoor ze efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Ook zijn *best practice* elementen van de Lean en Agile methodieken ingevoerd die ervoor zorgen dat inzicht in het werk is vergroot en uitdagingen meer gestructureerd worden opgelost.

### Risicomanagement

Goed risicomanagement is van groot belang voor MN Vermogensbeheer. In 2020 is er veel aandacht geweest voor non-financial risk management. Om de kennis en expertise op dit gebied structureel te vergroten en te blijven ontwikkelen, is in 2020 binnen MN Vermogensbeheer een non-financial risk management expertisecentrum opgezet. Dit expertisecentrum zal het management en de business ondersteunen bij het risicomanagement door *best practices* en standaarden aan te reiken, de voortgang te bewaken en de kwaliteit op het gebied van non-financial risk management te blijven verbeteren.

### Klimatrisico's

Klimaatverandering is een van de grote maatschappelijke uitdagingen. MN en haar klanten hebben ervoor 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 MN de beste manier om de beleggingen zo min mogelijk bloot te stellen aan risico's en maximale rendementen te behalen. MN en haar klanten binden zich binnen het Klimaatakkoord aan het meten en rapporteren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van relevante beleggingen en financieringen. Dit jaar heeft MN voor het vierde achtereenvolgende jaar een TCFD-rapportage opgesteld (zie bijlage II).

### Uitsluiting

MN sluit ondernemingen uit namens klanten als hun activiteiten of een deel ervan in strijd zijn met internationale verdragen. MN kan een onderneming ook uitsluiten wanneer een dialoog met deze 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 haar klanten in 2020 twaalf landen en 32 bedrijven uitgesloten op basis van internationale wetgeving of principiële gronden.

### Toekomst

Ook 2021 zal voor MN een uitdagend jaar worden. Op basis van de adviezen uit de analyse 'Impact Pensioenakkoord op MN Vermogensbeheer' die in 2020 heeft plaatsgevonden wordt een programmastructuur ingericht waarin een groot aantal vraagstukken opgepakt zal worden. Voor MN Vermogensbeheer betekent dit naast het voortzetten van de huidige dienstverlening dat ook veel tijd zal worden gestoken in het adviseren van klanten over te nemen besluiten in het kader van het pensioenakkoord en het implementeren van de organisatorische en technische consequenties daarvan.

Om klanten diensten te kunnen blijven leveren van hoge kwaliteit tegen lage kosten wil MN Vermogensbeheer de komende jaren haar ambitie op het gebied van IT en digitalisering realiseren. Strategische investeringen zijn nodig om de toekomstbestendigheid en hoge kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen in een steeds meer digitaal en datagedreven tijdperk.

Dit zal ook in 2021 nog voor een groot deel vanuit huis moeten worden gedaan. Om dit goed te kunnen faciliteren is er ingezet op tools die aansluiten bij 'Het Nieuwe Werken'. De verwachting is dat MN-medewerkers na de pandemie meer naar een combinatie gaan van thuis en op kantoor werken. Hoe het kantoor er van morgen uitziet wordt ook binnen de vermogensbeheerorganisatie onderzocht.

*Data en IT vormen een belangrijk  
fundament voor de dienstverlening  
van MN Vermogensbeheer*

*Was best spannend om mijn zoektocht naar een vaste plek binnen MN vanuit huis te doen en verschillende managers die ik nog nooit in het echt had gezien via Teams te benaderen...*

### **Fransje**

*Van trainee tot medewerker Productstrategie, Vermogensbeheer*

#### **Hoe heb jij 2020 ervaren?**

'Het was een jaar waarin mijn 'normale' structuur totaal werd omgegooid. Ik had altijd een erg druk leven met vier keer in de week sporten, elke dag sociale contacten, in het weekend altijd een feestje en dan nog fulltime werken. Afgelopen jaar forceerde mij om het rustiger aan het te doen. Ik kwam erachter dat ik genoot van de rust. Een-op-een afspraken met vrienden in plaats van in groepen, boeken lezen in mijn vakantiehuisje in Limburg, en mijn geboortestad Amsterdam wandelend ervaren in plaats van gehaast op de fiets.'

#### **Wat waren voor jou kantelmomenten en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?**

'In 2020 was ik bezig met het afronden van mijn traineeship bij MN. Een programma waarin je veel bezig bent met persoonlijk leiderschap en erachter komt welke functie het beste bij jou past. Ik vond het best spannend om deze zoektocht naar een vaste plek binnen MN vanuit huis te doen. Verschillende managers via Teams benaderen die je nog nooit in het echt had gezien. Zo kwam ik erachter dat er veel werk te doen zou zijn voor de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving over duurzaam beleggen. Een perfecte kans om bezig te zijn met mijn interesse in duurzaamheid, maar ook om bekend te raken hoe bij MN duurzaamheid in alle beleggingsproducten is geïntegreerd. Daarnaast ben ik betrokken geraakt bij de MVO-werkgroep, thema klimaat. Daar nemen we bijvoorbeeld ons zakelijk reisbeleid onder de loep en proberen het 'corona-momentum' te benutten om dit te verduurzamen.'

#### **Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?**

'Ik realiseerde mij dat ik heel veel waarde hecht aan kleine maar fijne rituelen. Zoals het echt tijd nemen voor mijn ontbijt en kopje koffie met versgemalen bonen, een wandeling maken voordat ik begin met werken en ook weer na het werken – ook wel *fake commuting* genoemd. Het regelmatig wandelen met een collega die ook in Amsterdam woont gaf mij ook veel energie. En wellicht ook noemenswaardig: mijn normale uitlaapklep van feestjes heb ik vervangen door het doen van afro-workouts of zumba in mijn woonkamer!'



## 07. Pensioenuitvoering

Voor de pensioenuitvoering van MN was 2020 een jaar van kantelmomenten. Niet alleen omdat MN zoals de meeste bedrijven vanwege de coronapandemie drastisch moest omschakelen van werken op kantoor naar werken vanuit huis. De belangrijkste verandering in de pensioensector, zo ook voor MN, is evenwel het nieuwe pensioenakkoord.

Met de overeenstemming tussen kabinet en sociale partners die medio 2020 is bereikt zijn de kaders voor de uitwerking van het Pensioenakkoord gezet. MN bereidt zich samen met haar opdrachtgevers op alle fronten voor op de nadere invulling van het nieuwe pensioencontract.

### Impact corona

Met het uitbarsten van de coronacrisis in het vroege voorjaar, moest MN snel omschakelen van werken op kantoor naar werken thuis. De medewerkers van hebben hierin betrokkenheid, flexibiliteit en veerkracht laten zien, waardoor de dienstverlening kon doorgaan. Een (ad hoc) stresstest wees uit dat ook de infrastructuur van MN voldoende krachtig was om deze omschakeling te kunnen ondersteunen en de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. Lopende IT-projecten konden daarnaast gewoon doorgaan en alle verplichte, wettelijke aanpassingen zijn tijdig doorgevoerd in de systemen. En het belangrijkste: de uitkeringen konden steeds correct, tijdig, gecontroleerd en traceerbaar worden uitbetaald.

Verder heeft MN samen met de fondsen snel kunnen inspelen op vragen vanuit de metaalsectoren over verlichting van de premielast, door een coulant vorderingsbeleid te hanteren en het incassoteam te versterken. Het betalingsgedrag van de werkgevers bleek echter gedurende het jaar niet wezenlijk te veranderen door de nieuwe economische situatie, mede dankzij de inzet van de NOW-regeling (Tijdelijke Noodmaatregel voor Overbrugging Werkgelegenheid voor ondernemers) vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### Nieuwe Pensioen Stroom

Met het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) wordt het IT-landschap van MN gemoderniseerd. De processen van de pensioenuitvoering worden daarmee eenvoudiger, overzichtelijker en wendbaarder. Vernieuwing is ook nodig om grote veranderingen in het pensioenstelsel en wensen van opdrachtgevers in de systemen te kunnen verwerken.

NPS pakt voornamelijk de applicaties en processen aan die wij mid- en backoffice noemen. Onder midoffice verstaan wij de processen en applicaties die gebruikt worden voor de basisadministratie, waarin de persoonsgegevens van de deelnemers van de opdrachtgevers staan. Als backoffice duiden wij met name het rechten- en toekendomein aan waarin de pensioenaanspraken beheerd worden en waarvandaan de uitbetaling van pensioenen plaatsvindt, alsook de rekenkern.

Het jaar 2020 was een belangrijk jaar voor NPS. Om het programma tot een succes te maken, wordt het vernieuwen van applicaties beheerst en in behapbare onderdelen, in samenspraak met onze opdrachtgevers, opgepakt en uitgevoerd.

De eerste stap van deze vernieuwing is inmiddels afgerond; in de zomer van 2020 is een eerste belangrijk onderdeel van het programma, de personenadministratie (de midoffice), beheerst in productie genomen. Bij het ontwikkelen van de benodigde nieuwe software is gebruik gemaakt van zogeheten low-code. Dit is een methode waarmee snel op maat software kan worden ontwikkeld, doordat applicaties worden opgebouwd uit visuele blokken die automatisch worden omgezet in uitvoerbare computercode.

Met de oplevering in de zomer wijken we af van de oorspronkelijke planning. Naar aanleiding van de vertraging is een aantal interventies in gang gezet, zoals het intensiever sturen op eigenaarschap en het nadrukkelijker voeren van een prestatiedialoog. Daarmee is een belangrijke stap gezet naar meer voorspelbaarheid en professionaliteit van het vernieuwingsproces. Tevens zijn de nodige randvoorwaarden hiervoor ingevuld, waaronder een adequate personele bezetting met een houding en gedrag die bijdragen aan succes. Het invullen van deze randvoorwaarden en ten uitvoer brengen van de interventies is en blijft een continu proces dat waar nodig wordt bijgesteld en versterkt. Ook de nazorg van de implementatie van personenadministratie blijft de nodige aandacht houden om verstoringen zo snel mogelijk op te lossen.

In de loop van 2020 is ook de vernieuwing van het rechten- en toekendomein (de backoffice) binnen MN volgens planning gefaseerd opgestart. Voor de backoffice is het verminderen van complexiteit nog steeds een belangrijk uitgangspunt. De omvang, de complexiteit en de samenloop tussen midoffice en backoffice naast andere IT-trajecten, vragen veel van het verandervermogen en de verandercapaciteit van MN. 2020 heeft dan ook in het teken gestaan van verandering en verbetering naast het beheerst opleveren van een eerste applicatie. Ook het toezicht van DNB op de uitvoering van de pensioenvernieuwing geïntensiveerd, om te bereiken dat een beheerste uitvoering van de pensioenadministratie, nu en in de toekomst, is geborgd. Aangezien het bouwen van applicaties voor MN geen standaarddienstverlening is, is in 2020 veel tijd gestoken in het samenwerken en verbeteren van de voortbrengingsketen. Veel historie en complexiteit zit met name nog steeds in het bestaande administratielandschap; het stapsgewijs uitschakelen van bestaande functionaliteiten gaat gestaag door, maar blijft complex en tijdrovend. Komende jaren zal het traject dus nog de nodige uitdagingen kennen, waarin ook keuzes zullen worden gemaakt in relatie tot het nieuwe pensioencontract. MN zal hier samen met PMT de benodigde voortgang nauwlettend monitoren. De beschikbare tijd om de volledige pensioenadministratie te vernieuwen en zo op tijd klaar te zijn voor de invoering van het nieuwe pensioencontract is krap. Deze uitdaging wordt nog vergroot door het vertrek van PME als klant bij MN. Dit leidt niet alleen tot aanpassingen in de projectaanpak, maar heeft ook tot gevolg dat MN zijn medewerkers in 2021 niet volledig op de vernieuwing van de pensioenadministratie kan inzetten. Op verzoek van PMT onderzoekt MN alternatieve mogelijkheden om de beoogde vernieuwing op onderdelen te versnellen. Als gevolg van dit onderzoek is eind maart de ontwikkeling van de nieuwe backoffice gestopt; de ontwikkeling van de rekenkern, onderdeel van de backoffice, gaat wel onveranderd verder. De opzet van NPS en de geplande opleveringen van de backoffice passen niet meer bij de nieuwe situatie van MN. Het besluit tot stopzetten van de bouw van de backoffice beperkt de omvang van het traject, de kosten en het risicoprofiel. Om een beter passende aanpak voor de opzet van de backoffice te vinden, worden in nauwe afstemming met PMT en Bpf Koopvaardij andere scenario's onderzocht.

## Vorbereiding op mogelijk verlaging in 2021

In 2019 waren de vooruitzichten voor de meeste Nederlandse pensioenfondsen slecht. Met de structureel lage rentestand leek een verlaging van de aanspraken en uitkeringen voor veel fondsen onafwendbaar. Dit gold ook voor PME en PMT. MN was dan ook al in een vergevorderd stadium met de voorbereidingen toen de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid eind 2019 met de uitspraak kwam dat in afwachting van het nieuwe pensioenstelsel verlaging voor 2020 niet nodig was.

Het was tot eind december 2020 spannend of een verlaging per 2021 noodzakelijk was, ondanks het feit dat de kans daarop inmiddels aanzienlijk was verkleind doordat de grens was verlaagd tot een dekkingsgraad van 90%. Er is vanaf de zomer van 2020 hard gewerkt aan de voorbereiding om een mogelijke verlaging van PME en PMT door te voeren. De voorbereidingsfase is in december succesvol en volgens planning afgerond. Dit ging enerzijds om het opleveren van de speciale software om de verlaging technisch mogelijk te maken. Anderzijds om de voorbereiding van een zorgvuldige communicatiestrategie op basis van een door PME en PMT opgesteld communicatieplan. Het doel daarbij is om deelnemers, gepensioneerden en werkgevers tijdig, duidelijk en evenwichtig te informeren via de verschillende communicatie kanalen.

Begin 2021 is duidelijk geworden dat de pensioenen en uitkeringen voor PME en PMT niet hoefden te worden verlaagd, doordat de dekkingsgraad van beide fondsen eind december boven de 90% zat. Hierdoor hoefde de uitvoeringsfase van het project niet gestart te worden. Rond de zomer van 2021 wordt gekeken of het nodig is om een nieuw project op te starten voor een mogelijke verlaging in 2022. De verlagingsoftware die hiervoor is ontwikkeld kan komende jaren nog steeds worden ingezet, mocht dat onverhoopt toch nodig zijn.

## Vernieuwing pensioenstelsel

De contouren van de vernieuwing van het pensioenstelsel zijn in 2020 duidelijker geworden, met het verschijnen van de hoofdlijnennotitie in juni. Medio december 2020 is een concept wettekst met een bijhorende Memorie van Toelichting verschenen waarop 'de sector' tot 12 februari kon reageren. MN werkt hierin nauw samen met de fondsen en er vindt ook afstemming plaats langs diverse lijnen met de Pensioenfederatie, die zich over dezelfde documenten buigt. Na de consultatie start een meerjarige periode waarin fondsen en sociale partners diverse keuzes zullen moeten maken, ook rekening houdend met uitvoerbaarheid en uitlegbaarheid. Uiterlijk 1 januari 2026 moet de implementatie van het pensioenakkoord gerealiseerd zijn.

Onderdeel van het pensioenakkoord zijn maatregelen inzake de mogelijkheid tot opnemen van een bedrag ineens, als ook vervroegd uittreden (RVU) en verlofsparen. Een wetsvoorstel hiertoe is eind 2020 door de Tweede Kamer aangenomen. Echter, met de laatste wijzigingen die in de 'Wet bedrag ineens' zijn doorgevoerd, is de complexiteit van de uitvoering daarvan toegenomen, zowel op het gebied van administratie als communicatie naar de deelnemers.

Mede dankzij een succesvolle lobby in de aanloop naar de behandeling in de Eerste Kamer, heeft minister Koolmees medio januari 2021 besloten om de implementatie met een jaar uit te stellen naar nu 1 januari 2023. In de tussentijd wil hij samen met de pensioenuitvoerders kijken hoe het mogelijk is de uitvoerbaarheid te verbeteren: minder complex, beter uitlegbaar en tegen lagere uitvoeringskosten.

In 2026 moet de vernieuwing van het stelsel zijn afgerond. MN bereidt zich in samenspraak met haar opdrachtgevers voor op een tijdige implementatie van de wetgeving.

### **Focus op klantbediening**

Ook in 2020 stond bij MN de dienstverlening namens opdrachtgevers aan deelnemers en werkgevers centraal. Hoewel het soms lastig was een afgesproken SLA te halen, is de continuïteit van de dienstverlening geen enkel moment in het geding geweest, ondanks de corona-omstandigheden. In de pensioenuitvoering wordt procesgericht werken steeds meer omgezet naar klantgericht werken.

Zo heeft MN in 2020 als eerste binnen de sector het werken met e-herkenning bij werkgevers geïntroduceerd. Daarnaast is de koers die in 2019 is ingezet met het concretiseren van zogenoemde klantreizen, in 2020 verder doorgezet. De dienstverlening kan hiermee zo optimaal mogelijk op de wensen van de klanten worden afgestemd. Ook kan op deze wijze een goed beeld worden verkregen van de meest geschikte contactkanalen. Begin 2020 is hiertoe een verbeterteam in het leven geroepen met vertegenwoordigers van verschillende disciplines binnen de pensioenuitvoering. De eerste klantreis die door dit team onder de loep is genomen is 'Ik ga bijna met pensioen'.

In het tweede kwartaal van 2020 heeft de uitwerking van beoogde procesverbeteringen in de klantbediening vertraging opgelopen, onder meer door de inzet van medewerkers op het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) en wisselingen in het management. In november 2020 is het verbetertraject hervat aan de hand van een vernieuwd plan van aanpak.

### **Versterking pensioencommunicatie**

Goede communicatie en klantbediening kunnen bijdragen aan vertrouwen en draagvlak voor het Nederlandse collectieve pensioenstelsel. Dat geldt ook voor de metaalfondsen. Pensioencommunicatie is daarom een speerpunt van MN. Hier kan en moet MN het verschil maken, zeker nu er de komende jaren een grote hervorming van het pensioenstelsel op stapel staat. Met de dienstverlening op het gebied van pensioencommunicatie wil MN bijdragen aan tevreden en goed geïnformeerde deelnemers, gepensioneerden en werkgevers. En daarmee ook aan een vergroting van de tevredenheid van de opdrachtgevers van MN.

In het tweede kwartaal van 2020 is een plan ontwikkeld om de dienst pensioencommunicatie naar een hoger niveau te tillen door een kwantitatieve én kwalitatieve versterking van het bestaande communicatieteam. Daarbij wordt geïnvesteerd in bredere expertises en competenties. De uitbreiding is in het vierde kwartaal gestart en wordt in 2021 voltooid.



## Risicobeheersing

Risicobeheersing is een van de pijlers van een verantwoorde pensioenuitvoering. De toezichthouders (De Nederlandsche Bank en Autoriteit Financiële Markten) zien er bij de pensioenfondsen op toe dat hierin een continue verbetering in plaatsvindt. Zo heeft DNB in 2019 een on-site pilotonderzoek bij MN uitgevoerd naar het risicobeheer op de rechtenadministratie. Om opvolging te geven aan de uitkomsten van dit onderzoek heeft MN het programma Geïntegreerd Risicomanagement Implementatie Plan (GRIP) opgezet. Vanaf april 2020 is GRIP organisatiebreed uitgerold en zijn grote stappen gezet in de versterking van het risicomanagement van MN. Pensioenuitvoering heeft hieraan intensief bijgedragen en blijft dit ook in 2021 doen, in nauwe samenwerking met andere bedrijfsonderdelen zoals de afdeling Risk & compliance. De focus komt daarbij te liggen op het aantoonbaar operationeel krijgen van het brede instrumentarium dat in het verslagjaar is ontwikkeld.

## Besluit PME

Vanwege het besluit van PME om de pensioenadministratie en -communicatie per 1 januari 2022 elders te willen onderbrengen, wordt 2021 een transitiejaar. MN zal daarin zorgen voor een soepele overdracht naar de nieuwe uitvoerder. Deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers van PME en de andere opdrachtgevers mogen hier geen nadelige effecten van ondervinden.

Tegelijkertijd blijft MN volop inzetten op de ambities voor 2021 en verder ten aanzien van verdere verbetering van de dienstverlening, de uitwerking van het Pensioenakkoord, verbetering van de klantbediening en het ontzorgen van de deelnemers en werkgevers van opdrachtgevers Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij).

## 08. Verzekeringsuitvoering

MN verzorgt voor opdrachtgevers de volledige administratie van ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Het gaat daarbij om het hele traject van offertes, via acceptatie van verzekeringnemers en verzekerden en polisbeheer, tot het berekenen en uitkeren van schades.

### Continuïteit dienstverlening

Het jaar 2020 stond bij MN Verzekeringen in het teken van continuïteit van de dienstverlening in een veranderende omgeving. Niet in de laatste plaats vanwege de uitbraak van het coronavirus, waardoor thuiswerken en op afstand afstemmen en samenwerken de norm werd. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt evenwel dat bij alle teams goed is gescoord op de thema's bevoegenheid en betrokkenheid.

### Klanttevredenheid

Ook in 2020 is de waardering voor MN van de verzekerden en werkgevers ongewijzigd hoog gebleven. Tevens zijn onze opdrachtgevers (zeer) tevreden over de operationele uitvoering, zoals blijkt uit de hoge en bestendige SLA-scores, de goede performance op de re-integratiedienstverlening en de prettige, constructieve samenwerking.

Bij de re-integratiedienstverlening voor de opdrachtgevers van MN zijn de resultaten vanwege de beperkingen door het coronavirus lager dan verwacht aan het begin van het jaar, maar nog steeds zeer goed. De contacten van de casemanagers van MN met arbeidsongeschikte werknemers zijn ook in coronatijd als zeer welkom en waardevol ervaren.

### Bedrijfsvoering en vernieuwing

Op het gebied van beheerste bedrijfsvoering heeft in 2020 een verdergaande professionalisering plaatsgevonden, wat heeft geresulteerd in een 'schone' ISAE-verklaring.

Ook is de IT verder vernieuwd, waarbij wordt ingezet op doorontwikkeling van de huidige portalen. Zo is begin 2020 een aangepaste applicatie voor gegevensuitwisseling met werkgevers succesvol in gebruik genomen. Daarnaast heeft het portaal 'MN verzekeringen Online' voor werkgevers, waarin onder andere ziekmeldingen worden geregistreerd voor de verzuimverzekering, een upgrade ondergaan en is dit portaal aan de laatste wettelijke eisen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy aangepast. Verder is de verzekeringsapplicatie BaNCS doorontwikkeld; de applicatie is gemigreerd naar de cloud en Single Sign-On is geïmplementeerd. Daarmee is ook hier voldaan aan de laatste beveiligingseisen. De eind 2019 in gebruik genomen nieuwe applicatie voor de WAO-hiaatverzekeringen heeft dit jaar naar volle tevredenheid en zonder noemenswaardige bugs gedraaid.

## **Ontvlechting verzekeringsadministratie en uitvoering sociale regelingen uit pensioenbedrijf**

Per 1 januari 2020 heeft MN afscheid genomen van KMU Verzekeringen als opdrachtgever. Voor de overige opdrachtgevers NV Schade, WIA Metalektro en Bovemij wordt de dienstverlening tot eind 2021 gecontinueerd. 2020 en 2021 staan bij verzekeringsuitvoering in het teken van complexiteitsreductie. De administratieve uitvoering van de sociale regelingen en WIA-verzekeringen in de Metaal & Techniek wordt ontvlochten uit de unit Pensioenen en Verzekeringen van MN en in een nieuwe organisatie ondergebracht, die onder de naam USR (Uitvoering Sociale Regelingen) gaat opereren.

Naar aanleiding van deze ontwikkeling heeft een herschikking van de personele capaciteit en het management plaatsgevonden. Er zijn nu twee operationele teams met een gelijke managementaansturing: een team voor de uitvoering van het contract met NV schade en een team voor de uitvoering van de contracten met Bovemij en WIA Metalektro.

## **Ambities voor 2021**

In 2021 wordt vanuit verzekeringsuitvoering onder meer doorgewerkt aan verdere complexiteitsreductie, digitalisering van de klantcommunicatie alsook de voorbereiding van de overgang naar de nieuwe uitvoerder USR en de ontvlechting van verzekeren uit de MN organisatie.

*In 2020 is de waardering voor MN van de verzekerden en werkgevers ongewijzigd hoog gebleven*

## 09. Veerkrachtige en betrokken medewerkers

Het jaar 2020 stond voor MN in het teken van continuïteit van de dienstverlening in een drastisch veranderende omgeving. Er is hierbij een groot beroep gedaan op de veerkracht van de medewerkers van MN, die het grootste deel van het jaar collectief vanuit huis hebben gewerkt. Uit het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek blijkt evenwel dat over de hele linie goed is gescoord op de thema's betrokkenheid en samenwerking.

### Impact corona

#### Manier van werken

De coronacrisis laat meer dan ooit tevoren zien hoe essentieel flexibiliteit en werken op afstand zijn geworden. Het kantoor was in 2020 wel open en geheel ingericht naar de RIVM-richtlijnen, maar thuiswerken en 'op afstand' samenwerken was de norm, bedrijfskritische rollen uitgezonderd.

Naar aanleiding van corona heeft MN haar thuiswerkbeleid herzien, ook voor de toekomst, na corona. Niet alleen om tegemoet te komen aan de behoefte van haar medewerkers om in de toekomst meer thuis te kunnen werken, maar ook om de bedrijfscontinuïteit te allen tijde te verzekeren. MN bereidt zich voor op de situatie waarin mensen (deels) weer op kantoor kunnen zijn. Door bewust te kiezen voor een slimme combinatie van werken op kantoor en thuis, zullen MN-medewerkers effectiever en resultaatgerichter kunnen werken. Tevens wordt een bijdrage geleverd aan de balans tussen werk en privé en zal de reistijd en milieubelasting verminderen. In het nieuwe, zogeheten 'tijd- en plaatsafhankelijk werken'-beleid is er een verwachting dat medewerkers 20%-50% per week buiten kantoor (veelal thuis) zullen werken. Effectiviteit van het werk is daarbij leidend in de keuze van de werkplek.

#### Medewerkersonderzoek

Een van de manieren om in beeld te brengen of feedback te krijgen hoe MN als werkgever wordt beleefd, is het medewerkersonderzoek. De respons op het medewerkersonderzoek in 2020 was met 82,1% hoog. Er is ook een duidelijke stijging te zien van de betrokkenheid van MN-medewerkers (van 6.4 naar 6.9), evenals van hun bevlogenheid (van 6.9 naar 7.2). De medewerkers zijn meer bekend met de doelen van MN, staan hierachter en begrijpen hoe hun werk hieraan bijdraagt. Ook wordt het Executive Committee als toegankelijker gezien en krijgt het meer vertrouwen. Wat de samenwerking tussen teams betreft valt op dat dit in 2020 beter scoort dan in 2019. Ondanks de coronasituatie, waarin thuiswerken en 'op afstand' samenwerken en afstemmen de norm was. Tegelijkertijd komt feedback als thema naar voren waar ruimte voor verbetering mogelijk is. Ook voor 2021 is dat een van de thema's waar aandacht aan wordt besteed en waar een duidelijke doelstelling voor is geformuleerd.

## Toekomstige krimp

2021 is voor MN een transitiejaar vanwege de overdracht van het pensioenbeheer van PME naar een andere uitvoerder en de verzelfstandiging van de verzekeringsactiviteiten, alsook de daarmee gepaard gaande reorganisatie. Als gevolg hiervan zal een krimp plaatsvinden van de organisatie die noodzakelijk is om de continuïteit van MN te borgen. Om deze ingrijpende transitie in goede banen te leiden wordt een separate projectorganisatie ingericht met daarin speciale aandacht voor de HR-aspecten van het proces.

## HR-beleid en -instrumenten

### Goed en modern werkgeverschap

MN wil een werkgever zijn waar mensen met plezier en samen met anderen een bijdrage leveren aan een goed pensioen in een betere wereld, door steeds te verbeteren en door te investeren in persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. Het HR-beleid van MN dat in 2019 is ingezet, is in 2020 onverminderd van kracht gebleven. Kernelementen van dit beleid zijn: marktconform, aantrekkelijk, professioneel en gebaseerd op een volwassen (gelijkwaardige) relatie tussen werkgever en werknemer. Alle HR-initiatieven – instrumenten, arbeidsvoorwaarden en processen – zijn erop gericht leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen, zodat eenieder een bijdrage kan leveren aan de doelen van MN én aan een duurzame inzetbaarheid van zichzelf.

Naast de bestaande initiatieven zijn extra HR-initiatieven ingezet om de veranderingen als gevolg van de coronacrisis in goede banen te leiden en de veerkracht en betrokkenheid van medewerkers te stimuleren.

### Inspiratielezingen en workshops

Om de veerkracht, het werkplezier en effectiviteit van medewerkers te vergroten ten tijde van corona zijn diverse (online) inspiratielezingen en workshops georganiseerd. Onderwerpen waren onder meer 'De psychologie achter online (samen)werken', 'Voel je vitaal en veerkrachtig', en 'Je werkplezier vergroten'. Speciaal voor managers waren er workshops als 'Effectief online communiceren', 'Sturen op resultaat' en 'Motiveren en ontwikkeling stimuleren'. Voor de lezingen en de workshops bestond veel animo, zowel vanuit medewerkers als managers.

### Next me

In 2020 heeft binnen MN een pilot van Next Me plaatsgevonden. Next Me is een moderne manier om met elkaar vorm te geven aan presteren, leren en ontwikkelen. De medewerker krijgt meer regie op zijn of haar ontwikkeling en bijdrage aan de resultaten van MN. Binnen Next Me kunnen doelen worden gedeeld met leidinggevende en collega's, aan wie doorlopend feedback kan worden gevraagd. Er wordt gewerkt met kort-cyclische prestatie- en ontwikkeldoelen, die beter passen bij een wendbare organisatie dan jaardoelstellingen. Er wordt geen jaarlijkse eindbeoordeling meer gegeven; de beoordelingsscores worden afgeschaft en er is geen koppeling meer met de jaarlijkse individuele salarisverhoging.

Aan de pilot in 2020 hebben zes teams met in totaal ongeveer 100 medewerkers deelgenomen. In het najaar heeft de ondernemingsraad ingestemd om Next Me in 2021 gefaseerd in de gehele organisatie uit te rollen. Het doel is Next Me eind 2021 bij het merendeel van de teams bij MN geïmplementeerd te hebben.

### **Individueel opleidingsbudget**

In 2020 is het Individueel Opleidingsbudget (IOB) – waar iedere medewerker recht op heeft na een jaar dienstverband – verhoogd naar van € 400 naar € 500 per jaar tot een maximum van € 2500 per persoon.

Doel van het IOB is medewerkers in staat te stellen de eigen arbeidsmarktpositie te verbeteren of maatschappelijke bijdrage te vergroten. Het IOB is een aparte regeling die los staat van het opleidingsbeleid. Hieronder een overzicht van het aantal toekenningen (aan iedereen die minimaal een jaar in dienst is), aantal aanvragen en aantal goedgekeurde aanvragen. Ondanks een campagne waarin het IOB nog eens extra onder de aandacht is gebracht van de medewerkers, is door corona het aantal aanvragen in 2020 (134) afgenomen ten opzichte 2019 (170).

### **Arbeidsmarktcommunicatie**

In het afgelopen jaar heeft MN een specifieke focus gelegd op de arbeidsmarktcommunicatie. Via een campagne is een vernieuwde, onderscheidende propositie gepresenteerd in een concurrerende arbeidsmarkt, met als doel het aantrekken van het juiste talent én het behouden van de eigen MN-talenten. In de campagne richt MN zich op de intrinsieke motivatie van professionals om deel uit te maken van een organisatie die bijdraagt aan (een goed pensioen in) een betere wereld. Dit wordt in de campagne kracht bijgezet door eigen MN-medewerkers die zich met dit profiel presenteren. Vlaggenschip van de campagne is de volledig vernieuwde website [www.werkenbijmn.nl](http://www.werkenbijmn.nl). Vervolgstep is het uitbreiden van deze website met passend beeld- en videomateriaal en het updaten van het zogeheten referral recruitment programma, waarmee nieuwe medewerkers worden geworven via het bestaande medewerkersnetwerk van MN.

# Het gehele traject van selectiegesprekken, aannname en onboarding is totaal anders geworden. Alles gebeurt online

**Cornelie**

Senior corporate recruiter

## Hoe heb jij 2020 ervaren?

'In het begin vond ik het spannend: de persconferenties, het collectieve, het ontdekken van samenwerken via Teams en het onbekende. Maar alles vanuit een tijdelijk perspectief. Toen ik besepte dat het echt langer ging duren werd ik onrustig en wilde ik dat mijn keukentafel waar ik de eerste maanden aan werkte, gewoon weer mijn keukentafel werd! Inmiddels heb ik een bureautje met een extra scherm en een bureaustoel.'

## Wat waren voor jou kantelmomenten, en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?

'Ik ben verantwoordelijk voor de in- en doorstroom van medewerkers. Als je sec kijkt naar het aantal nieuwe medewerkers, lijkt er niets veranderd te zijn ten opzichte van 2019. Maar niets is minder waar. Het gehele traject van selectiegesprekken, aannname en onboarding is totaal anders geworden. Alles gebeurt online. Dat heeft zeker voordelen voor de doorlooptijd, maar tegelijkertijd mis ik ook bepaalde dimensies. Hoe is de dynamiek tussen gesprekspartners? Hoe beweegt een kandidaat zich door het gebouw? En petje af voor alle nieuwe collega's die het afgelopen jaar gestart zijn. Het vraagt zoveel extra inspanning en tijd om ingewerkt te worden. En voor de collega's en buddy's die de nieuwe collega inwerken is het ook pittig.'

## Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?

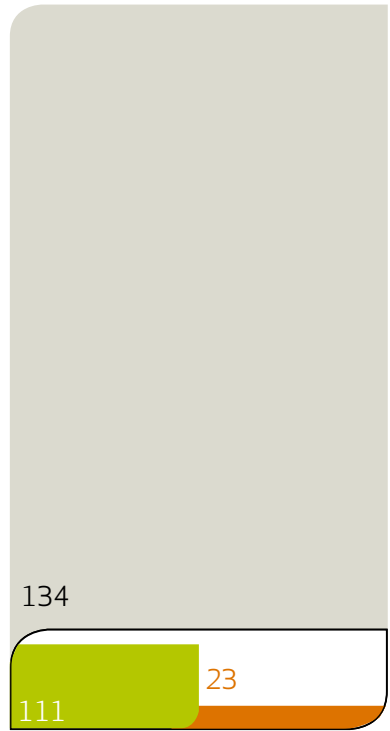
'Gelukkig woon ik prachtig, vrij aan de rand van een landgoed met bos. Elke dag voor of na het werk of tussendoor naar buiten kunnen is dan ook heerlijk! Samen met mijn team doe ik mee met het Ommetje van de Hersenstichting. Maar wat mij echt op de been heeft gehouden zijn de online teamactiviteiten die we één keer per maand samen doen zoals bingo, brownies bakken, soep maken, of een quiz. We zijn reuze creatief geworden met elkaar! Dat is echt een winst en voor mij persoonlijk heel fijn om dit samen te doen.'



## Individueel Opleidingsbudget (IOB)

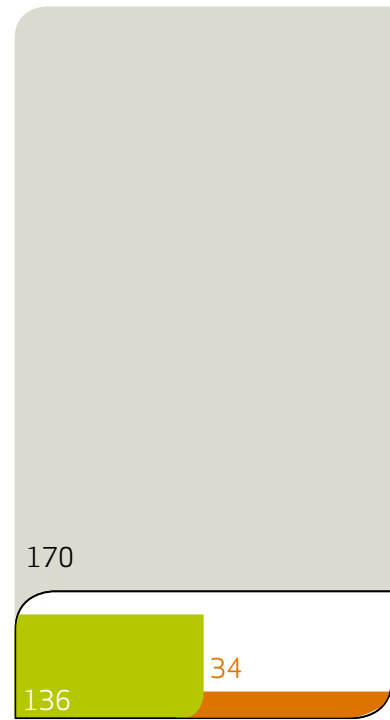
2020

957



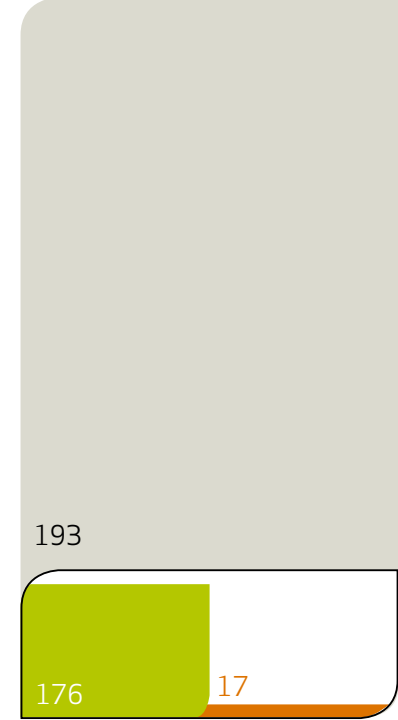
2019

940



2018

952



- Aantal IOB toegekend
- Aantal IOB aangevraagd

- Aantal IOB goedgekeurd
- Aantal IOB afgekeurd



## Beloningsbeleid

MN wil met haar arbeidsvoorwaarden optimaal bijdragen aan de innovatiekracht en productiviteit van haar medewerkers 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 haar maatschappelijke positie voor gekozen de variabele beloning te maximeren 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 2020 is voor een beperkte groep van 59 medewerkers op een totaal van 967 medewerkers een variabele beloning voorgesteld (in 2019 voor 62 medewerkers op een totaal van 974 medewerkers). Deze personen hebben een functie bij de front office van MN Vermogensbeheer. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning voor deze medewerkers is 14,6% (13% in 2019).

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 geeft MN hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer: de verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder (€ 348.065) en het mediaan basissalaris op basis van 40 uur van alle medewerkers (€ 62.047) was 5,7 over 2020 (5,9 over 2019).

## Kerncijfers HR

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

| Jaar | Totaal aantal medewerkers | Vaste medewerkers | Contractanten | Externen | % vrouw | % man | In dienst | Uit dienst |
|------|---------------------------|-------------------|---------------|----------|---------|-------|-----------|------------|
| 2020 | 976                       | 881               | 86            | 255      | 26,8    | 73,2  | 98        | 105        |
| 2019 | 974                       | 907               | 67            | 193      | 34,8    | 65,2  | 104       | 109        |
| 2018 | 979                       | 894               | 85            | 183      | 38,2    | 61,8  | 112       | 123        |

|  |  |  |  |       |       |       |
|--|--|--|--|-------|-------|-------|
|  |  |  |  | 2020  | 2019  | 2018  |
| Voortschrijdend verzuim                  |  |  |  | 3,2%  | 3,5%  | 3,9%  |
| Medewerkers vallend binnen de cao van MN |  |  |  | 89,0% | 90,3% | 91,0% |
| Instream aantal trainees                 |  |  |  | 0     | 6     | 7     |

Het percentage vrouwen in het totale medewerkersbestand van MN is afgenomen in verband met vacatures binnen de units Informatievoorziening en Vermogensbeheer, waar met name mannen op zijn afgekomen. Sturen op een groter aandeel vrouwen binnen MN is onderdeel van het HR- en MVO-beleid, waarin gericht wordt gestuurd op diversiteit en inclusie (zie hierna onder MVO-beleid). MN is er namelijk van overtuigd dat een meer diverse en inclusieve organisatie bijdraagt aan een betere besluitvorming en het realiseren van de doelen van MN.

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

|                                   | 2020 | 2019 | 2018 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| Raad van Commissarissen % vrouwen | 40%  | 40%  | 60%  |
| Directie % vrouwen                | 40%  | 40%  | 25%  |
| Senior management % vrouwen       | 26%  | 40%  | 40%  |

Eind 2020 zijn 5 van de 17 senior management posities door vrouwen bekleed (26%). Twee vrouwen zijn in 2020 vertrokken. MN streeft naar een aandeel van minimaal 30% vrouwen in de RvC – het percentage vrouwen in de RvC van MN eind 2020 is 40%; twee posities worden door vrouwen bekleed waaronder de voorzittersfunctie – maar ook in de directie en senior managementlagen. In de werving- en selectieprocessen wordt hier dan ook opgestuurd. Hiermee volgt MN het voorbeeld van beursgenoteerde bedrijven en hun commissarissen.

### Sociaal plan en cao in 2020

MN is met de vakorganisaties in 2020 een nieuw sociaal plan overeengekomen voor de periode van drie jaar (2020 tot en met 31 december 2022). Het nieuwe sociaal plan is gemoderniseerd en sluit nog beter aan bij het vertrekpunt 'van werk naar werk' met als doel werkloosheid te voorkomen van iedereen die wordt geraakt door een reorganisatie. Als een afdeling waarschijnlijk wordt geraakt door ontwikkelingen binnen of buiten MN, dan worden betrokken medewerkers al vroeg in het veranderingsproces gefaciliteerd om initiatief te nemen. Dit gebeurt door het aanbieden van workshops en begeleiding. Iedere medewerker die vroeg in het traject gebruik maakt van deze ondersteuning wordt hiervoor later in het traject extra beloond als hij of zij echt boventallig wordt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verdubbeling van het Individuele Opleidingsbudget (IOB) als je hier als medewerkers al gebruikt van hebt gemaakt.

Ook in 2020 is er een eenjarige cao afgesloten, ondanks de coronacrisis. De belangrijkste afspraken in deze cao zijn gericht op loon, aanvulling van de uitkering die partners ontvangen bij het geboorteverlof tot 100% van het salaris en een verhoging van het Individueel Opleidingsbudget (IOB) voor iedereen die minimaal een jaar in dienst is. Het IOB wordt verhoogd van € 400 naar € 500 per jaar voor een periode van maximaal 5 jaar. De salarissen worden gedurende de looptijd van de cao verhoogd:

- 1,25% structureel per 1 januari 2020
- 1,25 % incidenteel voor de medewerkers die op 1 augustus 2020 in dienst waren.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

### Nieuw MVO-beleid

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie en het strategisch doel om MVO steviger in de organisatie te verankeren, heeft MN in 2020 een MVO-beleid op hoofdlijnen ontwikkeld. Hieraan hebben medewerkers uit alle hoeken en geledingen van MN bijgedragen, onder meer via een organisatiebrede survey en een serie (online) discussietafels. Het nieuwe MVO-beleid omvat drie speerpunten: 'diversiteit & inclusie', 'klimaatneutraal' en 'maatschappelijk betrokken'. De speerpunten worden nader uitgewerkt in concrete doelstellingen en initiatieven door multidisciplinaire teams, bestaande uit MN-medewerkers uit diverse bedrijfsonderdelen met expertise en/of affiniteit op de betreffende onderwerpen.

### Diversiteit en inclusie

Eerste doelstelling voor het speerpunt 'diversiteit en inclusie' is het vergroten van de bewustwording over het belang van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Hiertoe zijn in 2020 workshops voorbereid die in 2021 worden gehouden, in eerste instantie voor managers en later in het jaar ook voor medewerkers. In de workshop wordt ingegaan op mogelijk onbewuste vooroordelen of blinde vlekken die een inclusieve organisatie in de weg kunnen staan. Ook biedt de workshop handvatten voor het ontwikkelen van inclusieve vaardigheden om een betere aansluiting te vinden bij een diversiteit aan collega's. Managers krijgen daarnaast handvatten en tips hoe divers talent te werven en te selecteren op een inclusieve manier. Daarmee wordt de kans groter de juiste talenten te werven én te behouden uit de pool aan schaars talent op de arbeidsmarkt.

### Maatschappelijke betrokkenheid

Onder de noemer 'maatschappelijke betrokkenheid' wil MN een duidelijke stimulans geven aan vrijwilligerswerk door medewerkers van MN hierin te faciliteren en de mogelijkheden hiertoe uit te breiden. Concrete initiatieven hiertoe worden uitgewerkt, evenals een centrale, heldere, en overzichtelijke communicatie en guidance vanuit MN.

In 2020 heeft MN het partnership met LEF en JINC voortgezet. LEF verzorgt een lesprogramma voor MBO-scholen over Leven en Financiën; JINC helpt jongeren aan een goede start op de arbeidsmarkt. Vanwege de uitbraak van het coronavirus hebben medewerkers van MN helaas niet of nauwelijks kunnen bijdragen aan projecten van JINC of gastlessen kunnen geven van LEF.

### Klimaatneutraal

Voor de uitwerking van het speerpunt 'klimaatneutraal', zie het hoofdstuk 'Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering'.

## 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.

### Een nieuwe OR

Dit voorjaar zijn er verkiezingen geweest voor een nieuwe OR en was er ook daadwerkelijk te kiezen; er waren 16 kandidaten. De campagne heeft vanwege de uitbraak van het coronavirus geheel digitaal plaats gevonden, wat voor iedereen natuurlijk een geheel nieuwe aanpak was. Ervaring en vernieuwing zijn in het voorjaar 2020 samengekomen in een nieuwe OR. Er is ook een nieuw dagelijks bestuur benoemd.

### Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken

In 2020 heeft de OR de bestuurder bij een groot aantal vraagstukken voorzien van een gedegen advies of de benodigde instemming. Voorbeelden zijn de instemming met de nieuwe gedragscode voor MN, de adviesaanvraag voor de reductie van fte's in de basisadministratie en de instemming met NextMe inclusief de ontkoppeling tussen beoordelen en belonen. Met de positieve instemming van de OR op NextMe is er een definitieve GO gegeven op de uitrol daarvan binnen heel MN. De ambitie is een groot deel van de organisatie in 2021 te faciliteren Next Me daadwerkelijk te gaan inzetten.

Met de positieve instemmingen en adviezen van de ondernemingsraad zet MN een belangrijke stap voorwaarts in de modernisering van haar HR-instrumentarium, aansluitend op de ambitie van MN om meer wendbaar te worden.

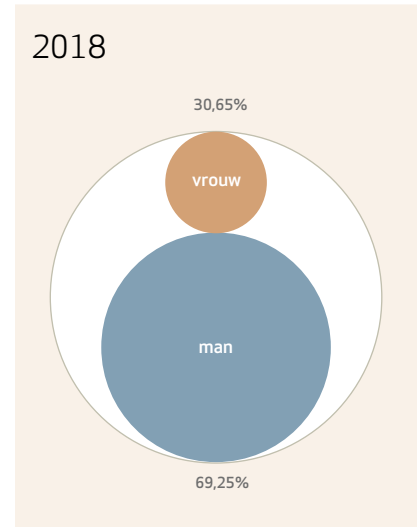
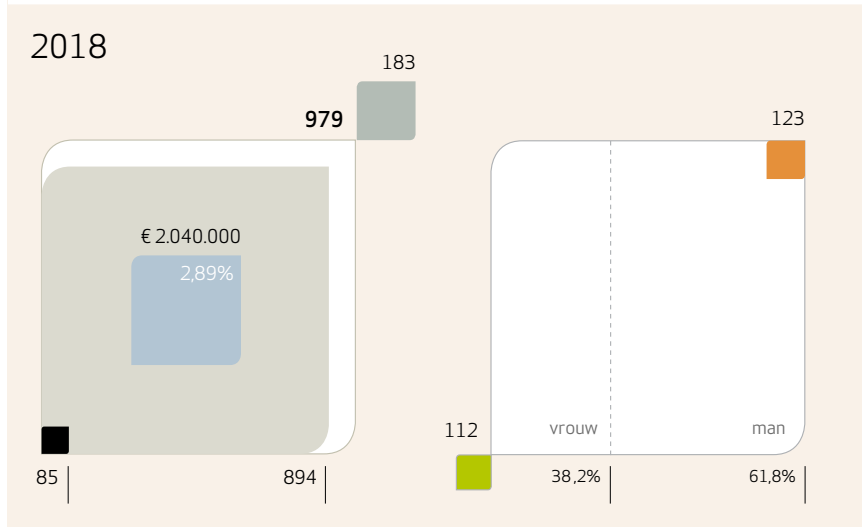
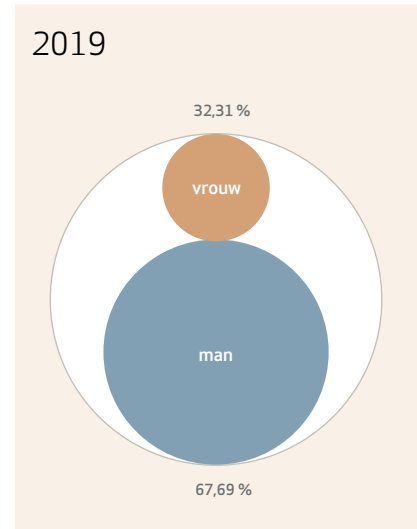
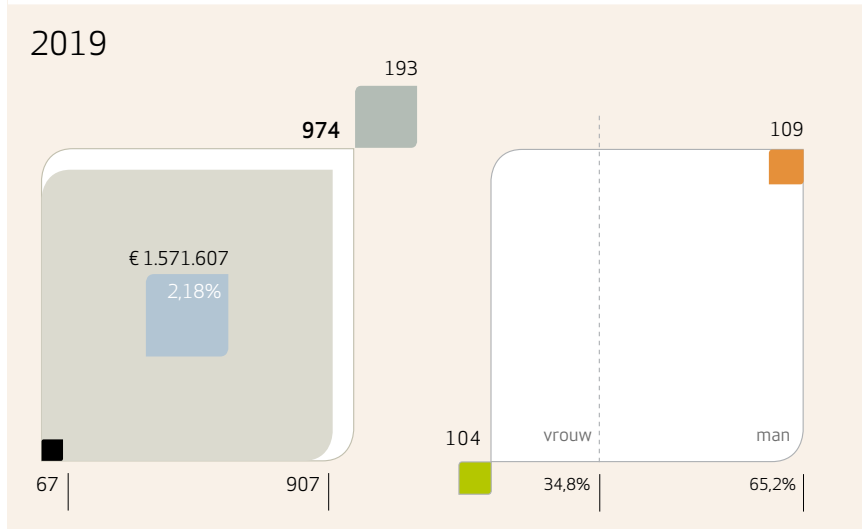
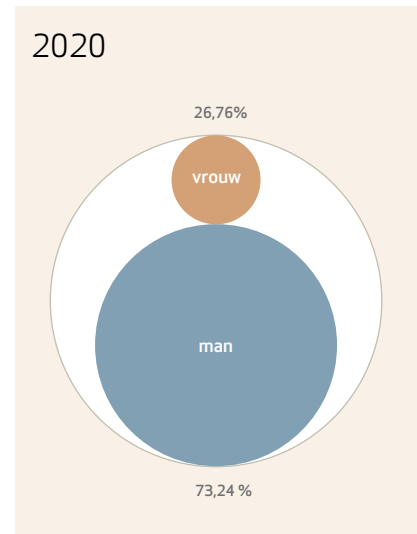
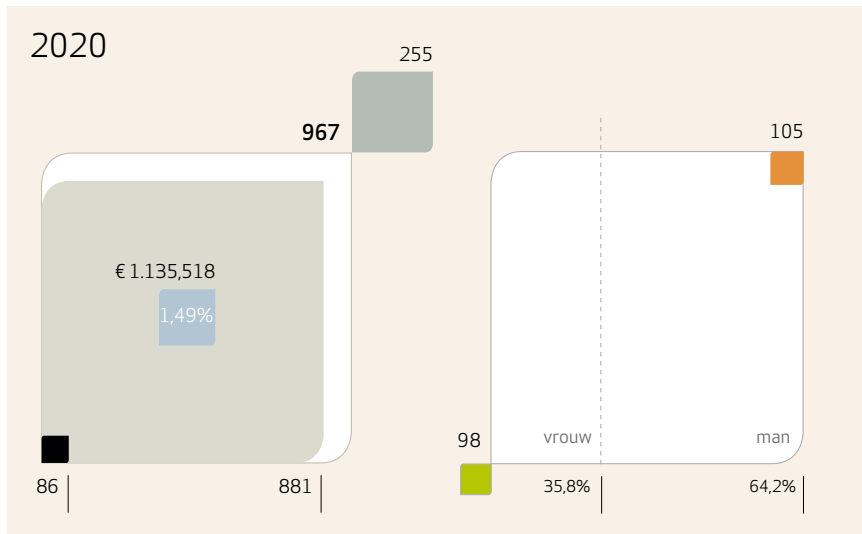
In 2021 wordt de samenwerking met de OR verder geïntensiveerd om de aangekondigde, grote transitie waar MN voor staat effectief, zorgvuldig, professioneel en tijdig te realiseren. Dit zal een extra inspanning vragen van de OR in haar verantwoordelijkheid. Het gaat tenslotte om het realiseren van een noodzakelijke krimp van de organisatie met als doel de continuïteit van MN te borgen.

Waar nodig zal voor de afstemming tussen de bestuurder en het dagelijks bestuur van de OR ook extra overleg worden ingericht.

De directie bedankt de OR voor de constructieve samenwerking en ziet uit naar een verdere verdieping hiervan in 2021.

## Medewerkers MN

## Verhouding vrouw/man bij leidinggevendenden



# De beperkingen hebben ervoor gezorgd dat wij creatief zijn geworden in het onderhouden van contact met collega's

## **Monique**

*Productowner Finance, Informatievoorziening en IT*

### **Hoe heb jij 2020 ervaren? Wat waren voor jou kantelmomenten?**

'Het jaar 2020 is het jaar dat ik in de piek van corona opnieuw moeder mocht worden van een prachtig en gezond meisje, Olivia. Een heel bijzonder en mooi moment, maar bevallen in het ziekenhuis met nog geen 100 meter verderop een COVID-afdeling, was tegelijk een bizarre ervaring. Vóór corona en mijn zwangerschapsverlof was ik fulltime op kantoor werkzaam als procesconsultant (lean six sigma black belt) en scrummaster. Kort na terugkomst ben ik de functie van productowner gaan vervullen, middenin het coronatijdperk waarin ik alleen maar online vanuit huis werkte. Niet één maar twee nieuwe, spannende uitdagingen naast de pandemie die op zichzelf al een hele uitdaging is.'

### **Wat voor invloed hadden deze kantelmomenten op jouw werk?**

'Dat ik mijn leven op een compleet andere manier moest gaan indelen. Een kleintje én een nieuwe rol vroegen veel flexibiliteit van mij. Waar ik vóór corona het grootste gedeelte van mijn tijd in een zaal met een groot whiteboard of brownpaper aan de muur urenlang brainstormsessies leidde over het optimaliseren van processen, bestaat mijn dag nu voornamelijk uit een aaneenschakeling van overleggen via Teams. Dat gaat over het plannen van kwartaalroadmaps tot en met budget forecasting volgens portfolio management. Het continu bezig zijn met het alignen van stakeholders en mijn team is een dynamisch speelveld en kan erg intensief zijn, zeker via het scherm, maar het is wel noodzakelijk.'

### **Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?**

'De beperkingen hebben ervoor gezorgd dat wij creatief zijn geworden in het onderhouden van contact met collega's. Zo hebben we met Kerst als verrassing kerstbrood en een fles wijn langs het team gebracht en hebben we samen een wandeling gemaakt. De reacties hierop waren geweldig! Naast de vele nadelen bracht corona ook voordelen met zich mee, zoals de flexibele werktijden. Iets eerder stoppen om te kunnen sporten, op tijd m'n dochter van de opvang halen, samen even wandelen en 's avonds nog even kunnen doorwerken, dat was voor mij een uitkomst. De stress is er op deze manier vanaf en dat geeft rust.'



## 10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie en het strategisch doel om MVO steviger in de organisatie te verankeren, heeft MN in 2020 een MVO-beleid op hoofdlijnen ontwikkeld. Een van de speerpunten uit dit beleid is 'klimaatneutraal', dat wil zeggen dat MN een klimaat- oftewel CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering nastreeft.

### Reductie CO<sub>2</sub>

MN sluit zich aan bij de landelijke klimaatdoelstelling van een CO<sub>2</sub>-emissiereductie van 49% in 2030 en 95% in 2050 (ten opzichte van 1990). Om hieraan invulling te geven, ontwikkelt MN in 2021 een routekaart met doelstellingen en concrete acties voor de korte en (middel) lange termijn.

Jaarlijks berekent MN hoeveel CO<sub>2</sub> zij uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, koeling, zakelijke kilometers, woon-werkverkeer en afval. De uitkomst van deze berekening wordt inzichtelijk gemaakt met de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van MN, waarbij één CO<sub>2</sub>-equivalent gelijk staat aan het effect dat de uitstoot van één kg CO<sub>2</sub> heeft. In 2020 bedroeg de CO<sub>2</sub>-uitstoot van MN 936 ton CO<sub>2</sub>-equivalenten ten opzichte van 1.543 in 2019. Dit is een daling van (bijna of ruim, afhankelijk van het cijfer) 39%. Ieder jaar proberen we onze voetafdruk te verkleinen en daarmee bij te dragen aan de ambitie van MN toe te werken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering. De aanzienlijke daling in 2020 is het gevolg van de coronapandemie. Het verplichte thuiswerken en de wereldwijde reisbeperkingen drukten de cijfers voor zowel woon-werkverkeer als voor zakelijk verkeer met respectievelijk 74% voor woon-werkverkeer en 93% voor het zakelijk verkeer.

Mede door het massale thuiswerken, het sluiten van etages in het kantoorgebouw van MN én het nog slimmer inregelen van het gebouwbeheersysteem, is het stroomverbruik verlaagd met 22%. De daling van het stroomverbruik vertaalt zich niet in een daling van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, aangezien MN sinds 2012 alleen groene stroom gebruikt uit Nederlandse windkracht.

Het verbruik door MN van stadsverwarming is dit jaar omhoog gegaan doordat gekozen is voor 100% luchtverversing (als coronamaatregel) en daarom geen warmte kon worden 'teruggewonnen'. Het coronavirus heeft niet geleid tot een betere afvalscheiding; er is namelijk meer gebruik gemaakt van plastic disposables in de catering. Het totaalvolume van het afval van MN is wel flink gedaald.

### Energielabel A

Het kantoorpand van MN heeft medio 2020 een A-label ontvangen voor (zeer zuinig) energieverbruik. Het energielabel is op een A 0,78 kwalificatie uitgekomen in plaats van het B 1.12 label zoals in 2011 bepaald. De verschillen in uitkomst zijn te verklaren door de andere beoordelingscriteria die nu zijn toegepast ten opzichte van die in 2011, door aanpassingen in berekeningen, maar ook door de diverse acties die MN heeft ondernomen zoals de ingebruikname van een gebouwbeheersysteem, het slimmer inregelen daarvan en het plaatsen van LED-verlichting.

## EED

MN heeft in 2020 weer een energie-audit uitgevoerd voor de periode 2021 tot en met 2024; een vierjaarlijkse verplichting uit de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED). Doel ervan is alle energiestormen binnen de onderneming in kaart te brengen en zo inzicht te geven in de eventuele besparingsmogelijkheden. De belangrijkste besparingsmogelijkheden voor MN zijn het vervangen van de liften (bouwjaar 1969) door regenererende liften in 2021, het optimaliseren van het energieverbruik van de diverse klimaatinstallaties (LBK's, CV, koeling) met behulp van een zogeheten 'Cloud Energy Optimizer', het vervangen van noodverlichting, het plaatsen van meer bewegingsmelders en het aanbrengen van LED-verlichting in enkele ruimtes waar dit nog niet is gedaan.

## Mobiliteit

In 2021 wordt de leaseregeling van MN onder de loep genomen. Het streven is toe te werken naar een volledig elektrisch wagenpark voor de functionele leaserijders, en medewerkers voor wie de leaseregeling als arbeidsvoorwaarde geldt te voorzien van een mobiliteitsbudget in plaats van een leaseauto. Daarnaast blijft MN inzetten op schoon woon-werkverkeer door medewerkers bijvoorbeeld meer gebruik te laten maken van de fiets of het OV, en minder (zakelijk) vliegverkeer door meer gebruik te maken van videovergaderen, wat ten tijde van corona heel goed mogelijk is gebleken. Tot slot hoopt MN in 2021 gebruik te kunnen maken van de zogeheten Logistieke HUB Den Haag (centraal distributiepunt waar goederen worden verzameld, gebundeld en met zero-emissie vervoer worden geleverd bij aangesloten organisaties/bedrijven in de binnenstad); schoon transport voor de 'last-mile'. De voorbereidingen zijn reeds gestart, maar door corona-omstandigheden on hold gezet.

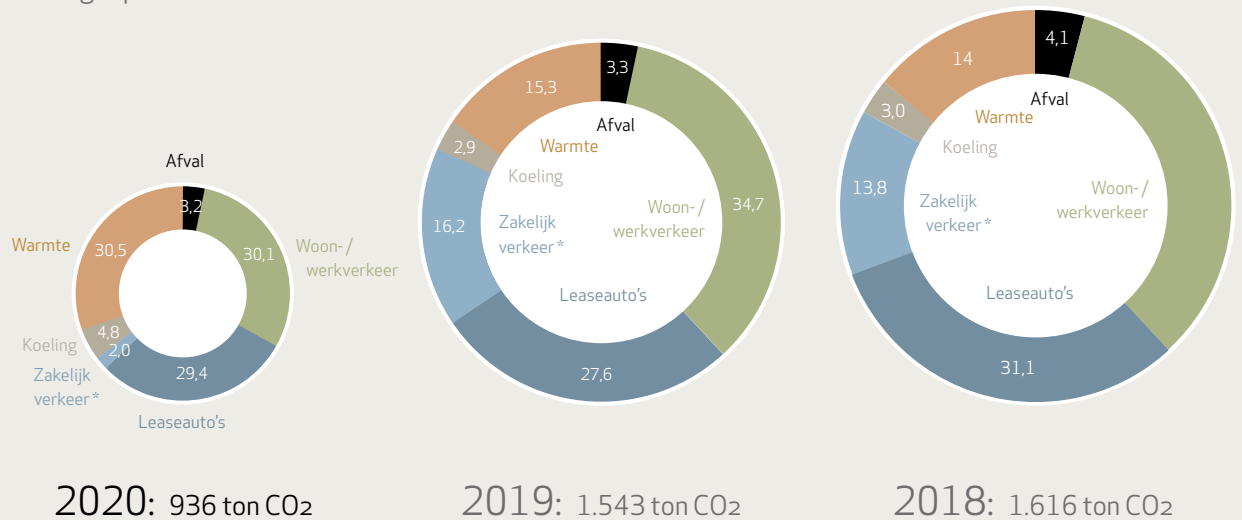
## Overige acties

Sinds 1 januari 2021 werkt MN met een nieuwe cateraar. Samen met deze cateraar onderneemt MN stappen in het verduurzamen van het aanbod (zoals minder vlees, meer seizoensgebonden - en lokale producten), het tegengaan van verspilling en vermindering van het zogeheten swill-afval (gekookte etensresten).

Verder worden in 2021 alle liften in het kantoorpand van MN vervangen door regenererende (hybride) liften. Deze liften zijn niet alleen energiezuiniger in gebruik maar leveren ook energie, wat per saldo een besparing oplevert van 60% ten opzichte van de oude installatie.



## CO<sub>2</sub>-voetafdruk MN verdeling in procenten



\* Vliegreizen, treinreizen, en gedeclareerde autokilometers

## Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) houdt in dat er bij de inkoop van diensten en goederen in alle fasen van het inkoopproces rekening wordt gehouden met de impact op mens, milieu en de samenleving. Daarmee wordt niet alleen 'groener', socialer en/of duurzamer ingekocht, maar wordt ook verspilling voorkomen en kan de kwaliteit van een product of dienst toenemen.

In het inkoopbeleid van MN zijn sociale - en milieuaspecten belangrijke selectiecriteria voor de leveranciers waarmee zaken wordt gedaan. Bij de selectie van leveranciers wordt niet alleen gelet op hun financiële stabiliteit, maar ook op hun visie op maatschappelijke verantwoord ondernemen en inkopen, het al dan niet hebben van MVO-keurmerken en verdere relevante financiële, milieu- en sociale aspecten.

### Ontwikkelingen in 2020

In 2020 zijn inkoopers van MN met diverse leveranciers in gesprek gegaan over maatschappelijk verantwoord ondernemen en inkopen (MVO en MVI), ontwikkelingen op deze gebieden en ketenverantwoordelijkheid. Zo hebben MVO en MVI bij de zogenoemde request for proposal voor de catering van MN een belangrijk onderdeel uitgemaakt van de uitvraag en uiteindelijke gunning; vitaliteit en de gezondheid van de medewerkers stonden centraal in de uitvraag. Daarbij valt te denken aan een gevarieerd en duurzaam cateringaanbod met bijvoorbeeld seizoens- en streekgebonden producten, maar ook het tegengaan van verspilling en het streven naar circulariteit. In de overeenkomst en service level agreement zijn deze thema's ook geborgd en worden deze de komende jaren gemonitord.

Vanwege corona is verdere verlaging van de facilitaire kosten van MN in 2020 doorgezet, en de verwachting is dat dit ook de komende jaren budgettair zal doorwerken. Het niveau van dienstverlening wordt versoerd, waarbij de gevolgen voor en belangen van zowel de medewerkers als de leveranciers van MN continu worden meegenomen in de afwegingen en besluiten.

## 2021

Begin 2021 is het inkoopbeleid van MN vernieuwd en heeft MVI een nog nadrukkelijker plek in het inkoopbeleid gekregen. MVI zal bijdragen aan het MVO-beleid van MN, waarbij de focus ligt op de ambitie 'MN klimaatneutraal'. De uitwerking van deze ambitie in het (inkoop) beleid zal een positieve invloed hebben op en een wisselwerking hebben met aanverwante thema's zoals 'circulariteit'. Circulair inkopen draagt immers bij aan een klimaatneutrale bedrijfsvoering en economie.

Het vernieuwde MVI-beleid zal zich vertalen naar het inkoopproces en bijbehorende documenten en daarmee zorgen voor een verdere verankering van MVI. MVI is en blijft een verantwoordelijkheid van heel MN, waarbij de inkopers van MN hun nadrukkelijke bijdrage en goede voorbeeld zullen leveren.

*Het kantoorpand van MN  
heeft medio 2020 een A-label  
ontvangen voor (zeer zuinig)  
energieverbruik*

# Doordat mijn normale werk vrijwel helemaal wegviel, ben ik mijn collega's gaan helpen bij diverse werkzaamheden

**Bart**

*Gastheer, Facilities MN*

## **Hoe heb jij 2020 ervaren? Wat waren voor jou kantelmomenten?**

'Het overlijden van mijn vader april vorig jaar hakte er erg in. Er mochten maar 30 personen bij de begrafenis zijn en we konden elkaar niet knuffelen enzo. Ik dacht toen nog: deze lockdown gaat vast niet heel lang duren. Maar kijk nu, de vrijheid die zo normaal was, is inmiddels al een jaar weg. In mijn functie bij MN als gastheer viel vrijwel alles stil. Er waren weinig tot geen vergaderingen die ik kon faciliteren. Events waren al helemaal niet mogelijk. Maar thuiswerken in mijn functie gaat eigenlijk niet. Ik ben dus gedurende het hele jaar 2020 met een paar collega's van Facilities gewoon naar de Zilveren toren gegaan. Daar miste ik heel erg de drukte, het organiseren van events en het zien en spreken van collega's bij de koffieautomaat.'

## **Wat voor invloed hebben of hadden deze kantelmomenten?**

'Doordat mijn normale werk vrijwel helemaal wegviel en we bij Facilities altijd genoeg te doen hebben, ben ik mijn collega's gaan helpen bij diverse werkzaamheden. Zo hebben we de etages opnieuw ingericht om minder werkplekken te realiseren en de zalen voorzien van webcamera's. Dat zal een verrassing worden voor diegenen die al meer dan een jaar niet op kantoor zijn geweest. Het rondlopen in een bijna lege Zilveren toren voelde soms alsof het niet echt was. Langzaam zie ik gelukkig steeds meer collega's terugkomen voor een dagje op de zaak, en dat doet goed.'

## **Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar?**

'Ik ben meer gaan fietsen. Dan kan ik lekker mijn hoofd leegmaken en denk ik vaak aan wat ik allemaal nog wel kan, heb en mag. Tijdens de lunch ging ik regelmatig een wandeling maken met collega's. Wat betreft het huidige jaar: de nieuwe 'app' M'n mix en match is een mooi initiatief. Ik ben benieuwd wie ik ga zien in mei. En bovenal had ik veel aan het motto van mijn vader: 'je moet geen voorschot op je sores nemen.'



# Corporate Governance

- 11. **Onze governance** 61
- 12. **Risicomanagement** 63
  - Risicoraamwerk 63
  - Ontwikkelingen 2020 65
  - Belangrijkste ontwikkelingen per soort risico 66
  - Verklaring van het Executive Committee 70
- 13. **Verslag van de Raad van Commissarissen** 72
  - Het jaar 2020 72
  - Commissies 74
  - Samenstelling RvC 2020 74
  - Zelfevaluatie en Permanente Educatie 77
  - Contact met de stakeholders en externe toezichthouders 77
  - Beloning RvC 78
  - Vooruitblik 2021 78



# 11. Governance MN

Goed bestuur van een bedrijf betekent het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle stakeholders. Voor MN zijn dit de aandeelhouders, de opdrachtgevers, dienend aan de deelnemers en werkgevers in de sectoren en de eigen werknemers. Gedragsregels voor goed bestuur en onafhankelijk toezicht, en richtsnoeren voor de verhoudingen tussen bestuur, de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders staan in de Nederlandse Code Corporate Governance (Code). Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht deze Code na te leven. MN is niet beursgenoteerd maar past de beginselen van de Code vrijwillig toe, voor zo ver gewenst en toepasbaar. De Corporate Governance Code is te vinden op [www.mccg.nl/de-code](http://www.mccg.nl/de-code)

## De directie

De leiding van MN is in handen van een directie met daarin zowel statutaire leden (raad van bestuur) als niet-statutaire leden; de governance code duidt dit aan als een Executive Committee (EC).

Het EC bestaat uit vijf personen: een directievoorzitter (statutair lid), een directeur Finance & Risk (statutair lid), een directeur Vermogensbeheer, een directeur Pensioenen & Verzekeren en een directeur Informatievoorziening (IV).

- **Directievoorzitter, statutair lid (per 15 augustus 2018 Norbert Hoogers)**

De directievoorzitter is, naast zijn taak als coördinator van het beleid van de directie, in het bijzonder verantwoordelijk voor het opstellen van de langetermijnstrategie en het zorgdragen voor vertrouwen van en stabiliteit in de stakeholderomgeving, toezichthouders, en de positionering in de buitenwereld. De directievoorzitter is verantwoordelijk voor het verbinden van de organisatiedoelen met de doelen van de opdrachtgevers in lijn met de missie en kernwaarden van de vennootschap.

- **Directeur Finance & Risk, statutair lid (per 1 juli 2019 Fleur Rieter)**

De directeur Finance & Risk ondersteunt de realisatie en de ontwikkeling van de strategie en de daarbij behorende bewaking van de financiële gezondheid en een sterke risicobeheersing van de vennootschap en het contact hierover richting de opdrachtgevers en toezichthouders. De CFRO is verantwoordelijk voor het voorbereiden van de jaarrekening met bijbehorend jaarverslag en voor het uitbrengen van verslag aan de RvC over de financiële stand van zaken en risicomanagement.

- **Directeur Vermogensbeheer (per 1 oktober 2019 Martijn Scholten)**

De directeur Vermogensbeheer is primair verantwoordelijk voor het vervullen van de fiduciaire rol richting opdrachtgevers. Daarnaast behoort het vormen en uitdragen van de huisvisie inzake beleggingen en het vertalen hiervan naar het beleggingsbeleid en de portefeuilleconstructie voor opdrachtgevers tot zijn aandachtsgebied. Verder is deze persoon verantwoordelijk voor de uitvoering van beleggingen binnen de verkregen mandaten en het voeren van de beleggingsadministratie.

- **Directeur Pensioenen & Verzekeringen (per 1 maart 2019 Ralf Rikze)**

De directeur Pensioenen & Verzekeringen is verantwoordelijk voor zowel het beheer van als de advisering omtrent de pensioen- en verzekeringsadministratie van opdrachtgevers. Daarnaast is dit directielid verantwoordelijk voor het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen om een toekomstvaste pensioenadministratie te realiseren. Deze persoon bewaakt de contacten met de opdrachtgevers hieromtrent.

- **Directeur Informatievoorziening (per 1 mei 2019 Jannie Minnema; vanaf 1 april 2021 Toine Straathof)**

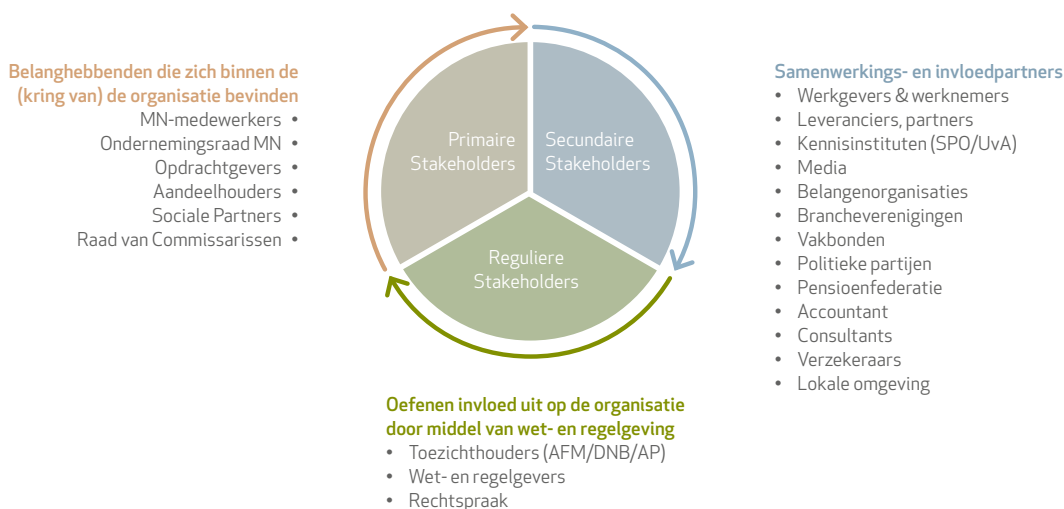
De directeur Informatievoorziening is verantwoordelijk voor het leiden en besturen van de informatievoorziening door de voortbrenging en levering van adequate (toekomstvaste, robuuste, schaalbare) ICT-voorzieningen.

### Raad van Commissarissen

De RvC houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken bij MN. Daarnaast is de RvC klankbord en adviseur voor het Executive Committee (EC). Ook vervult de RvC de rol van werkgever voor de statutaire leden van het EC. Bij de samenstelling van RvC en de samenstelling van de commissies is rekening gehouden met de expertise en ervaring van de verschillende commissarissen (zie hiertoe ook het Verslag van de Raad van Commissarissen).

### Aandeelhoudersstructuur

MN (MN Services N.V.) is een naamloze vennootschap waarvan het economisch eigendom in handen is van de pensioenfondsen en de sociale partners in de Metaal & Techniek en Metalektro en het bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij. Sociale partners (Vakraad en ROM) en pensioenfondsen (PMT en PME) zijn vertegenwoordigd in het bestuur van Stichting Administratiekantoor MN (StAK MN) die voor 95% aandeelhouder van MN is. Het bestuur van StAK MN kent bestuurders met twee typen aanduidingen, namelijk 'S'-bestuurders aangewezen door de sociale partners en 'P'-bestuurders aangewezen door de pensioenfondsen. Bpf Koopvaardij is 5% aandeelhouder.



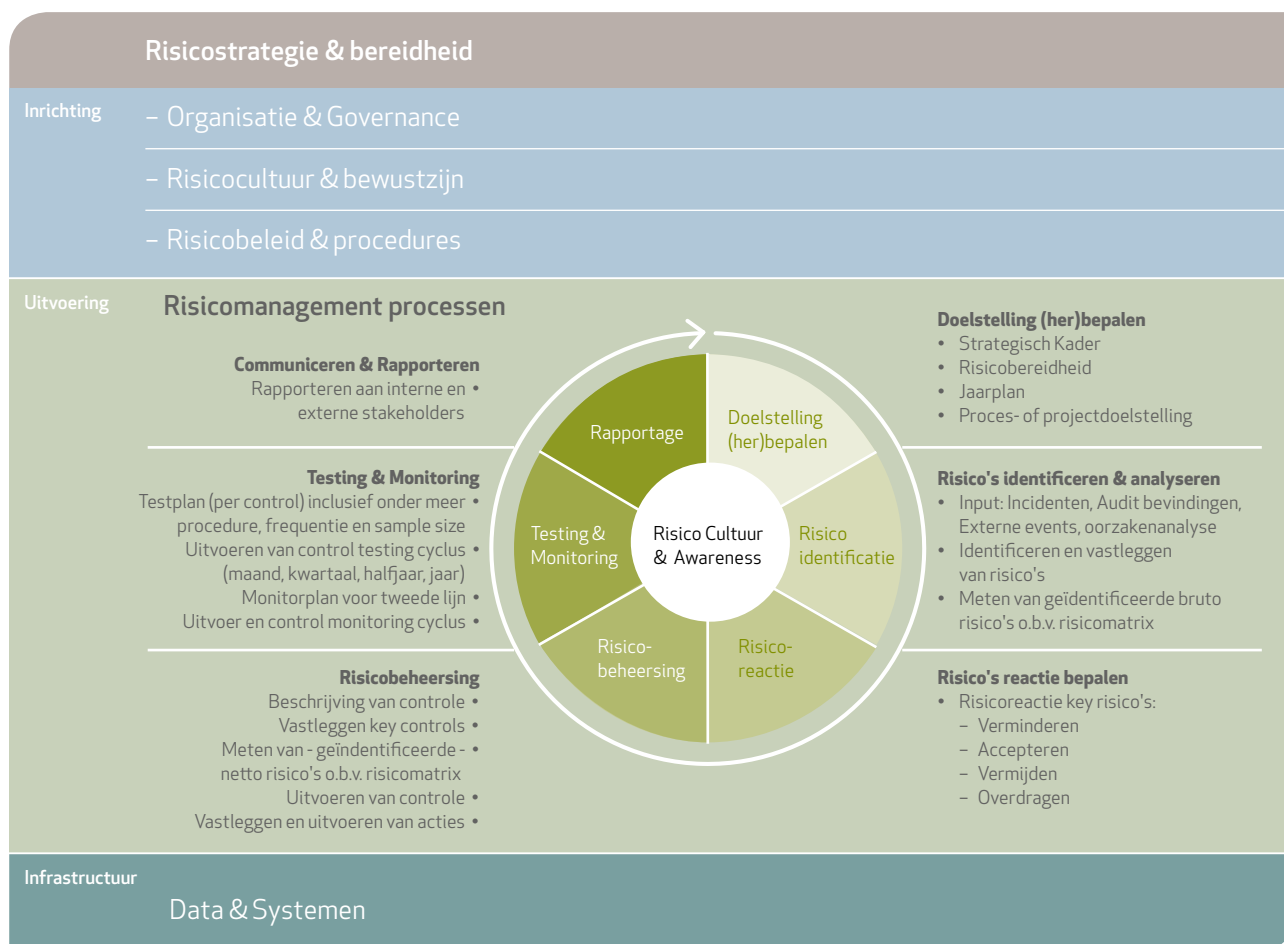
## 12. Risicomanagement

2020 was een jaar waarin voor MN ingrijpende veranderingen zijn ingezet die ook doorwerken naar de toekomst. Dit brengt de nodige uitdagingen met zich mee, waarbij de primaire focus van MN altijd ligt op het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening aan de opdrachtgevers. Om het risicomanagement binnen MN te verbeteren is in het voorjaar 2020 het meerjarige programma GRIP (Geïntegreerd Risico Implementatie Plan) gelanceerd.

### Risicoraamwerk

Het nemen van risico's is een integraal onderdeel van de strategie en bedrijfsvoering van MN, gericht op het creëren en beschermen van (toegevoegde) waarde voor stakeholders. MN heeft in 2021 haar integrale risicomanagement raamwerk vernieuwd (zie afbeelding). Op basis van dit raamwerk worden continu risico's beoordeeld en passende beheersmaatregelen genomen, om risico's te mitigeren waarvoor bij MN en haar stakeholders geen bereidheid bestaat.

### MN risicomanagement raamwerk



## Organisatie en Governance

De risicomanagementorganisatie van MN is ingericht volgens het 'Three Lines of Defense'-model. Alle rollen in dit model dragen gezamenlijk bij aan risicomanagement oftewel het realiseren van de doelstellingen van MN en het creëren en beschermen van waarde. De three lines die in de rollen worden onderscheiden zijn als volgt:

- De bedrijfsonderdelen van MN zijn als eerste lijn primair verantwoordelijk voor de risicobeheersing binnen de processen die tot hun verantwoordelijkheid behoren. Dit houdt in dat zij relevante risico's identificeren, adequate beheersmaatregelen treffen en de werking daarvan toetsen.
- De afdeling Risk & Compliance van MN is als tweede lijn verantwoordelijk voor het opstellen van de beleidskaders voor de beheersing van risico's en de monitoring op de naleving daarvan. De tweede lijn adviseert ook de bedrijfsonderdelen in het effectief en efficiënt inrichten van de risicobeheersing.
- De afdeling Internal Audit van MN is vanuit haar derdelijns rol verantwoordelijk voor het verlenen van onafhankelijke, objectieve zekerheid door het uitvoeren van audits. Internal Audit geeft assurance over de beheersing van bedrijfsprocessen en doet aanbevelingen over de effectiviteit van het risicomanagement door de eerste en tweede lijn. De afdeling Internal Audit is onafhankelijk gepositioneerd onder de Chief Executive Officer (CEO).

In 2021 evalueert MN het 'Three Lines of Defense'-model, waarbij zij rekening houdt met de update van dit model door het Institute of Internal Auditors (IIA).

MN beschikt over een structuur van risicocommissies waarin de beheersing van risico's wordt geadresseerd. Ieder bedrijfsonderdeel beschikt over een eigen risicocommissie, onder voorzitterschap van de directeur van betreffend bedrijfsonderdeel, waarin het risicoprofiel van het bedrijfsonderdeel wordt behandeld. Ook op MN-groepsniveau is een risicocommissie ingericht, het zogenoemde Group Risk & Compliance Committee. Hierin wordt het totale risicoprofiel van MN geagendeerd.

## Risicocultuur en -bewustzijn

Het risicobewustzijn van de medewerkers is onontbeerlijk voor een effectief risicomanagement. Het versterken van de risicocultuur is dan ook een specifiek aandachtsgebied in de verdere ontwikkeling van het risicomanagement binnen MN. Om het risicobewustzijn van de medewerkers te versterken worden opleidingen en trainingen ingezet.

## Risicobeleid en -procedures

MN beschikt over een integraal risicobeleidskader waarin alle relevante risicocategorieën zijn opgenomen. Het beleid en de procedures stellen de medewerkers van MN in staat om te zorgen dat het integraal risicomanagementtraamwerk wordt toegepast zoals MN dat beoogt. Hierbij kan gedacht worden aan beleid voor specifieke risicocategorieën zoals anti-fraude, uitbesteding en privacy.

## Risicomanagement processen

Jaarlijks bepaalt MN haar risicobereidheid en legt dit vast in een zogenoemd risk appetite statement. De risicobereidheid geeft de bandbreedte aan waarbinnen MN bereid is risico's te nemen bij het realiseren van haar doelstellingen. MN kent over het algemeen een lage risicobereidheid.



Om de risico's in de bedrijfsvoering goed te kunnen beheersen, beschikt MN over een controleraamwerk waarin de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen zijn opgenomen. De tweede lijn (afdeling Risk & Compliance) beoordeelt onafhankelijk of de werking van de beheersmaatregelen effectief is. Het controleraamwerk is (deels) ook de basis voor de zogenoemde ISAE 3402 type II verklaring die door de externe accountant wordt afgegeven over de activiteiten van de bedrijfsonderdelen Vermogensbeheer, Pensioenen en Verzekeringen inclusief de toepasselijke General IT Controls.

## **Ontwikkelingen 2020**

In 2020 is MN gestart met de uitrol van het Geïntegreerd Risicomanagement Implementatieplan (GRIP). GRIP is een meerjarenprogramma dat als doel heeft de volwassenheid van de risicobeheersing van MN te verhogen en het risicomanagement te versterken.

### **Versterking risicofunctie**

Binnen de bedrijfsonderdelen zijn eerstelijns risicomangers aangesteld om de business managers te ondersteunen bij de risicobeheersing. Dit zorgt ervoor dat de afdeling Risk & Compliance als tweede lijn nadrukkelijker haar verantwoordelijkheid kan vervullen voor wat betreft de kaderstelling en monitoring van de effectiviteit van de risicobeheersing. De afdeling Risk & Compliance is in 2020 versterkt door het aantrekken van een manager 'non-financial risk' en een manager 'compliance'.

### **Interne beheersing**

De interne beheersing is een onderdeel van GRIP. In 2020 is de interne beheersing verbeterd door meer aandacht te geven aan risk self assessments leidend tot meer aandacht voor controls en in het bijzonder de beschrijving en de uitvoering van ISAE controls. In de praktijk vinden rapportages nog gedeeltelijk handmatig plaats; door automatisering zal de foutgevoeligheid worden beperkt.

### **GRC-tooling**

MN heeft in 2020 een nieuwe GRC (governance, risk en compliance) tool geselecteerd ter ondersteuning van het risicomanagement. De tool wordt in 2021 geïmplementeerd binnen de bedrijfsonderdelen van MN.

### **Risk Self Assessments**

MN heeft in 2020 vernieuwd beleid en procedures vastgesteld en geïmplementeerd om het risicomanagementproces te uniformeren en te structureren. Een voorbeeld is de herinrichting van het Risk Self Assessment (RSA) proces. Doel is de vernieuwde RSA uit te voeren op alle kernprocessen binnen MN en de uitkomsten daarvan uniform vast te leggen in bovengenoemde nieuwe GRC tool.

## Risicocultuur

In 2020 is de aandacht voor risicomangement op alle niveaus binnen MN verscherpt. Zo is het voltallige senior management bijeengekomen om belangrijke leiderschapsprincipes van risicomangement te bespreken. Eerste- en tweedelijns risicomangers hebben trainingen gevolgd over het vernieuwde risicobeleid en bijbehorende procedures. En op het intranet zijn regelmatig artikelen gepubliceerd over risicomangement, gericht op alle medewerkers.

## Belangrijkste ontwikkelingen per soort risico

### Strategisch risico

Onder strategisch risico verstaat MN het risico dat zij een onjuiste strategie bepaalt. Of dat zij haar strategie niet of niet tijdig aanpast aan ontwikkelingen in haar omgeving, of niet in staat is haar strategische doelstellingen te realiseren.

#### ▪ Pensioenvernieuwing en het stelsel

Om tijdig voorbereid te zijn op het nieuwe pensioenstelsel is MN in 2019 het meerjarige programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) gestart. In het NPS-programma is een realisatie- en migratieaanpak gekozen waarbij optimaal rekening wordt gehouden met de wendbaarheid van de pensioenuitvoering in relatie tot het nieuwe pensioencontract. De omvang, de complexiteit en de samenloop tussen midoffice en backoffice naast andere IT-trajecten, vragen veel van het verandervermogen en de verandercapaciteit van MN. 2020 heeft dan ook in het teken gestaan van verandering en verbetering naast het beheerst opleveren van een eerste applicatie. Daarbij is ook het toezicht van DNB op de uitvoering van de pensioenvernieuwing geïntensiveerd, om te bereiken dat een beheerste uitvoering van de pensioenadministratie, nu en in de toekomst, is geborgd. MN heeft een projectstructuur Pensioenakkoord ingericht waarbinnen, in nauwe samenwerking met PMT en de overige opdrachtgevers, de gevolgen en de stappen in kaart zijn gebracht om de bedrijfsvoering aan te passen aan de nieuwe omstandigheden.

#### ▪ Data en digitalisering vermogensbeheer

Data en IT vormen een belangrijk fundament voor de dienstverlening van MN op het gebied van vermogensbeheer. Daarom is verdere data-integratie en digitalisering een strategisch speerpunt van MN en wordt gewerkt aan een meer data-gedreven dienstverlening door processen, systemen en organisatie-inrichting te combineren. Hiermee speelt MN ook in op de focus in de internationale vermogensbeheermarkt op verlaging van de vermogensbeheerkosten.

#### ▪ Pensioenbeheer PME naar andere uitvoerder

Pensioenfonds van de Metalektro (PME) heeft in het vierde kwartaal 2020 te kennen gegeven het pensioenbeheer (pensioenadministratie en -communicatie) per 1 januari 2022 onder te brengen bij een andere uitvoerder. MN is gestart met het analyseren van de impact op (de bedrijfsvoering van) MN en het in kaart brengen van de (strategische) risico's en benodigde beheersmaatregelen. Ook is een transitietraject gestart om ervoor te zorgen dat de overgang van het pensioenbeheer naar de nieuwe uitvoerder beheerst verloopt.

- **Ontvlechting verzekeringen**

Vanaf januari 2022 zal bedrijfsonderdeel Verzekeren zelfstandig verder gaan. De administratieve uitvoering van de sociale regelingen en WIA-verzekeringen in de Metaal & Techniek wordt ontvlochten uit het bedrijfsonderdeel Pensioenen en Verzekeringen van MN. De uitvoering wordt ondergebracht in een nieuw bedrijf dat onder de naam USR (Uitvoering Sociale Regelingen) gaat opereren. Om deze transitie beheerst te realiseren is een impact-analyse uitgevoerd en zijn de benodigde maatregelen bepaald om deze veranderingen op een beheerste wijze uit te voeren.

### **Operationeel risico**

Onder operationeel risico verstaat MN het risico dat ontstaat als gevolg van het falen of tekortschieten van interne processen, menselijke- en/of technische tekortkomingen of onverwachte externe gebeurtenissen waardoor bedrijfsdoelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd. Belangrijke bedrijfsdoelstelling van MN is dat zij een betrouwbare dienstverlening levert aan haar opdrachtgevers volgens de overeengekomen afspraken. Ter verlaging van operationele risico's heeft MN in 2020 aanvullende maatregelen getroffen.

- **Projectrisico**

Het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) brengt qua beheersing van projectrisico's de nodige uitdagingen voor MN met zich mee. NPS kent een hoge complexiteit, doordat nieuw opgeleverde applicaties en functionaliteiten in het bestaande, veelal verouderde IT-landschap moeten worden aangesloten. Het ontvlechten en vervangen van gedateerde applicaties en functionaliteiten is complex en vraagt meer tijd dan was voorzien. Een doorlopende uitdaging is ook het werven en behouden van gekwalificeerde medewerkers om de beoogde programmaresultaten tijdig te kunnen realiseren en te borgen. In 2020 is het risicomanagement op het programma NPS geïntensiveerd door het aanstellen van een *dedicated* externe tweedelijns risicomanager en een tweede, eerstelijns risicomanager Pensioenen. Daarnaast is er een tweewekelijks overleg over risicobeheersing NPS ingesteld van de CFRO, de directeur Risk & Compliance en de tweedelijns risicomanager.

- **Personeelsrisico**

Door een samenloop van projecten bij het bedrijfsonderdeel Pensioenen is in 2020 regelmatig een beroep gedaan op de inzet van steeds dezelfde, selecte groep medewerkers. Het risico daarvan was dat bepaalde projecten niet tijdig of niet met de beoogde kwaliteit gerealiseerd zouden kunnen worden. Dit risico heeft MN verlaagd door maatregelen te treffen zoals het aanscherpen van de strategische personeelsplanning en het houden van een doorlopende vlootshouw om tijdig leemtes te signaleren. Regelmatig evalueert MN het *key person* risico – het risico van toenemende afhankelijkheid van een aantal key medewerkers met specifieke kennis en competenties – en neemt zij indien nodig aanvullende, situationele, individueel gerichte maatregelen.

- **Continuïteitsrisico**

Gedurende de corona-uitbraak heeft MN door het nemen van snelle en passende beheersmaatregelen gezorgd voor een borging van de continuïteit van de dienstverlening en projecten. MN heeft een centraal coördinatieteam opgezet waarin de belangrijkste bedrijfsonderdelen van MN zijn vertegenwoordigd. Er zijn direct maatregelen genomen, zoals het splitsen van

teams om het besmettingsgevaar te verminderen. Ook zijn de technische mogelijkheden uitgebreid om grote groepen collega's vanuit huis te kunnen laten werken. Om verspreiding van het virus te voorkomen werken de medewerkers van MN, op een klein aantal na, vanuit huis. Voor leidinggevend en medewerkers zijn workshops gehouden over samenwerken en leidinggeven op afstand, vitaliteit en effectief op afstand werken. Daarnaast is, in samenhang met het vele thuiswerken in deze periode, speciale aandacht besteed aan de beheersing van mogelijk verhoogde risico's op het gebied van cybersecurity en fraude.

- **Uitbestedingsrisico**

MN maakt voor haar dienstverlening aan opdrachtgevers steeds meer gebruik van IT-oplossingen, *cloud-based* platvormen en software voor dataopslag van IT-leveranciers. Dit brengt additionele uitbestedingsrisico's met zich mee. Om deze risico's te monitoren heeft MN in 2020 haar risicobeheer van leveranciers versterkt. Hiertoe is een nieuw beleid voor IT *vendor management* vastgesteld en is bijvoorbeeld binnen Vermogensbeheer een *vendor manager* aangesteld. Ook past MN een aangescherpte, op risico's gebaseerde regie toe op de IT-leveranciers.

- **IT risico**

MN investeert doorlopend in het op peil houden van haar informatiebeveiliging en cybersecurity. Hiertoe heeft MN informatiebeveiligingsprocessen ingericht voor preventie, detectie en correctie van cyberdreigingen. MN bewaakt haar systemen en netwerk doorlopend op cyberaanvallen, zorgt dat de beveiligingssystemen *up-to-date* zijn en voert regelmatig kwetsbaarheidsanalyses uit. In 2020 heeft MN mede op verzoek van PMT een *self assessment* gedaan op het normenkader van DNB ('Good practice informatiebeveiliging'), waarvan de uitkomst is dat MN nog niet op het beoogde volwassenheidsniveau zit. De acties die hieruit voortkomen, waaronder met name het verbeteren van de aantoonbare beheersing van informatiebeveiligingsrisico's, blijven een belangrijk speerpunt in 2021. Daarnaast heeft MN een programma voortgezet om het bewustzijn over informatiebeveiliging en cybersecurity onder haar medewerkers te versterken. Ook dit krijgt in 2021 onverminderd de aandacht.

### **Compliance risico**

In 2020 hebben zich bij MN geen significante incidenten voorgedaan op het gebied van compliance en integriteit. MN onderkent de volgende compliance risico's:

- **Wetgevingsrisico**

MN hanteert beleidsregels en procedures om de naleving van wet- en regelgeving die van toepassing is op haarzelf en haar opdrachtgevers, aantoonbaar te waarborgen. Beleid wordt met regelmaat geactualiseerd en beschikbaar gesteld aan medewerkers. De afdeling Risk & Compliance monitort de implementatie van nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving op proactieve wijze. Dit gebeurt door in samenwerking met andere, relevante afdelingen nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving vroegtijdig te signaleren en te monitoren op juiste implementatie. Ook vindt monitoring plaats op de naleving van onder meer *best execution* regels, het beloningsbeleid, vakbekwaamheid en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Met regelmaat wordt gecontroleerd of relaties voorkomen op een van de relevante sanctielijsten. Deze controle is voor de verzekeringsportefeuille in 2020 aangescherpt door gebruik te maken van software van de stichting CIS.

- **Toezichthouder**

MN Vermogensbeheer BV en Fondsenbeheer BV hebben in 2020 diverse informatieverzoeken ontvangen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) over onder meer de Sanctiewet en de WwFt. Daarnaast heeft De Nederlandsche Bank (DNB) in 2020 een onderzoek gedaan naar de orderexecutie en de beheersing van bijhorende risico's. DNB richt haar aandacht verder op het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) binnen het bedrijfsonderdeel Pensioenen en de keuze van *low-code* als programmeertaal binnen dit programma. Daarnaast heeft DNB begin 2020 haar bevindingen met MN gedeeld uit het onderzoek naar de risicobeheersing in de rechtenadministratie dat zij eind 2019 heeft uitgevoerd. Regelmatig rapporteert MN aan DNB over de voortgang van het mitigeren van deze bevindingen vanuit het programma GRIP.

- **Integriteitsrisico**

MN heeft in 2020 een Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uitgevoerd. MN beoordeelt daarmee of de beheersing van verschillende scenario's per integriteitsrisico toereikend is. Dit zijn scenario's voor bijvoorbeeld belangenverstrengeling, fraude, marktmanipulatie, witwassen, terrorismefinanciering, sanctieregelgeving en fiscale integriteit.

MN heeft in 2020 haar fraudebeleid vernieuwd en bij alle medewerkers onder de aandacht gebracht door middel van *e-learning*.

- **Privacy**

MN verwerkt persoonsgegevens als uitvoerder, maar ook als vermogensbeheerder en als werkgever. MN beoordeelt continu of de gegevensverwerkingen voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en past waar nodig deze verwerkingen aan. MN heeft een functionaris gegevensbescherming in dienst die adviseert over en toezicht houdt op de naleving van de AVG. In 2020 heeft MN enkele maatregelen genomen om haar bedrijfsvoering beter in lijn te brengen met de verplichtingen die voortvloeien uit de AVG. Zo zijn er aanpassingen doorgevoerd in (administratie)systemen en in contracten met derde partijen die persoonsgegevens voor ons verwerken. MN heeft haar medewerkers in 2020 met behulp van *e-learning* getraind op de juiste omgang met privacygevoelige informatie.

- **Gedragscode**

In december 2020 is een aangepaste gedragscode ingegaan voor MN-medewerkers. De gedragscode schrijft aan medewerkers voor hoe professioneel, integer en transparant te handelen. MN vraagt haar medewerkers jaarlijks een nalevingsverklaring van de gedragscode te geven met als doel hen alert te houden op de regels van de gedragscode. De afdeling Risk & Compliance toetst of de nalevingsverklaring is gelezen, begrepen en ondertekend

### **Financieel risico**

Door de aard van haar activiteiten heeft MN te maken met een verscheidenheid aan financiële risico's, onder meer in de vorm van concentratierisico, kredietrisico, liquiditeitsrisico en marktrisico. Deze risico's en de beheersing daarvan worden beschreven in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## Verklaring van het Executive Committee

Het Executive Committee verklaart dat:

- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee MN wordt geconfronteerd, zijn beschreven;
- het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het kader van de financiële verslaggeving;
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op *going concern* basis; en
- er geen sprake is van materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag. Daarbij gaat het Executive Committee ervan uit dat de constructieve gesprekken met PMT over de bekostiging na het vertrek van PME en de ontvlechting van de unit Verzekeringen, voldoende basis bieden voor de financiering in 2022 en de voortzetting van de activiteiten van MN op langere termijn.

# Ondanks de lockdown zijn we goed op stoom gekomen met het veranderprogramma GRIP op risico's

**Elmar**

*Operational risk manager, Risk & Compliance*

## **Hoe heb jij 2020 ervaren?**

'Echt een bizar jaar. Ik was nog net op wintersport geweest, en een paar weken later zat ik elke dag op mijn slaapkamer te werken. 2020 was het jaar van 'we maken er maar wat van' in plaats van uitbundigheid en gezelligheid. Een enorme kanteling voor iedereen, die we hopelijk in 2021 weer terug kunnen draaien.'

## **Wat waren voor jou kantelmomenten en wat voor invloed hadden deze op jouw werk?**

'Bij mijn afdeling Risk & Compliance draaide 2020 om het veranderprogramma 'GRIP op risico's'. Een geplande kanteling en een andere koers voor MN op het gebied van risicomanagement. Het is gaaf om daar middenin te zitten. Ondanks de lockdown zijn we goed op stoom gekomen met GRIP. We hadden misschien nog wat sneller gewild, maar mogen echt wel trots zijn op de stappen die we in 2020 hebben gezet om de risicobeheersing bij MN naar een hoger plan te tillen. Het programma loopt niet voor niets meerdere jaren.'

## **Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar**

'Ik ben redelijk ongeduldig en uitbundig. In een veranderprogramma bij een grote organisatie gaat het dus altijd langzamer dan ik graag zou willen. De bekende stip op de horizon is dan essentieel om koers te houden. Het helpt natuurlijk dat ik die stip mede vorm kan geven. Voor de pandemie en lockdown geldt voor mij hetzelfde: de stip op de horizon is duidelijk en de weg ernaartoe duurt nu eenmaal langer dan we zouden willen. Maar uiteindelijk wordt alles weer 'normaal' en mogen we weer naar het terras, de sportschool, de kroeg en op reis. Daar kijk ik echt naar uit.'



## 13. Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de Raad van Bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken bij MN. Daarnaast is de RvC klankbord en adviseur voor het Executive Committee (EC). Ook vervult de RvC de rol van werkgever voor de statutaire leden van het EC.

De RvC onderhoudt contacten met interne en externe stakeholders van MN om zich een goed beeld te kunnen vormen van de stand van zaken binnen de organisatie en de relevante zaken die spelen in de omgeving van MN.

### Het jaar 2020

Het jaar 2020 was een ronduit dynamisch jaar voor MN. Dit heeft geresulteerd in een jaar waarin de RvC zeer frequent overlegd en vergaderd heeft, en intens met elkaar en de andere stakeholders heeft gediscussieerd over de actuele en strategische onderwerpen die speelden in de MN-organisatie en in de omgeving van MN.

Het feit dat veel vergaderingen als gevolg van de Covid-19-pandemie op afstand plaats vonden gaf voor de RvC een extra en nieuwe dynamiek aan het invullen van verschillende rollen.

### Vernieuwing pensioenadministratie

In 2020 is MN verder gegaan met de realisatie van een nieuw pensioenadministratiesysteem in het programma NPS. Dit is een veelomvattend, meerjarig programma waarmee MN de dienstverlening aan haar klanten verder wil verbeteren en zich voorbereidt op toekomstige wijzigingen in het pensioenstelsel. De RvC heeft het programma gedurende het jaar nauwlettend gevolgd. Met name de leden van de Changecommissie hebben het bespreken van het programma met de leden van het EC tot prioriteit gemaakt en hebben het behalen van de doelstellingen, mijlpalen en opleveringen van zeer nabij gemonitord.

Er zijn op regelmatige basis gesprekken gevoerd met het EC om de laatste stand van zaken en de voortgang te volgen. De RvC is doordrongen van het feit dat oplevering van de geplande systeemdelen binnen een realistisch tijdsplan op tijd en conform afspraak topprioriteit voor MN is. De RvC spreekt ook met de toezichthouder DNB, de opdrachtgevers en aandeelhouders over de voortgang van het programma en rol van de RvC hierin.

### PME belegt pensioenadministratie buiten MN

In november is de RvC op de hoogte gebracht van het feit dat opdrachtgever PME per 1-1-2022 de pensioenadministratie elders zal onderbrengen. De RvC betreurt dit besluit van PME om een aantal redenen. Zo heeft dit besluit gevolgen voor de schaal en kostenstructuur van de organisatie, maar ook voor de toekomst van MN als uitvoerder. In aanloop naar de besluitvorming van PME heeft de RvC meermaals gesproken met betrokkenen om zijn standpunt en zorgen over te brengen.



### **Uitvoering verzekeringen en sociale regelingen naar USR**

Eind december is de RvC geïnformeerd over het voornemen van de sociale partners in de Vakraad Metaal en Techniek en NV Schade om de uitvoering van de verzekeringen en sociale regelingen onder te brengen in een nieuwe entiteit buiten MN. Voorafgaand aan de formele bekendmaking van dit voornemen heeft de RvC zijn zorgen over de impact van een additionele transitie bovenop de al lopende trajecten kenbaar gemaakt. De RvC volgt de transitie naar USR van dichtbij en heeft regelmatig contact met de RvC van NV Schade en vertegenwoordigers van de Vakraad.

### **Gevolgen Covid-19**

Begin 2020 ontstond de Covid-19 (corona) uitbraak die is uitgemond in een pandemie. De coronacrisis heeft grote gevolgen voor de wereldwijde economie en de financiële markten en daarmee de financiële situatie van de opdrachtgevers van MN en hun deelnemers. De RvC heeft zich voortdurend laten informeren over het welzijn van de mensen van MN, de continuïteit van de dienstverlening aan de opdrachtgevers en de ontwikkelingen op de financiële markten in deze uitzonderlijke tijden. De RvC heeft vanuit zijn rol als adviseur ook ervaringen en best practices voor het omgaan met de impact van Covid-19 gedeeld met het EC met het idee dat deze mogelijk ook binnen MN toegepast kunnen worden.

Ondanks het feit dat Covid-19 ook medewerkers persoonlijk zeer heeft geraakt en het overgrote deel van de medewerkers binnen alle delen van MN vanuit huis hun werk hebben moeten doen, is in 2020 de dienstverlening aan de klanten gecontinueerd. De RvC spreekt hier zijn grote waardering voor uit.

### **Stapeling van veranderingen**

De RvC constateerde in het laatste kwartaal van 2020 dat MN een aantal grote transities te realiseren heeft. Een combinatie van noodzakelijke voortgang van de vernieuwing van de pensioenadministratie, de uitwerking en implementatie van het nieuwe pensioencontract, de transitie van PME en de werkzaamheden voor het traject Verzekeringen en dat alles in tijden van corona, stelt de directie en medewerkers van MN voor een opgave die in ogen van de RvC een grote stapeling van risico's met zich mee brengt. Hierover heeft de RvC zowel met het EC als met de opdrachtgevers en aandeelhouders formeel en informeel van gedachten gewisseld. De RvC heeft zijn zorgen met het EC besproken en ook richting de aandeelhouders gedeeld. Sindsdien wordt de samenloop in de van MN gevraagde verandering nauwlettend gevolgd door de RvC en stakeholders. De RvC ziet dat daarbij voortgang wordt bereikt op de afzonderlijke transities voor pensioenbeheer PME, verzekeren en in de pensioenvernieuwing. Tegelijk wordt zichtbaar dat in de volgende fase de uitvoering van deze trajecten samen gaat met verwachte ingrijpende aanpassingen in de organisatie. Dit leidt ertoe dat de zorgen van de RvC blijven bestaan ten aanzien van de stapeling van ingezette veranderingen en de hieraan gekoppelde risico's.

## Vergaderingen

In 2020 heeft de RvC negentien keer vergaderd, waarvan zeven keer volgens het aan het begin van het jaar vastgestelde schema. Bij alle reguliere vergaderingen was de voltallige RvC aanwezig. Bij de tussentijds geplande vergaderingen was vrijwel in alle gevallen de voltallige RvC aanwezig. Waar dat onverhoopt niet mogelijk bleek, is voorafgaand aan de vergadering contact geweest met betreffende commissaris over inbreng in de vergadering en achteraf terugkoppeling gegeven over het verloop van de vergadering.

Gedurende het lopende jaar vindt, naast de reguliere vergaderingen, ook frequent aanvullend afstemming plaats tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

## Commissies

De RvC kent drie vaste commissies die de besluitvorming in de RvC voorbereiden. Deze commissies rapporteren aan de voltallige RvC. De Auditcommissie (1) bereidt besluitvorming voor op het gebied van financiële, audit- en risk onderwerpen. De Remuneratie- & Benoemingscommissie (2) buigt zich over beloning, (her)benoemingen en HRM-vraagstukken. Tot slot is er een Changecommissie (3) die is ingesteld om inzicht te krijgen in de status en voortgang van de verschillende verandertrajecten binnen MN. Alle commissies hebben een eigen reglement. De voorzitter van de commissie besluit over het aansluiten van gasten in de vergadering.

## Samenstelling RvC 2020

Met de komst van Hans van der Windt eind 2019 is sprake van een evenwichtige verdeling van de zetels binnen de RvC tussen mannen en vrouwen (60% man en 40% vrouw). De leden van de RvC zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Alle commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

### Mevrouw drs. Hanny Kemna (1960)

*Termijn loopt af per 31 december 2023,  
tweede termijn; niet herbenoembaar*

- Voorzitter RvC en lid Remuneratie- & Benoemingscommissie.

### Mevrouw drs. Sandra Spek (1971)

*Termijn loopt af per 31 december 2023,  
tweede termijn; niet herbenoembaar*

- Lid RvC en voorzitter Auditcommissie.

### De heer drs. Michaël Kortbeek (1951)

*Termijn loopt af per 31 december 2022,  
tweede termijn; niet herbenoembaar*

- Lid RvC en voorzitter Remuneratie- & Benoemingscommissie.

De heer mr. Jurgen Stegmann (1960)

*Termijn loopt af per 16 januari 2023,  
eerste termijn; herbenoembaar voor tweede termijn*

- Lid RvC, Voorzitter Changecommissie en lid Auditcommissie.

De heer Hans van der Windt (1953)

*Termijn loopt af per 31 december 2023,  
eerste termijn; herbenoembaar voor tweede termijn*

- Lid RvC en lid Changecommissie per 1 maart 2020.

Bij de samenstelling van de RvC en die van de commissies is rekening gehouden met de expertise en ervaring van de verschillende commissarissen. Hierbij heeft de AFM-competentiematrix als uitgangspunt gediend. In bijlage I zijn de meer uitgebreide personalia en overige functies van de commissarissen opgenomen.

### **Auditcommissie**

De auditcommissie bestond in 2020 uit Sandra Spek (voorzitter) en Jurgen Stegmann en heeft zes keer vergaderd. De auditcommissie houdt toezicht op de integriteit en de kwaliteit van de financiële verslaggeving van MN en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Naast de Raad van Bestuur zijn de externe accountant, de directeur Vermogensbeheer en de directeurs Risk & Compliance en Internal Audit tijdens de vergaderingen aanwezig. Tijdens de commissievergaderingen in 2020 zijn, naast de financiële aspecten van de bovengenoemde onderwerpen, de volgende zaken aan de orde geweest:

- alle documenten rondom de totstandkoming van de jaarrekening en het jaarverslag over 2019 (inclusief de managementletter, het controleplan van de externe accountant en het accountantsverslag);
- de voortgang op het programma voor versterking van het risicomanagement binnen MN (GRIP);
- de kwartaalprognoses van het resultaat van MN en de stand van zaken rondom de (financiële) doelstellingen in het jaarplan;
- de periodieke rapportages vanuit de afdelingen Internal Audit en Risk & Compliance. De acties op de bevindingen werden bijgehouden en waar nodig bijgestuurd;
- de kapitalisatie van de groep;
- het jaarplan en het budget 2021 voor MN;
- de ontwikkelingen binnen Vermogensbeheer met daarbij in het bijzonder aandacht voor de effecten van Covid-19 op zowel de operatie als de financiële markten;
- de transitie van externe de accountant van PwC naar Deloitte.

### **Remuneratie- & Benoemingscommissie (R&B)**

De commissarissen Michaël Kortbeek (voorzitter) en Hanny Kemna vormden in 2020 de R&B-commissie. In de vergaderingen sloot - naast de leden van de RvB - de directeur HR aan.

De commissie kwam in 2020 vijf keer in vergadering bijeen. Daarnaast was er diverse malen overleg over de beoordelings- en voortgangsgesprekken. Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- het voorbereiden en voeren van beoordelingsgesprekken over 2019 met de statutaire leden van het EC en van voortgangsgesprekken met de overige leden van het EC;

- het monitoren van de stand van zaken van de prestatiecriteria voor het EC over 2020 gedurende het jaar;
- het bespreken van de resultaten van de tussentijdse medewerkersonderzoeken (zogenoemde barometers);
- aanpassingen in het beloningsbeleid en de plannings- en beoordelingscyclus binnen de organisatie onder de noemer Next Me;
- het voorbereiden van de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC;
- het bespreken van de personeelsschouw van het senior management in het kader van opvolgingsplanning;
- de onderhandelingen rondom een cao voor MN;
- brede diversiteit binnen de organisatie van MN en het beleid daarover;
- de commissie heeft zich tot slot laten informeren over het Pensioenfonds MN.

De voorzitter van de R&B-commissie heeft contact onderhouden met de ondernemingsraad en heeft in dit kader een aantal overlegvergaderingen bijgewoond. Er heeft ook een kennismakingsbijeenkomst plaatsgevonden tussen de voltallige RvC en Ondernemingsraad. Daarnaast heeft de voorzitter van de R&B commissie overleg gevoerd met de vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen.

### Changecommissie

Binnen de Changecommissie ligt de focus op de grote verandertrajecten en de cultuurverandering binnen MN. De commissie bestond in 2020 uit Jurgen Stegmann (voorzitter) en Hans van der Windt. Hanny Kemna heeft in het kader van de overdracht naar Hans van der Windt de eerste twee vergaderingen van de Changecommissie bijgewoond. In 2020 vergaderde de commissie vier keer.

De commissieleden hebben rondom de reguliere vergadering met relevante spelers binnen de organisatie overlegd over de voortgang van de diverse verandertrajecten. Tijdens de vergaderingen lag de focus op NPS en de bredere veranderagenda. Ook is in de Changecommissie stilgestaan bij de portfolioplanning en bij security en informatiebeveiliging. De leden van de Changecommissie hebben de RvC aanvullend geïnformeerd over de stand van zaken rond NPS en de aanverwante veranderprogramma's.

In de Changecommissie is bovendien meermaals uitgebreid gesproken over de stapeling van veranderingen en de impact en consequenties hiervan op de MN organisatie, ook waar het gaat om kwaliteit en maakbaarheid van de verschillende lopende transitie en beschikbaarheid van (key)resources. De Changecommissie heeft hierover ook haar zorgen gedeeld met de RvC, hetgeen aanleiding was deze punten in een aantal extra RvC-vergaderingen te bespreken.

Tot slot is in de Changecommissie aandacht geweest voor innovatie binnen MN en breder in de sector. Binnen MN wordt hier vorm aan gegeven in het zogenoemde M-Lab. Mede op instigatie van de Changecommissie heeft de gehele Raad van Commissarissen in 2020 een (vanwege Covid-19) virtueel werkbezoek gebracht aan het M-Lab.

## **Zelfevaluatie en Permanente Educatie**

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het eigen functioneren en evalueert dat jaarlijks tijdens een zelfevaluatie. Deze heeft op 25 november 2020 plaats gevonden. Hiervoor zijn op voorhand door alle commissarissen vragenlijsten ingevuld en is door de EC-leden en de bestuurssecretarissen feedback gegeven. Deze informatie heeft gediend als leidraad voor de zelfevaluatie. Ook het functioneren van de commissies is tijdens de zelfevaluatie aan de orde gekomen.

Tijdens de zelfevaluatie is een aantal conclusies getrokken over de samenwerking en het functioneren van de RvC en de relatie tussen de RvC en het EC. De RvC heeft naar aanleiding van deze conclusies actiepunten geformuleerd om, waar nodig, verbeteringen te bewerkstelligen.

Op 27 oktober 2020 heeft de RvC met de EC een digitale bijeenkomst gehad in het kader van de Permanente Educatie. Hier is stilgestaan bij een drietal onderwerpen. Ter eerste is uitgebreid stilgestaan bij de ontwikkelingen en voorziene effecten van het pensioenakkoord. Daarnaast is stilgestaan bij de (strategische) ontwikkelingen rond Vermogensbeheer. Tot slot was er een sessie inzake fraudebeheersing die door de afdeling Risk en Compliance en de externe accountant (PwC) werd begeleid. Naast deze bijeenkomst is een inhoudelijke sessie gehouden waarin de RvC diepgaander werd geïnformeerd over de innovatietrajecten van het M-Lab.

## **Contact met de stakeholders en externe toezichthouders**

Ook gedurende 2020 was er veelvuldig contact tussen de RvC en de interne en externe stakeholders van MN, zoals de aandeelhouders, opdrachtgevers en de sociale partners. Evenals in voorgaande jaren was de voorzitter van de RvC als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van de Stichting Administratiekantoor MN en was (nagenoeg) de voltallige RvC aanwezig bij de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders.

De voorzitter en een lid van de RvC hebben regelmatig contact gehad met de externe toezichthouders AFM en DNB over de algemene stand van zaken binnen de onderneming. Daarnaast zijn er specifiek in het kader van het programma NPS contacten geweest met de toezichthouders. Hierbij zijn ook de zorgen van de RvC met betrekking tot de stapeling van risico's en de mogelijke gevolgen hiervan voor de vernieuwing van de pensioenadministratie met de toezichthouder gedeeld.

## Beloning RvC

Voor de werkzaamheden ontvangen de commissarissen een vergoeding. De vergoeding van de commissarissen wordt periodiek geïndexeerd in lijn met de cao voor de Metaal & Techniek. De vergoedingen over het jaar 2020 waren als volgt:

|                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| Voorzitter RvC                        | € 33.909,31 |
| Lid RvC                               | € 23.878,04 |
| Lid Auditcommissie                    | € 7.538,10  |
| Lid Changecommissie                   | € 5.638,65  |
| Lid Remuneratie & Benoemingscommissie | € 5.638,65  |

## Vooruitblik 2021

De RvC zal in 2021 actief toezicht houden op het ordentelijk en zorgvuldig verlopen van de transities, waarbij zowel de uitvoering van de pensioenadministratie van PME als de uitvoering van verzekeringen en sociale regelingen worden overgebracht naar derde partijen.

In het verlengde van de transities zal de RvC zich ook laten informeren over de gevolgen van de transities voor de MN-organisatie en de medewerkers. In zijn toezichtrol heeft de RvC ook expliciet aandacht voor de toepassing van het sociaal plan.

De RvC blijft de vernieuwing van de pensioenadministratie nauwlettend volgen en spreekt hierover met het EC, de toezichthouder, de opdrachtgevers en aandeelhouders. De RvC acht het van belang dat de uitvoering van de benodigde vernieuwing voortgang houdt en spreekt de hoop uit dat in 2021 een volgende stap kan worden gezet. Hierbij zal de RvC in het bijzonder oog hebben voor de mogelijke impact van de stapeling van de verschillende verandertrajecten waar MN uitvoering aan moet geven gedurende het komende jaar.

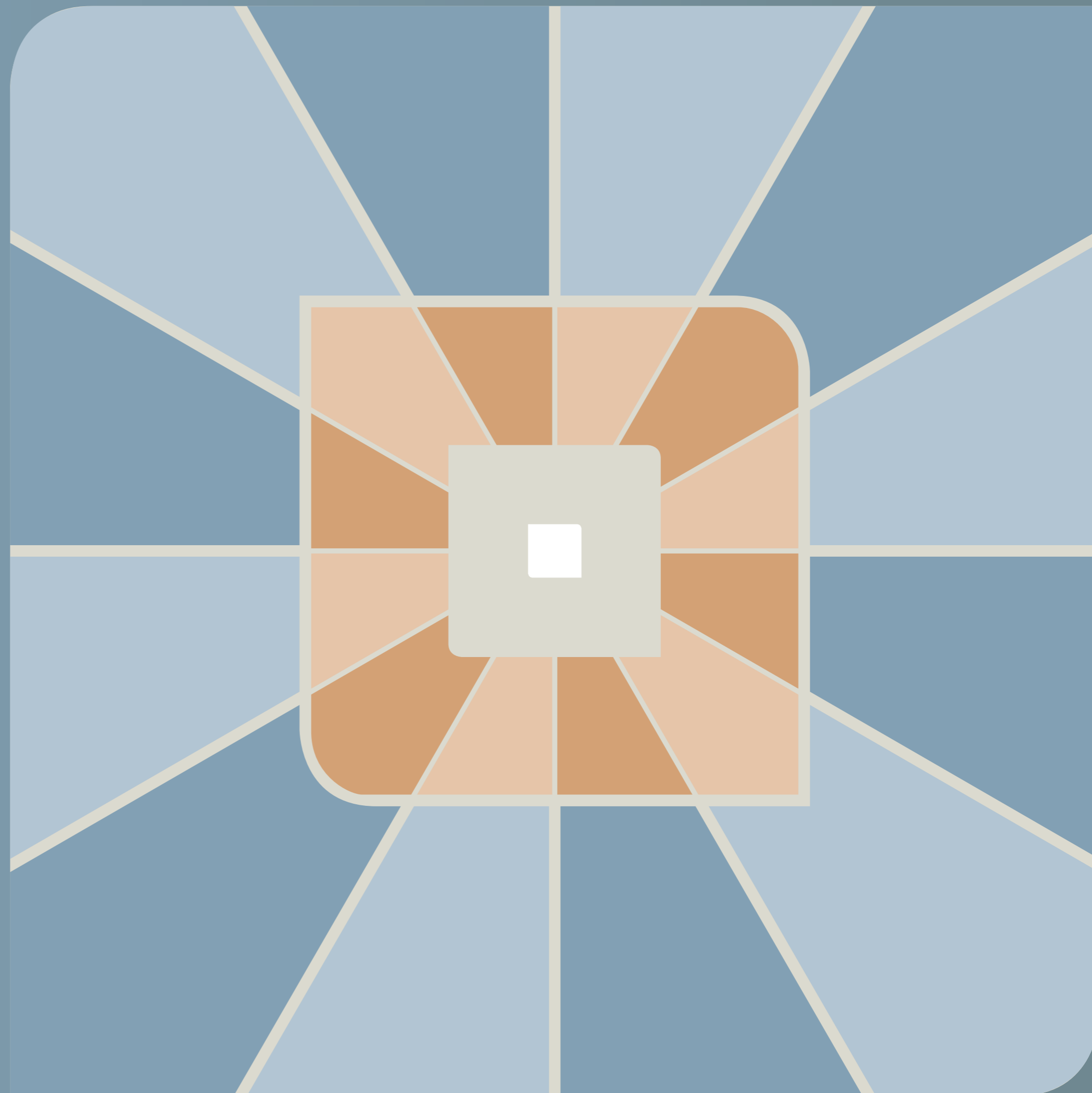
De RvC blijft de ontwikkelingen rond Covid-19 en de gevolgen hiervan voor MN en haar opdrachtgevers nauwlettend volgen. Hierbij is niet alleen aandacht voor de interne organisatie, de continuïteit van dienstverlening aan de opdrachtgevers en de ontwikkelingen op de financiële markten, maar ook voor het welzijn van alle medewerkers en de onboarding van nieuwe medewerkers.

Voorts laat de RvC zich op regelmatige basis informeren over het pensioenakkoord en de impact hiervan op de bedrijfsvoering van MN.

De RvC zal daarnaast tijd en energie blijven steken in het met raad bijstaan van het EC. De RvC hecht ook aan goede relaties met de opdrachtgevers, aandeelhouders en andere stakeholders en wil ook komend jaar verder investeren in deze relaties. In het licht van de grote verandertrajecten zal de RvC bezien hoe het opnieuw definiëren van zijn relatie met de stakeholders vorm kan krijgen.

# Jaarrekening

- 14.1 Kerncijfers 80
- 14.2 Geconsolideerde balans per 31 december 2020 81
- 14.3 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020 83
- 14.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020 84
- 14.5 Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening 86
  
- 14.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020 98
- 14.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020 112
- 14.8 Enkelvoudige balans per 31 december 2020 119
- 14.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020 121
- 14.10 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening 122
- 14.11 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020 123
- 14.12 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020 129
  
- 14.13 Overige gegevens 131
  - Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming 131
  - Structuurregime 131



## 14.1 Kerncijfers

|   | 2020           |             | 2019           |             | 2018           |             | 2017           |             |
|---|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|   | x € 1.000      | %           | x € 1.000      | %           | x € 1.000      | %           | x € 1.000      | %           |
| Netto-omzet   | 184.420        | 99%         | 177.454        | 99%         | 179.906        | 99%         | 188.514        | 99%         |
| Overige opbrengsten   | 2.413          | 1%          | 1.122          | 1%          | 1.234          | 1%          | 1.083          | 1%          |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                              | <b>186.833</b> | <b>100%</b> | <b>178.576</b> | <b>100%</b> | <b>181.140</b> | <b>100%</b> | <b>189.597</b> | <b>100%</b> |
| Personeelskosten  | 101.202        | 55%         | 99.096         | 57%         | 101.113        | 57%         | 99.598         | 55%         |
| Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten                 | 34.318         | 19%         | 31.502         | 18%         | 33.320         | 19%         | 35.448         | 19%         |
|   | 135.520        | 74%         | 130.598        | 75%         | 134.433        | 76%         | 135.046        | 74%         |
| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen               | 13.562         | 7%          | 4.082          | 3%          | 6.393          | 4%          | 8.390          | 5%          |
| Overige bedrijfskosten  | 35.566         | 19%         | 38.802         | 22%         | 35.836         | 20%         | 38.988         | 21%         |
|   | 49.128         | 26%         | 42.884         | 25%         | 42.229         | 24%         | 47.378         | 26%         |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                                   | <b>184.648</b> | <b>100%</b> | <b>173.482</b> | <b>100%</b> | <b>176.662</b> | <b>100%</b> | <b>182.424</b> | <b>100%</b> |
| <b>Resultaten</b>   |                |             |                |             |                |             |                |             |
| Resultaat voor belastingen                                      | 1.648          |             | 6.020          |             | 5.378          |             | 6.839          |             |
| Resultaat na belastingen  | 4.846          |             | 1.387          |             | 6.008          |             | 5.942          |             |
| <b>Balans</b>   |                |             |                |             |                |             |                |             |
| Groepsvermogen  | 27.820         |             | 22.974         |             | 25.279         |             | 19.273         |             |
| Balanstotaal  | 124.111        |             | 124.514        |             | 136.897        |             | 179.077        |             |
| <b>Personeel *</b>  |                |             |                |             |                |             |                |             |
| Aantal werknemers per 31 december (aantal werkzame personen)    | 968            |             | 974            |             | 979            |             | 990            |             |
| Aantal werknemers per 31 december (in fte en exclusief WAO'ers) | 983            |             | 983            |             | 991            |             | 1.001          |             |
| <b>Opdrachtgever gerelateerd **</b>                             |                |             |                |             |                |             |                |             |
| Gefactureerde premieomzet x € 1 mln                             | 4.660          |             | 4.157          |             | 3.981          |             | 3.747          |             |
| Belegd vermogen ultimo jaar x € 1 mln                           | 169.136        |             | 153.003        |             | 129.245        |             | 128.980        |             |
| Aantal uitkeringen x 1.000                                      | 5.114          |             | 4.928          |             | 5.015          |             | 4.984          |             |

\* Onder 1 fte wordt verstaan een medewerker die een 36 urencontract heeft.

\*\* De opdrachtgevergerelateerde kerncijfers betreffen voor opdrachtgevers gefactureerde premies respectievelijk het aantal uitkeringen op het gebied van pensioenen en verzekeringen. Daarnaast wordt het belegd vermogen voor opdrachtgevers op het gebied van vermogensbeheer vermeld.



## 14.2 Geconsolideerde balans per 31 december 2020 voor resultaatbestemming

| <b>Activa</b>                                    | 31 december 2020 | 31 december 2019 |
|--|------------------|------------------|
|  | x € 1.000        | x € 1.000        |
| <b>Vaste activa</b>                              |                  |                  |
| <b>Immateriële vaste activa ( 1 )</b>            |                  |                  |
| Software   | 3.193            | 5.995            |
| <b>Materiële vaste activa ( 2 )</b>              |                  |                  |
| Inventarissen                                    | 2.961            | 3.465            |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen                    | 1.105            | 1.577            |
|  | 4.066            | 5.042            |
| <b>Financiële vaste activa ( 3 )</b>             |                  |                  |
| Andere deelneming ( 4 )                          | 862              | 767              |
| Vorderingen latente belastingen ( 5 )            | 741              | 1.042            |
| Overige effecten ( 6 )                           | 23               | 23               |
|  | 1.626            | 1.832            |
| <b>Totaal vaste activa</b>                       | <b>8.885</b>     | <b>12.869</b>    |
| <b>Vlottende activa</b>                          |                  |                  |
| <b>Vorderingen</b>                               |                  |                  |
| Opdrachtgevers ( 7 )                             | 2.681            | 6.123            |
| Vorderingen op MN beleggingsfondsen ( 8 )        | 638              | 751              |
| Belastingen en overige sociale premies ( 9 )     | 2.173            | -                |
| Overige vorderingen en overlopende activa ( 10 ) | 6.755            | 7.516            |
|  | 12.247           | 14.390           |
| <b>Liquide middelen ( 11 )</b>                   |                  |                  |
| Banktegoeden                                     | 89.877           | 68.398           |
| Gelden van derden                                | 13.102           | 28.857           |
|  | 102.979          | 97.255           |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                   | <b>115.226</b>   | <b>111.645</b>   |
| <b>Totaal</b>                                    | <b>124.111</b>   | <b>124.514</b>   |

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de balans.

| <b>Passiva</b>                                 | 31 december 2020<br>x € 1.000 | 31 december 2019<br>x € 1.000 |
|--|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Groepsvermogen (12)</b>                     | 27.820                        | 22.974                        |
| <b>Vorzieningen (13)</b>                       |                               |                               |
| Overige voorzieningen                          | 2.332                         | 9.433                         |
| <b>Langlopende schulden</b>                    |                               |                               |
| Achtergestelde schulden aan participanten (14) | 7.500                         | 7.500                         |
| Overige langlopende schulden (15)              | 5.741                         | 6.581                         |
|  | 13.241                        | 14.081                        |
| <b>Kortlopende schulden</b>                    |                               |                               |
| Schulden aan banken (16)                       | 21.887                        | 13.577                        |
| Schulden aan leveranciers                      | 6.376                         | 2.735                         |
| Belastingen en overige sociale premies (17)    | 3.939                         | 3.540                         |
| Schulden ter zake van pensioenen               | 113                           | 56                            |
| Overige schulden en overlopende passiva (18)   | 35.301                        | 29.261                        |
| Af te dragen gelden derden (19)                | 13.102                        | 28.857                        |
|  | 80.718                        | 78.026                        |
| <br>   |                               |                               |
| <b>Totaal</b>                                  | <b>124.111</b>                | <b>124.514</b>                |
|  |                               |                               |

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de balans.

## 14.3 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020

|   | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|---|-------------------|-------------------|
| Netto-omzet ( 20 )  | 184.420           | 177.454           |
| Overige opbrengsten ( 21 )  | 2.413             | 1.122             |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>  | <b>186.833</b>    | 178.576           |
| Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten ( 22 )                                      | 34.319            | 31.502            |
| Personeelskosten ( 23 )   | 101.202           | 99.096            |
| Afschrijvingen  | 4.463             | 4.082             |
| Bijzondere waardeverminderingen ( 24 )  | 9.100             | -                 |
| Overige bedrijfskosten ( 25 )   | 35.564            | 38.802            |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>   | <b>184.648</b>    | 173.482           |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>  | <b>2.185</b>      | 5.094             |
| Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen ( 26 ) | 229               | 1.796             |
| Rentelasten en soortgelijke kosten ( 27 )   | -766              | -870              |
| <b>Resultaat vóór belastingen</b>   | <b>1.648</b>      | 6.020             |
| Belastingen ( 28 )  | 3.198             | -4.633            |
| <b>Resultaat na belastingen</b>   | <b>4.846</b>      | 1.387             |

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de winst- en verliesrekening.

## 14.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

|  | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> |                   |                   |
| Bedrijfsresultaat                              | 2.185             | 5.094             |
| <b>Aanpassingen voor</b>                       |                   |                   |
| Afschrijvingen (1, 2)                          | 4.463             | 4.082             |
| Bijzondere waardeverminderingen (24)           | 9.100             | -                 |
| Mutatie voorzieningen (13)                     | -3.602            | 1.837             |
|  | 9.961             | 5.919             |
| <b>Verandering in werkkapitaal</b>             |                   |                   |
| Vorderingen op opdrachtgevers (7)              | 3.442             | 305               |
| Overige vorderingen en overlopende activa (10) | 874               | 74                |
| Overige schulden en overlopende passiva (19)   | 8.054             | -552              |
|  | 12.370            | -173              |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>         | <b>24.516</b>     | <b>10.840</b>     |
| Dividend uit deelnemingen (3)                  | 134               | 234               |
| Betaalde interest (27)                         | -908              | -1.011            |
| Belastingen                                    | -1.776            | -7.293            |
|  | -2.550            | -8.070            |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>21.966</b>     | <b>2.770</b>      |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |                   |                   |
| Investerings immateriële vaste activa (1)      | -8.385            | -3.446            |
| Investerings materiële vaste activa (2)        | -515              | -841              |
| Desinvesteringen immateriële vaste activa (1)  | 101               | 31                |
| Desinvesteringen materiële vaste activa (2)    | 2                 | -                 |
| Desinvesteringen financiële vaste activa (3)   | -                 | 5.200             |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-8.797</b>     | <b>944</b>        |

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening.

## 14.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

|  | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>       |                   |                   |
| Ontvangst van langlopende leningen ( 14 )            | -                 | 15.000            |
| Aflossing lening u/g ( 14 )                          | -                 | -9.000            |
| Betaald dividend ( 14 )                              | -                 | -9.808            |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>       | <b>-</b>          | <b>-3.808</b>     |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                          | <b>13.169</b>     | <b>-94</b>        |
| <b>Verloop mutatie geldmiddelen</b>                  |                   |                   |
| Stand per begin boekjaar                             | 54.821            | 54.915            |
| Mutaties in boekjaar                                 | 13.169            | -94               |
| <b>Stand per eind boekjaar</b>                       | <b>67.990</b>     | <b>54.821</b>     |
| De liquide middelen worden als volgt gespecificeerd: |                   |                   |
| Banktegoeden   | 89.877            | 68.398            |
| Af: schulden aan banken                              | 21.887            | 13.577            |
| <b>Liquide middelen per einde boekjaar</b>           | <b>67.990</b>     | <b>54.821</b>     |

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de balans en winst- en verliesrekening.

## 14.5 Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening

### Informatie over de rechtspersoon

#### Vestigingsadres en inschrijfnummer handelsregister

MN is feitelijk en statutair gevestigd op Prinses Beatrixlaan 15, 2595 AK te Den Haag en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 27191631.

### Algemene toelichting

#### Belangrijkste activiteiten van rechtspersoon

De activiteiten van Mn Services N.V., handelend onder de naam MN, bestaan voornamelijk uit het verzorgen van de uitvoering van pensioenregelingen en verzekeringsactiviteiten en het voeren van vermogensbeheer ten behoeve van opdrachtgevers.

MN maakt onderdeel uit van een groep, waarvan Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT) te Den Haag het groepshoofd is. De geconsolideerde jaarrekening is op de website van de stichting in te zien.

#### Continuïteit

De financiële crisis die ontstond door de uitbraak van het coronavirus begin 2020, heeft geen noemenswaardige gevolgen gehad voor de operationele activiteiten van MN, waaronder pensioenuitvoering en vermogensbeheer, noch voor de omzet van MN.

De continuïteit van MN is deels afhankelijk van de verbintenissen met de belangrijkste opdrachtgevers van MN, waarvan de grootste tevens aandeelhouder zijn. De dienstverlening op het gebied van pensioenbeheer en vermogensbeheer zullen in 2021 ongewijzigd doorlopen. Vanaf 2022 zal Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Metalektro (PME) geen dienstverlening op het gebied van pensioenbeheer meer bij MN afnemen. Daarnaast zal de unit Verzekeringen vanaf 1 januari 2022 zelfstandig verder gaan.

De administratieve uitvoering van de sociale regelingen en WIA verzekeringen in de Metaal & Techniek wordt ontvlochten uit MN en in een nieuw bedrijf ondergebracht, dat onder de naam USR (Uitvoering Sociale Regelingen) gaat opereren. In totaal betreft dit 26% van de omzet van MN. Zowel PME als USR zullen gebruik blijven maken van de dienstverlening van vermogensbeheer. Bovengenoemde transitieprojecten in 2021 en 2022 zullen resultaatneutraal plaatsvinden.

In de loop van 2021 zal MN een transitie in gang zetten die de wendbaarheid vergroot en de kostenstructuur aanpast aan de nieuwe situatie. Zo zal MN haar flexibiliteit en continuïteit waarborgen voor de toekomst.

Tot slot kan MN haar kapitaalspositie versterken door de mogelijkheid om de aan MN verstrekte achtergestelde lening van € 15 miljoen, te converteren naar eigen vermogen. Aanvullend beschikt MN over een kredietfaciliteit van € 21 miljoen, in geval van behoefte aan extra liquiditeit.

Op grond van de hiervoor beschreven omstandigheden is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

## Consolidatie

### De consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening van MN zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De jaarrekening van de entiteiten, opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, zijn opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van MN.

In de geconsolideerde jaarrekening van MN zijn opgenomen de financiële gegevens van:

- Mn Services Vermogensbeheer B.V., handelend onder de naam MN Vermogensbeheer, statutair en feitelijk gevestigd te 's-Gravenhage (100%).
- Mn Services Fondsenbeheer B.V., handelend onder de naam MN Fondsenbeheer, statutair en feitelijk gevestigd te 's-Gravenhage (100%).

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie opgenomen, onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.

MN heeft een belang in de volgende maatschappij welke niet in de consolidatie is opgenomen, omdat MN geen beleidsbepalende invloed uitoefent op onderstaande rechtspersoon:

- Techniek Nederland Verzekeringen B.V., gevestigd te Zoetermeer (49,44%).

Het resultaat van de niet-geconsolideerde deelneming is afzonderlijk in het resultaat van de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

### Transacties met verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Tevens zijn de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van MN of de moedermaatschappij van MN en nauwe verwanten verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening vormt de leiding van MN zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 362 lid 1, Boek 2 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De volgende posten bevatten schattingen:

- Immateriële vaste activa
- Materiële vaste activa
- Voorzieningen
- Personeelskosten
- Afschrijvingen
- Bijzondere waardeverminderingen
- Overige bedrijfskosten

### **Algemene grondslagen voor verslaggeving**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De presentatie van deze jaarrekening is in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de reële waarde, gewoonlijk de verkrijgingsprijs.

Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### **Stelselwijzigingen**

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

### **Omrekening van vreemde valuta**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van MN.

#### **Omrekening van vreemde valuta voor de balans**

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

#### **Omrekening van vreemde valuta voor de winst-en-verliesrekening**

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.



## Leases

### Operationele leases

MN heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing.

Leasebetalingen worden, op lineaire basis, onafhankelijk van het gebruik, verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Opbrengsten uit verhuur van de Zilveren Toren worden, exclusief vergoeding voor dienstverlening zoals verzekering en onderhoud, op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode.

### Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de toelichting per balanspost.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde ervan. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project economische voordelen zal behalen en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Kosten van onderzoek worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Voor de boekwaarde van zelfvervaardigde immateriële vaste activa wordt een wettelijke reserve gevormd.

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden, tenzij anders aangegeven, gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). De invloed van betekenis wordt verondersteld wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover MN in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

### **Overige vorderingen**

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd.

De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

De effecten opgenomen onder de financiële vaste activa worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en zijn voor waardering na eerste verwerking onder te verdelen in effecten die onderdeel zijn van de handelsportefeuille en effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille, zijnde eigen-vermogensinstrumenten of obligaties.

Effecten die onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden, na eerste verwerking, gewaardeerd tegen reële waarde. Waardeveranderingen worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verwerkt.

### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

MN beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere-waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief of de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt. De disconteringsvoet waar tegen de kasstromen contant worden gemaakt betreft de actuele markttrente, inclusief een opslag voor de specifieke risico's voor de kasstroom genererende eenheid.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de bijzondere waardevermindering (ten dele) teruggedraaid en de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt MN op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt MN de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en verliesrekening.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voorzover niet anders vermeld, staan de liquide middelen ter vrije beschikking van MN.

In de liquide middelen is een bedrag 'gelden derden' begrepen waarvoor onder kortlopende schulden een evengroot bedrag 'af te dragen gelden van derden' is opgenomen. Deze gelden staan niet ter vrije beschikking.

### **Groepsvermogen**

Het eigen vermogen wordt in de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

### **Vorzieningen**

Vorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven, die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en de verliezen af te wikkelen, tenzij de periode waarover de uitgaven contant worden gemaakt, maximaal een jaar betreft en/of het effect van de tijds waarde van het geld niet materieel is. In dat geval wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

De disconteringsvoet waartegen contant wordt gemaakt, betreft de marktrente per balansdatum van een hoogwaardige bedrijfsobligatie.

### **Langlopende schulden**

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Indien geen sprake is van (dis)agio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de geconsolideerde winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

### **Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

### Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar verleende diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### Lonen en salarissen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### Pensioenlasten

MN heeft pensioentoezeggingen gedaan aan haar personeelsleden die zijn ondergebracht bij het Ondernemingspensioenfonds MN. Hierbij is sprake van een CDC (Collective Defined Contribution)-regeling.

Het pensioenreglement gaat uit van een pensioenopbouw op basis van een zogenaamde middelloonregeling. Het bestuur beslist jaarlijks over de toeslag op de pensioenrechten en aanspraken. De toeslagverlening wordt uit het beleggingsrendement gefinancierd.

De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op basis van de inhoud van de met het Ondernemingspensioenfonds gesloten financieringsovereenkomst en de inhoud van het pensioenreglement kan worden geconcludeerd dat MN geen verplichting heeft tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds dan wel recht heeft op een premiekorting in het geval van een overschot. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

De pensioenverplichtingen betreffen de verplichtingen die voortvloeien uit de uitvoeringsovereenkomst tussen MN en het pensioenfonds. Verplichtingen ten aanzien van bijdragen aan de pensioenregeling worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben.

Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

### **Overige bedrijfsopbrengsten**

Onder overige opbrengsten worden opbrengsten verantwoord die samenhangen met overige bedrijfsactiviteiten.

### **Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. De afschrijving wordt gebaseerd op de geschatte economische levensduur en berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

Onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten worden alle kosten verstaan betrekking hebbend op de inhuur van derden die ten laste van het verslagjaar komen.

### **Overige bedrijfskosten**

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### **Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen.

### **Belastingen over de winst of het verlies**

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. De actieve latenties (indien van toepassing) worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belasting-schulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

### **Aandeel in resultaat van onderneming waarin wordt deelgenomen**

Het resultaat op deelnemingen betreft het aandeel van MN in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelneming.

## Risicobeheersing

### Inleiding

MN heeft door de aard van de activiteiten te maken met een verscheidenheid aan risico's waaronder de volgende financiële risico's: concentratierisico, kredietrisico, liquiditeitsrisico en het marktrisico.

#### ▪ *Concentratierisico*

Het concentratierisico houdt verband met het risico dat MN loopt om een groot deel van haar omzet te verliezen, gezien de afhankelijkheid van een beperkt aantal opdrachtgevers. De drie grootste opdrachtgevers dragen voor ruim 82% bij aan de omzet van MN. Voor het komend boekjaar zullen de grote opdrachtgevers dezelfde dienstverlening afnemen als in 2020. De verbintenissen met PMT en Koopvaardij zijn voor onbepaalde tijd. PME heeft met ingang van 1 januari 2022 de dienstverlening voor pensioenbeheer opgezegd. Daarnaast zal de unit Verzekeren vanaf 1 januari 2022 zelfstandig verder gaan. De administratieve uitvoering van de sociale regelingen en WIA verzekeringen in de Metaal & Techniek wordt ontvlochten uit MN en in een nieuw bedrijf ondergebracht, dat onder de naam USR (Uitvoering Sociale Regelingen) gaat opereren.

De omzet van de over te dragen activiteiten bedraagt ca 26% van de totale omzet van MN. Voor vermogensbeheer blijft de dienstverlening van MN aan PME en USR ongewijzigd. Vanaf 2022 zal het concentratierisico derhalve toenemen. MN zal in de loop van 2021 een transitie in gang zetten om haar wendbaarheid te vergroten.

#### ▪ *Kredietrisico*

Het kredietrisico wordt gedefinieerd als het risico dat tegenpartijen niet aan de contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Dit risico wordt door MN als gering beschouwd, gezien de kwaliteit van de debiteuren (debiteuren zijn hoofdzakelijk pensioenfondsen en verzekeraars met een lage default- of faillissementskans). De liquide middelen staan uit bij banken en geldmarktfondsen met een rating ruim boven het minimum van een investment grade rating. Het kredietrisico hierop wordt als laag gezien, ook hier is sprake van een lage default- of faillissementskans. Daarnaast zijn de in rekening gebrachte fees van MN in verhouding tot de totale geldstromen van de pensioenfondsen niet materieel.

De ratings van de banken zijn als volgt:

| Bank          | Rating                       | Credit rating agency |
|---------------|------------------------------|----------------------|
| ING           | A+                           | Standard & Poor's    |
| RABO          | A+                           | Standard & Poor's    |
| Goldman Sachs | Aaa (betreft geldmarktfonds) | Moody's              |

Van de liquide middelen staat per balansdatum 79% uit bij ING, 5% bij de Rabobank en 16% bij Goldman Sachs.

Per 31 december 2020 bedraagt het saldo van de liquide middelen € 68,0 miljoen (per 31 december 2019 € 54,8 miljoen). Per 31 december 2020 bedraagt de post debiteuren € 2,7 miljoen (per 31 december 2019 € 6,1 miljoen).

▪ *Liquiditeitsrisico*

Liquiditeitsrisico is het risico dat het volume en de timing van de kasstromen binnen circa een jaar niet op een adequate wijze zijn gematched waarbij een tekort aan liquide middelen niet (eenvoudig) kan worden gecompenseerd. MN hanteert een minimale liquiditeitsbuffer om de normale bedrijfsactiviteiten op korte termijn te kunnen voortzetten.

De huidige stand van liquiditeiten is boven deze door MN geformuleerde buffer. Ook heeft MN een prognosemodel om het uitgavenpatroon te bewaken. Voor komend jaar is de verwachting dat MN boven deze buffer zal blijven.

MN beschikt over een kredietfaciliteit van € 21 miljoen die is verstrekt door PMT, PME en Koopvaardij. Deze kredietfaciliteit is per 9 december 2019 ingegaan voor een periode van vijf jaar. Voor deze kredietfaciliteit geldt dat over het niet opgenomen deel een bereidstellingsprovisie verschuldigd is ter grootte van 50 basispunten. Ten behoeve van deze faciliteit is geen zekerheid gesteld.

▪ *Marktrisico*

Marktrisico omvat drie soorten risico's: valutarisico, prijsrisico en renterisico.

- a. *Valutarisico*: Dit betreft het risico als gevolg van posities in vreemde valuta die ontstaan door onvoldoende afstemming tussen in vreemde valuta luidende activa en passiva, dan wel door toekomstige transacties in vreemde valuta. MN opereert alleen in Nederland. Er zijn per jaareinde geen materiële posities in vreemde valuta.
- b. *Prijsrisico*: Dit betreft het risico dat de waarde van activa en verplichtingen zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen (denk aan beleggingen). Het prijsrisico voor MN is laag omdat MN alleen beleggingstransacties verricht voor rekening en risico van professionele beleggers. MN verricht geen beleggingstransacties voor eigen rekening en de beleggingstransacties van de opdrachtgevers lopen niet via de balans van MN. Wel kunnen wijzigingen in marktprijzen een beperkt effect hebben op de stand van het belegd vermogen als basis voor de omzetberekening voor de dienstverlening van MN op het gebied van vermogensbeheer.
- c. *Renterisico*: Dit wordt onderverdeeld in reële waarde renterisico en kasstroom renterisico. De eerste is het risico dat de waarde van een post fluctueert als gevolg van wijzigingen in de hoogte van de marktrente. Het kasstroom renterisico is het risico dat de toekomstige kasstromen veranderen als gevolg van de marktrente. MN loopt het risico dat de reële waarde van de converteerbare geldlening fluctueert als gevolg van de wijzigingen in de hoogte van de marktrente. Dit risico wordt niet afgedekt. Het kasstroom renterisico als gevolg van veranderingen in de marktrente is nihil, aangezien de geldlening tegen een vaste rente is.



## Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit tegoeden op bankrekeningen en schulden aan banken.

Onder de investeringen in immateriële en materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2020 betalingen zijn verricht.

Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

## 14.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020

### Activa

#### Vaste activa

##### 1. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de kosten van software en de kosten van ontwikkeling van zelf ontwikkelde software (werkgeversportalen, werknemersportalen en nieuwe pensioen-systeem), inclusief intern gemaakte uren die kunnen worden toegerekend aan het actief. Voor activering zijn criteria gesteld conform RJ210. Kosten van onderzoek worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De mutaties in immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

|   | Software-<br>pakketten<br>x € 1.000 | Zelf-<br>ontwikkelde<br>software<br>x € 1.000 | Zelf-<br>ontwikkelde<br>software<br>in ontwikkeling<br>x € 1.000 | Software-<br>pakketten<br>in ontwikkeling<br>x € 1.000 | 2020<br>Totaal<br>x € 1.000 | 2019<br>Totaal<br>x € 1.000 |
|---|-------------------------------------|---|--|--|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>                        |                                     |   |  |  |                             |                             |
| Aanschafwaarde                                    | 46.848                              | 20.037  | 1.642  | 553  | 69.080                      | 73.743                      |
| Cumulatieve waardevermindering                    | -9.294                              | -   | -  | -  | -9.294                      | -16.728                     |
| Cumulatieve afschrijvingen                        | -36.238                             | -17.553                                       | -  | -  | -53.791                     | -52.091                     |
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>                   | <b>1.316</b>                        | <b>2.484</b>                                  | <b>1.642</b>   | <b>553</b>   | <b>5.995</b>                | <b>4.924</b>                |
| <b>Mutaties</b>                                   |                                     |   |  |  |                             |                             |
| Investerings                                      | -                                   | -   | 8.867  | 336  | 9.203                       | 3.508                       |
| Gereedgekomen                                     | 319                                 | 6.870   | -6.870   | -319   | -                           | -                           |
| Afschrijvingen                                    | -866                                | -1.938  | -  | -  | -2.804                      | -2.406                      |
| Bijzondere waardeverminderingen                   | -                                   | -6.105  | -2.995   | -  | -9.100                      | -                           |
| Desinvesteringen cumulatieve waardeverminderingen | -                                   | -   | -  | -  | -                           | 7.434                       |
| Desinvesteringen aanschafwaarde                   | -                                   | -   | -  | -101   | -101                        | -8.171                      |
| Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen       | -                                   | -   | -  | -  | -                           | 706                         |
| <b>Saldo mutaties</b>                             | <b>-547</b>                         | <b>-1.173</b>                                 | <b>-998</b>  | <b>-84</b>   | <b>-2.802</b>               | <b>1.071</b>                |
| <b>Stand per 31 december</b>                      |                                     |   |  |  |                             |                             |
| Aanschaffingswaarde                               | 47.167                              | 26.907  | 3.639  | 469  | 78.182                      | 69.080                      |
| Cumulatieve waardevermindering                    | -9.294                              | -6.105  | -2.995   | -  | -18.394                     | -9.294                      |
| Cumulatieve afschrijvingen                        | -37.104                             | -19.491                                       | -  | -  | -56.595                     | -53.791                     |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                 | <b>769</b>                          | <b>1.311</b>                                  | <b>644</b>   | <b>469</b>   | <b>3.193</b>                | <b>5.995</b>                |

De boekwaarde van de immateriële vaste activa is gedaald van € 6,0 miljoen in 2019 naar € 3,2 miljoen ultimo 2020. Deze afname is het gevolg van de bijzondere waardevermindering als gevolg van de impairmentanalyse.

In 2020 zijn investeringen in een nieuw pensioensysteem en portalen voor totaal € 8,7 miljoen gedaan. De afschrijvingen 2020 bedragen € 1,9 miljoen. In 2020 zijn geen ontwikkelingskosten ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

In 2020 is ten laste van het resultaat een bijzondere waardevermindering gebracht van € 9,1 miljoen. De waardevermindering van de activa behorend tot de unit Pensioenen houdt verband met investeringen die nodig zijn (gedeeltelijk als inhaalinvesteringen) voor nieuwe pensioensystemen die niet volledig terugverdiend kunnen worden in de toekomst zoals ook in het bestuursverslag onder speerpunten 2021 (paragraaf 15) vermeld.. Het bedrag van de waardevermindering is bepaald door vergelijk van de boekwaarde met de realiseerbare waarde.

De gehanteerde veronderstellingen zijn:

- op termijn is er een besparing van de kosten van pensioen uitvoering ;
- disconteringsvoet gelijk aan de weighted average cost of capital (7,42%);
- rekening gehouden met de kasstromen over een periode van zes jaar.

Op basis van de geschatte levensduur zijn de volgende afschrijvingspercentages gehanteerd:

---

**Afschrijvingspercentages**

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| • Zelfontwikkelde software | 20% - $33\frac{1}{3}\%$ |
| • Overige software         | $33\frac{1}{3}\%$       |

Afschrijvingsmethodiek: lineair

---

## 2. Materiële vaste activa

De mutaties in materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

|                                   |               |                                  | 2020         | 2019         |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------------|--------------|--------------|
|                                   | Inventarissen | Andere vaste<br>bedrijfsmiddelen | Totaal       | Totaal       |
|                                   | x € 1.000     | x € 1.000                        | x € 1.000    | x € 1.000    |
| <b>Stand per 1 januari</b>        |               |                                  |              |              |
| Aanschaffingswaarde               | 18.345        | 7.987                            | 26.332       | 26.302       |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -14.880       | -6.410                           | -21.290      | -20.428      |
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>   | <b>3.465</b>  | <b>1.577</b>                     | <b>5.042</b> | <b>5.874</b> |
| <b>Mutaties</b>                   |               |                                  |              |              |
| Investeringen                     | 216           | 469                              | 685          | 844          |
| Afschrijvingen                    | -718          | -941                             | -1.659       | -1.676       |
| Desinvesteringen                  |               |                                  |              |              |
| – aanschaffingswaarde             | -26           | -75                              | -101         | -814         |
| – cumulatieve afschrijvingen      | 24            | 75                               | 99           | 814          |
| <b>Saldo mutaties</b>             | <b>-504</b>   | <b>-472</b>                      | <b>-976</b>  | <b>-832</b>  |
| <b>Stand per 31 december</b>      |               |                                  |              |              |
| Aanschaffingswaarde               | 18.535        | 8.381                            | 26.916       | 26.332       |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -15.574       | -7.276                           | -22.850      | -21.290      |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>2.961</b>  | <b>1.105</b>                     | <b>4.066</b> | <b>5.042</b> |

Op basis van de geschatte levensduur zijn de volgende afschrijvingspercentages gehanteerd:

|                                      | Investerings<br>x € 1.000 | Afschrijvingen<br>x € 1.000 | Afschrijvingspercentages         |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| <b>Inventarissen</b>                 |                           |                             |                                  |
| Inventarissen                        | 94                        | 139                         | 20 %                             |
| Aankleding gebouwen                  | 122                       | 191                         | 20 %                             |
| Verbouwing Zilveren Toren            | -                         | 388                         | 6 <sup>2</sup> / <sub>3</sub> %  |
| <b>Totaal</b>                        | <b>216</b>                | <b>718</b>                  |                                  |
| <b>Andere vaste bedrijfsmiddelen</b> |                           |                             |                                  |
| Netwerken                            | 469                       | 393                         | 20 %                             |
| Hardware                             | -                         | 548                         | 33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> % |
| <b>Totaal</b>                        | <b>469</b>                | <b>941</b>                  |                                  |

Afschrijvingsmethodiek: lineair.

### 3. Financiële vaste activa

|                                   |                                   |  |                                  | 2020                | 2019                |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------------|---------------------|---------------------|
|                                   | Andere<br>deelneming<br>x € 1.000 | Vorderingen<br>latente<br>belastingen<br>x € 1.000 | Overige<br>effecten<br>x € 1.000 | Totaal<br>x € 1.000 | Totaal<br>x € 1.000 |
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>   | <b>767</b>                        | <b>1.042</b>                                       | <b>23</b>                        | <b>1.832</b>        | <b>6.604</b>        |
| <b>Mutaties</b>                   |                                   |  |                                  |                     |                     |
| Resultaat deelnemingen            | 229                               | -  | -                                | 229                 | 1.796               |
| Ontvangen dividend deelnemingen   | -134                              | -  | -                                | -134                | -234                |
| Mutatie latente belastingen       | -                                 | -301   | -                                | -301                | -1.134              |
| Desinvesteringen                  | -                                 | -  | -                                | -                   | -5.200              |
| <b>Saldo mutaties</b>             | <b>95</b>                         | <b>-301</b>  | <b>-</b>                         | <b>-206</b>         | <b>-4.772</b>       |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>862</b>                        | <b>741</b>   | <b>23</b>                        | <b>1.626</b>        | <b>1.832</b>        |

#### 4. Andere deelnemingen

Andere deelneming betreft:

|   |         |
|---|---------|
| - Techniek Nederland Verzekeringen B.V. | 49,44 % |
|---|---------|

De specificatie van de andere deelneming luidt als volgt:

|                                       | 31 december 2020<br>x € 1.000 | 31 december 2019<br>x € 1.000 |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Techniek Nederland Verzekeringen B.V. | 862                           | 767                           |
|                                       | <b>862</b>                    | <b>767</b>                    |

#### 5. Vorderingen latente belastingen

##### Vordering latente belastingen

De latente belastingen bestaan uit een actieve latentie voor verrekenbare verliezen van € 0,006 miljoen (2019: € 0,1 miljoen) en een actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering van € 0,7 miljoen (2019: € 0,9 miljoen).

De actieve latentie voor verrekenbare verliezen is gevormd in verband met de latente vordering vennootschapsbelasting als gevolg van het negatieve fiscaal resultaat 2015. MN waardeert latente belastingvorderingen tegen nominale waarde. Vervolgens is een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid dat verliezen binnen de carry-forward verrekend kunnen worden.

De waardering van deze latentie is afgeleid van de projectie van de verrekenbare winstontwikkeling in de komende boekjaren. Gezien het resultaat over 2020 worden de verrekenbare verliezen grotendeels gerealiseerd. De verwachting is dat de resterende verrekenbare verliezen binnen een jaar worden verrekend met toekomstige winsten.

Hieronder is het verloop van de fiscaal verrekenbare verliezen weergegeven:

| x € 1.000                            | Saldo<br>1 januari | Gerealiseerd<br>fiscaal resultaat<br>boekjaar | Resteert te<br>verrekenen per<br>31 december |
|--------------------------------------|--------------------|---|--|
| 2015                                 | -536               | 510   | -26  |
| <b>Totaal verrekenbare verliezen</b> | <b>-536</b>        | <b>510</b>                                    | <b>-26</b>                                   |

De actieve latentie als gevolg van verschillen commerciële en fiscale waardering betreft verschillen veroorzaakt door verschil in gehanteerde afschrijvingstermijnen commercieel en fiscaal op vaste activa.

## 6. Overige effecten

In 2018 heeft MN vijf ('non-shareholding') aandelen in eigendom toegewezen gekregen op basis van een toewijzingsproces op grond van rechten en verplichtingen die MN heeft als gebruiker van diensten bij interbancair betalingsverkeer. Elke drie jaar wordt door de leverancier de positie opnieuw bepaald. De aandelen zijn niet vrij verhandelbaar. De waarde van deze overige effecten bedraagt € 0,02 miljoen. De reële waarde van deze overige effecten op balansdatum bedraagt € 0,02 miljoen.

## Vorderingen

### 7. Opdrachtgevers

De vorderingen bestaan uit gefactureerde en nog te factureren bedragen aan klanten vermogensbeheer, pensioenuitvoering, verzekeringsactiviteiten en overige gerelateerde werkzaamheden. De vordering op aandeelhouders die tevens klanten zijn, bedraagt € 0,7 miljoen (2019: € 0,7 miljoen). De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Er is geen voorziening voor oninbaarheid gevormd.

|                          | 31 december 2020 | 31 december 2019 |
|--------------------------|------------------|------------------|
|                          | x € 1.000        | x € 1.000        |
| Vordering opdrachtgevers | 2.681            | 6.123            |
|                          | <b>2.681</b>     | <b>6.123</b>     |

### 8. Vorderingen op MN beleggingsfondsen

|                                   | 31 december 2020 | 31 december 2019 |
|-----------------------------------|------------------|------------------|
|                                   | x € 1.000        | x € 1.000        |
| Vordering op MN beleggingsfondsen | 638              | 751              |
|                                   | <b>638</b>       | <b>751</b>       |

MN is fondsbeheerder van de MN beleggingsfondsen. Voor het beheer van deze fondsen wordt maandelijks een beheervergoeding in rekening gebracht bij deze beleggingsfondsen. De vordering op de MN beleggingsfondsen betreft voornamelijk de in rekening te brengen beheervergoeding over de maand december.

## 9. Belastingen en overige sociale premies

|                        | 31 december 2020 | 31 december 2019 |
|------------------------|------------------|------------------|
|                        | x € 1.000        | x € 1.000        |
| Vennootschapsbelasting | 954              | -                |
| Omzetbelasting         | 1.219            | -                |
|                        | <b>2.173</b>     | -                |

Onder de vennootschapsbelasting is een vordering van € 1,0 miljoen inzake teveel vooruitbetaalde vennootschapsbelasting 2020 opgenomen.

De omzetbelasting ultimo 2020 betreft te vorderen geschatte prorata van € 1,2 miljoen. Wegens het ontbreken van een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen, worden positieve en negatieve saldi niet gesaldeerd opgenomen.

## 10. Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen en overlopende activa zijn ultimo 2020 gedaald met € 0,8 miljoen ten opzichte van 2019. Deze daling wordt met name veroorzaakt door een daling van de vooruitbetaalde kosten.

Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar.

## 11. Liquide middelen

De post banktegoeden betreft de positieve rekening courant saldi. Wegens het ontbreken van een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen, worden positieve en negatieve rekening courant saldi niet gesaldeerd opgenomen.

Onder de liquide middelen is een bedrag van € 25,5 miljoen niet vrij beschikbaar. Dit bedrag dient uit hoofde van de Wet op het financieel toezicht te worden aangehouden in verband met de kapitaalvereisten van MN Vermogensbeheer (ICAAP) en MN Fondsenbeheer (AIFMD).

Verder staat een bedrag van € 1,2 miljoen niet ter vrije beschikking in verband met de afgegeven bankgarantie inzake de huur van de Zilveren Toren.

De onder de liquide middelen opgenomen gelden van derden hebben met name te maken met de gecombineerde premieheffing ten behoeve van opdrachtgevers. De desbetreffende gelden zijn ultimo 2020 ontvangen en begin 2021 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. De saldi staan niet ter vrije beschikking van MN. Aan de creditzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder af te dragen gelden van derden.



## Passiva

### 12. Groepsvermogen

Voor een toelichting op het groepsvermogen wordt verwezen naar de toelichting op het eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening.

### 13. Voorzieningen

| Overige voorzieningen                | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Stand per 1 januari</b>           | <b>9.433</b>      | <b>4.096</b>      |
| Dotatie ten laste van het resultaat  | 875               | 6.909             |
| Vrijval ten gunste van het resultaat | -6.454            | -630              |
| Onttrekkingen                        | -1.522            | -942              |
| Saldo mutaties                       | -7.101            | 5.337             |
| <b>Stand per 31 december</b>         | <b>2.332</b>      | <b>9.433</b>      |

Van de voorziening is een bedrag van € 0,6 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

Het saldo van de overige voorzieningen heeft betrekking op:

- voorziening inzake datatransport;
- voorziening inzake claims voortvloeiend uit geschillen met derde partijen;
- voorziening persoonsgebonden opleidingen voor personeelsleden;
- voorziening verlieslatend contract;
- voorziening voor outplacement.

Er is een voorziening gevormd voor de contractuele verplichtingen uit hoofde van een contract inzake datatransport verband houdend met het voortijdig beëindigen van het contract in verband met sluiting van de vestiging Radarport. De voorziening inzake datatransport, welke een resterende looptijd heeft van 12 maanden, heeft ultimo boekjaar een boekwaarde van € 0,07 miljoen. Deze is gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van de resterende termijnen. De contante waarde is berekend tegen de effectieve marktrente van 3,19% (2019: 3,95%). De effectieve marktrente is afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 3,25% (2019: 4,125%). De kredietrating is A+.

De berekening van de voorzieningen inzake claims ter hoogte van €0,6 miljoen is gebaseerd op een inschatting van het management in overleg met de afdeling juridische zaken. Waardering hiervan vindt plaats tegen de contante waarde op basis van de ingeschatte termijn van de afwikkeling van de claims. De contante waarde is berekend tegen de effectieve marktrente van 3,19%. De effectieve marktrente is afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 3,25%. De kredietrating is A+. De inschatting van het management is dat deze claims binnen één tot drie jaar zullen worden afgewikkeld.

Er is een voorziening gevormd voor persoonsgebonden opleidingen. Iedere werknemer krijgt de beschikking over een opleidingsbudget van € 500 (tot en met 31-12-2019: € 400) per jaar, op te bouwen naar maximaal € 2.500 (tot en met 31-12-2019: € 2.000) over een periode van vijf jaar. Het budget kan aangewend worden zolang de werknemer in dienst is van MN. Waardering hiervan vindt plaats tegen nominale waarde, rekening houdend met een afslag van 40% (2019: 28%) in verband met de vrijval van het budget als gevolg van uitdiensttredingen en het onbenut laten. De voorziening bedraagt ultimo boekjaar € 0,8 miljoen.

De voorziening voor verlieslatend contract is gevormd per 1 januari 2019 en heeft betrekking op de verlieslatende activiteiten uit hoofde van een overeenkomst met een opdrachtgever. Deze overeenkomst heeft een looptijd tot 31 december 2021. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van de resterende termijnen. De contante waarde is berekend tegen de effectieve marktrente van 3,19%. De effectieve marktrente is afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 3,25 %. De kredietrating is A+. Deze voorziening is geheel als kortlopend aan te merken.

De onzekerheid over de hoogte van de verschuldigde vennootschapsbelasting ultimo 2019 (van € 3,5 miljoen) is als gevolg van overleg met de belastingdienst verdwenen. De noodzaak tot het vormen van een voorziening is komen te vervallen.

De voorziening voor outplacement van € 0,08 miljoen heeft betrekking op lopende afspraken inzake uitdiensttreding van personeel, waarbij nog enige onzekerheid bestaat omtrent de omvang van de verplichting. De waardering van de voorziening is gebaseerd op een beste schatting. Deze voorziening is geheel als kortlopend aan te merken en dus gewaardeerd op nominale waarde.

## Langlopende schulden

### 14. Achtergestelde schulden aan participanten

| Achtergestelde lening | 2020      | 2019      |
|-----------------------|-----------|-----------|
|                       | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Stand per 1 januari   | -         | 9.000     |
| Aflossing             | -         | -9.000    |
| Stand per 31 december | -         | -         |

| Eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening | 2020      | 2019      |
|---|-----------|-----------|
|   | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Stand per 1 januari                                       | 7.500     | -         |
| Verstrekt   | -         | 7.500     |
| Stand per 31 december                                     | 7.500     | 7.500     |

Op 9 december 2019 hebben PMT, PME en Koopvaardij een eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening van € 15 miljoen verstrekt aan MN. De hoofdsom van deze geldlening is voor € 7,5 miljoen verantwoord als langlopende schuld en voor de overige € 7,5 miljoen onder Groepsvermogen opgenomen (zie ook toelichting bij 3. Eigen vermogen enkelvoudige jaarrekening). Deze lening is achtergesteld ten opzichte van de overige schulden.

De geldlening heeft een vaste rentevoet van 3,5%. De rente bestaat uit twee onderdelen. De helft van de verschuldigde rente wordt toegevoegd aan de hoofdsom van de geldlening (zie ook toelichting bij 3. Eigen vermogen enkelvoudige jaarrekening)). De andere helft van de verschuldigde rente wordt door MN aan het einde van het kalenderjaar voldaan, tenzij na betaling van deze verschuldigde rente, het weerstandsvermogen lager is dan het vereiste minimale weerstandsvermogen of de liquide middelen onder het vereiste minimum komen. De reële waarde van de langlopende lening ligt binnen de bandbreedte tussen € 7,3 en € 9,4 miljoen, hetgeen berekend is als de contante waarde van de toekomstige rente betalingen, gebaseerd op de marktconforme rente tussen 2,8% en 3,6 % per 31 december 2020.

De geldlening wordt niet tussentijds afgelost, tenzij MN besluit vervroegd af te lossen.

## 15. Overige langlopende schulden

| Overige langlopende schulden | 2020      | 2019      |
|------------------------------|-----------|-----------|
|                              | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Stand per 1 januari          | 6.581     | 7.421     |
| Benutting                    | -840      | -840      |
| Stand per 31 december        | 5.741     | 6.581     |

De overige langlopende schulden hebben betrekking op (het langlopende deel van) een vooruitontvangen korting op de huur van het kantoorpand in Den Haag. Deze korting die in de vorm van een huurvrije periode van drie jaar is ontvangen, wordt over de totale looptijd van de huurcontracten verantwoord. De benutting van de korting bedraagt € 0,8 miljoen per jaar. Van de vooruitontvangen korting heeft € 3,3 miljoen een looptijd van één tot vijf jaar en € 2,4 miljoen een looptijd langer dan vijf jaar.

## Kortlopende schulden

### 16. Schulden aan banken

De kortlopende schulden aan banken betreffen rekening courant saldi. Wegens het ontbreken van een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen, worden positieve en negatieve saldi niet gesaldeerd opgenomen.

### 17. Belastingen en overige sociale premies

|                                  | 31 december 2020 | 31 december 2019 |
|----------------------------------|------------------|------------------|
|                                  | x € 1.000        | x € 1.000        |
| Omzetbelasting                   | 1.434            | 1.092            |
| Loonheffingen en sociale premies | 2.505            | 2.448            |
|                                  | 3.939            | 3.540            |

De omzetbelasting ultimo 2020 betreft de aangifte december van € 1,4 miljoen te betalen (2019: € 1,1 miljoen te betalen). Wegens het ontbreken van een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen, worden positieve en negatieve saldi niet gesaldeerd opgenomen.

De schuld uit hoofde van de loonheffingen en sociale premies betreft voornamelijk de aangifte over december.

## 18. Overige schulden en overlopende passiva

|                                      | 31 december 2020<br>x € 1.000 | 31 december 2019<br>x € 1.000 |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Vooruitontvangen bedragen            | 17.550                        | 10.250                        |
| Nog te betalen overige bedragen      | 6.737                         | 5.452                         |
| Reservering vakantiedagen            | 5.716                         | 4.059                         |
| Te betalen vakantietoeslag           | 2.455                         | 2.866                         |
| Nog te verrekenen met opdrachtgevers | 733                           | 2.145                         |
| Te betalen accountantskosten         | 279                           | 1.286                         |
| Reservering personeelsbeloningen     | 963                           | 948                           |
| Te verrekenen huurkorting            | 840                           | 840                           |
| Netto lonen                          | 28                            | 28                            |
| Nog te betalen dividend              | -                             | 1.387                         |
|                                      | 35.301                        | 29.261                        |

De vooruitontvangen bedragen betreffen de in december aan opdrachtgevers gefactureerde en ontvangen opbrengsten voor het eerste kwartaal van het volgend jaar.

De nog te betalen overige bedragen van € 6,7 miljoen (2019: € 5,5 miljoen) bestaan met name uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten.

De toename van de reservering vakantiedagen van € 1,7 miljoen wordt met name veroorzaakt doordat het personeel als gevolg van COVID-19 minder vakantiedagen heeft opgenomen.

De post nog te verrekenen met opdrachtgevers van € 0,7 miljoen (2019: € 2,1 miljoen) betreft de schulden aan opdrachtgevers welke per ultimo jaar nog moeten worden gefactureerd.

Te betalen accountantskosten betreft nog te verrekenen accountantskosten. In 2020 is een groot deel van deze kosten al in het lopende jaar in rekening gebracht.

## 19. Af te dragen gelden derden

De af te dragen gelden aan derden hebben met name te maken met de gecombineerde premieheffing ten behoeve van opdrachtgevers. Dit betreft een schuld aan de opdrachtgevers. De desbetreffende gelden zijn ultimo 2020 ontvangen en begin 2021 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. Aan de debetzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder de liquide middelen.

## **Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen**

### **Huurovereenkomst Den Haag**

MN heeft een huurovereenkomst afgesloten voor de Zilveren Toren in Den Haag met einde looptijd 22 oktober 2028. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 6,2 miljoen. De verplichting voor de periode één tot vijf jaar bedraagt € 24,7 miljoen. Na vijf jaar resteert in totaal een verplichting van € 17,5 miljoen. De afgegeven bankgarantie voor de huur van het pand bedraagt € 1,2 miljoen. Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van het gebouw.

### **Datacenter**

Met ingang van 1 augustus 2019 heeft MN een overeenkomst met een ICT dienstverlener voor de dienst ICT-infrastructuur met drie jaar verlengd. De kosten zijn afhankelijk van de werkelijk geleverde prestaties. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt circa € 3,2 miljoen. De verplichting voor de periode één tot vijf jaar bedraagt € 1,9 miljoen.

### **Overige verplichtingen**

MN heeft een contract afgesloten inzake datatransport met ingang van 25 mei 2011 voor een periode van 120 maanden. Maandelijks is 23 (x €1.000) verschuldigd. De opzegtermijn is drie maanden.

Tevens heeft MN met ingang van augustus 2019 een drie-jarig contract afgesloten voor desktop-applicaties. De geschatte verplichting voor komend jaar bedraagt € 1,0 miljoen. De verplichting voor de periode één tot vijf jaar bedraagt € 0,6 miljoen.

Daarnaast heeft MN een licentie en onderhoudscontract van een ICT dienstverlener voor drie jaar verlengd met ingang van 21 december 2018. De geschatte verplichting voor komend jaar bedraagt € 0,3 miljoen.

## **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen ten behoeve van andere maatschappijen**

MN heeft op 2 september 2019 een verhuurovereenkomst met PMT gesloten. Deze huur-overeenkomst is per 1 september 2019 ingegaan voor een periode van vijf jaar. Het totaal van de naar verwachting te ontvangen toekomstige huuropbrengsten inclusief service opbrengsten met betrekking tot niet (tussentijds) opzegbare verhuur bedraagt op balansdatum € 3,1 miljoen. De huur voor komend jaar bedraagt € 0,9 miljoen.

## **Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en kredietfaciliteiten**

MN beschikt vanaf 9 december 2019 over een achtergestelde kredietfaciliteit van € 21 miljoen die is verstrekt door certificaathouders PMT, PME en aan de aandeelhouder Koopvaardij. De looptijd van deze kredietfaciliteit is vijf jaar (met de mogelijkheid van verlenging van maximaal vijf jaar). Voor deze kredietfaciliteit geldt dat over het niet opgenomen deel vanaf 1 januari 2020 een bereidstellingsprovisie verschuldigd is ter grootte van 50 basispunten per jaar, te voldoen per kwartaal achteraf. Ten behoeve van deze faciliteit is geen zekerheid gesteld.

## **Operationele leaseverplichtingen**

Per 1 augustus 2015 is een mantelovereenkomst gesloten met het recht om lease- en huurcontracten aan te gaan voor het wagenpark. De overeenkomst loopt tot maart 2021. De onderliggende leaseovereenkomsten hebben een looptijd van maximaal vijf jaar, dan wel een maximum van 160.000 kilometers. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 0,6 miljoen leasekosten en € 0,1 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode één tot vijf jaar bedraagt € 0,8 miljoen leasekosten en € 0,2 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode langer dan vijf jaar is nihil.

## 14.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020

### 20. Netto omzet

|                                    | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>De netto omzet bestaat uit:</b> |                   |                   |
| Omzet unit Pensioenen              | 81.460            | 80.671            |
| Omzet unit Verzekeringen           | 18.181            | 14.273            |
| Omzet unit Vermogensbeheer         | 84.779            | 82.510            |
| <b>Totaal</b>                      | <b>184.420</b>    | <b>177.454</b>    |

#### Omzet unit Pensioenen en Verzekeringen

De omzet unit Pensioenen en Verzekeringen wordt voor het overgrote deel bepaald op basis van een vaste prijsafspraken. Deze opbrengsten worden verwerkt naar rato van de verstreken tijd. Daarnaast wordt een deel gebaseerd op geleverde diensten met de opdrachtgevers tegen een overeengekomen tarief. Deze opbrengsten worden verwerkt zodra de prestaties zijn geleverd. De belangrijkste systemen en processen, die de bron vormen voor de aantallen geleverde diensten, zijn omgeven met beheersmaatregelen die vallen onder de scope van de jaarlijkse ISAE 3402-rapportage die MN afgeeft.

#### Omzet unit Vermogensbeheer

De omzet unit Vermogensbeheer bestaat voor het grootste deel uit een vaste basisvergoeding. Voor het overige wordt de omzet bepaald op basis van het beheerd vermogen tegen contractueel overeengekomen tarieven.

De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.

De toename van de omzet van € 7,0 miljoen is ten opzichte van 2019 voor € 3,9 miljoen toe te rekenen aan unit Verzekeringen. Deze toename wordt verklaard door gewijzigde tarifiering in 2020.



## 21. Overige opbrengsten

|                                      | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Opbrengsten uit incasso activiteiten | 1.136             | 1.122             |
| Huuropbrengsten                      | 1.277             | -                 |
| <b>Totaal</b>                        | <b>2.413</b>      | <b>1.122</b>      |

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten uit incassoactiviteiten, die MN uitvoert ten behoeve van haar opdrachtgevers en de huuropbrengsten door verhuur van etages van de Zilveren Toren aan haar opdrachtgevers. In 2019 waren de huuropbrengsten van € 0,3 miljoen verantwoord onder de omzet Verzekeren.

## 22. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten worden alle kosten verstaan betrekking hebbend op inhuur van derden en consultancykosten, die ten laste van het jaar komen. Voor de onderverdeling van deze kosten wordt verwezen naar onderstaande tabel.

|                              | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Andere externe kosten</b> |                   |                   |
| Inhuur                       | 19.517            | 17.555            |
| Consultancy                  | 14.802            | 13.947            |
|                              | <b>34.319</b>     | <b>31.502</b>     |

## 23. Personeelskosten

|   | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>De personeelskosten bestaan uit:</b> |                   |                   |
| Lonen en salarissen                     | 74.909            | 71.985            |
| Sociale lasten                          | 8.679             | 9.181             |
| Pensioenlasten                          | 10.980            | 10.672            |
| Overige personeelskosten                | 6.634             | 7.258             |
|   | <b>101.202</b>    | <b>99.096</b>     |

De lonen en salarissen zijn in 2020 € 2,9 miljoen hoger dan in 2019. Deze toename is met name het gevolg van de indexatie van de lonen en salarissen per 1 januari 2020 conform de CAO-afspraken.

De overige personeelskosten zijn in 2020 € 0,6 miljoen lager dan in 2019. Deze afname is met name toe te rekenen aan lagere externe opleidingskosten, cateringkosten en kosten woon-/werkvergoeding.

|                                | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Bezoldiging bestuurders</b> |                   |                   |
| N.F.J. Hoogers                 | 424               | 411               |
| F.R.M. Rieter <sup>1</sup>     | 342               | 175               |
| E.J. Sinke <sup>2</sup>        | -                 | 25                |
| <b>Totaal</b>                  | <b>766</b>        | <b>611</b>        |

1 in dienst per 1 juli 2019.

2 uit dienst per 31 januari 2019.

De bezoldiging bestaat uit salarissen, (vaste) onkostenvergoedingen, werkgeverslasten en pensioenpremies.

|                            | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Bezoldiging commissarissen | 220               | 209               |

Zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 waren vijf commissarissen in functie.

| Gemiddeld aantal werknemers werkzaam        | Binnen Nederland<br>in 2020 | Binnen Nederland<br>in 2019 |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Pensioenen en Verzekeren                    | 334                         | 351                         |
| Vermogensbeheer                             | 264                         | 245                         |
| Directie, staven en ondersteunende diensten | 381                         | 390                         |
| <b>Gemiddeld aantal werknemers</b>          | <b>979</b>                  | <b>986</b>                  |

Zowel in 2020 als in 2019 zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

Onder 1 FTE wordt verstaan een medewerker die een 36 uurscontract heeft. Een medewerker met een 40 uurscontract is 1,1 FTE.

#### Pensioenen

De voorlopige beleidsdekkingsgraad van het betrokken ondernemingspensioenfonds bedraagt ultimo 2020 volgens opgave van dit fonds 90,6% (2019: 95,2%).

Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie was in 2020 18,2% (2019: 18,2%), waardoor de totale pensioenpremie in 2020 uitkomt op 26,2% (2019: 26,2%) van de pensioengrondslag.

#### 24. Bijzondere waardeverminderingen

|  | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|--|-------------------|-------------------|
| Overige waardeveranderingen immateriële vaste activa | 9.100             | -                 |

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar de toelichting op de immateriële vaste activa op de balans.

## 25. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan uit:

|                        | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Huisvestingskosten     | 9.372             | 9.385             |
| Automatiseringskosten  | 25.523            | 23.552            |
| Kantoorkosten          | 3.850             | 3.984             |
| Overige bedrijfslasten | -3.181            | 1.881             |
|                        | <b>35.564</b>     | <b>38.802</b>     |

De stijging van de automatiseringskosten met € 2,0 miljoen ten opzichte van 2019 is met name te verklaren door het feit dat meer applicaties in de cloud worden afgenomen en de uitfasering van het werkplekbeheer.

De overige bedrijfslasten komen in 2020 € 5,0 miljoen lager uit ten opzichte van 2019. Dit wordt met name verklaard door een vrijval van de voorzieningen van € 2,4 miljoen in 2020 ten opzichte van een dotatie aan de voorzieningen in 2019 van € 1,8 miljoen.

### Honorarium Accountant

Onder de overige bedrijfslasten zijn onder andere de honoraria van de accountant opgenomen. Conform artikel 2:382a BW dienen de honoraria van de accountant in de jaarrekening te worden toegelicht. Onderstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

De in het boekjaar ten laste van het resultaat gebrachte kosten kunnen in de volgende categorieën worden gesplitst:

|                                 | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Controle van de jaarrekening MN | 201               | 267               |
| Andere controle opdrachten      | 1.930             | 1.899             |
| Fiscale advisering              | -                 | 10                |
| Andere niet-controle diensten   | 250               | 76                |
| <b>Totaal</b>                   | <b>2.381</b>      | <b>2.252</b>      |

De controle van de jaarrekening MN betreft het honorarium voor de jaarrekeningcontrole van MN, MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer.

De andere controle opdrachten hangen samen met andere controle opdrachten uit hoofde van de ISAE 3402 rapporten, de controle van de MN-beleggingsfondsen, de controle van de financiële jaarrapportages en verklaringen bij overige rapportages ten behoeve van klanten van MN. Deze kosten zijn onderdeel van de totaal in rekening gebrachte MN-fees aan deze klanten.

Andere niet-controle diensten betreffen een aantal overige werkzaamheden ten behoeve van klanten van MN en voor MN zelf.

#### **26. Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen**

Het resultaat betreft het resultaat 2020 van Techniek Nederland Verzekeringen B.V. van € 0,2 miljoen (2019: 0,1 miljoen).

#### **27. Rentelasten en soortgelijke kosten**

De rentelasten en soortgelijke kosten betreffen met name rente en kosten op de achtergestelde lening en bereidstellingsprovisies op de verstrekte kredietfaciliteit door de aandeelhouders van € 0,6 miljoen (2019: € 0,6 miljoen), betaalde rente aan bankinstellingen van € 0,2 miljoen (2019: € 0,2 miljoen) en koersresultaten van € 0,04 miljoen (2019: € 0,1 miljoen).

#### **28. Belastingen**

Het fiscale resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is niet gelijk aan het commerciële resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen. Dit wordt veroorzaakt door het hanteren van afwijkende afschrijvingstermijnen ten opzichte van hetgeen fiscaal is toegestaan.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen bij de dochtermaatschappijen worden in de balans van de moedermaatschappij opgenomen en verrekend met de betreffende dochtermaatschappij(en).

De belastinglast/-bate is gespecificeerd in de onderstaande tabel.

|   | 2020         |        | 2019          |        |
|---|--------------|--------|---------------|--------|
|   | x € 1.000    | %      | x € 1.000     | %      |
| Resultaat voor belastingen (incl. deelnemingen)         | 1.385        |        | 6.020         |        |
| Af: Resultaat deelnemingen                              | 229          |        | 1.796         |        |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                       | <b>1.156</b> |        | <b>4.224</b>  |        |
| Aanpassingen om op het belastbaar bedrag uit te komen:  |              |        |               |        |
| • Verschillen commerciële-fiscale waardering            | -942         |        | -1.386        |        |
| • Niet aftrekbare kosten                                | 296          |        | 289           |        |
| <b>Totaal aanpassingen</b>                              | <b>-646</b>  |        | <b>-1.097</b> |        |
| <b>Belastbaar bedrag</b>                                | <b>510</b>   |        | <b>3.127</b>  |        |
| Hierover berekende vennootschapsbelasting:              |              |        |               |        |
| Totale belastinglast/-bate                              | -345         | -24,9% | -1.128        | -18,9% |
| Verschillen acute belastinglast voorgaande jaren        | 3.483        |        | -3.445        |        |
| Correctie latentie in verband met verlaging tarief 2021 | 60           |        | -60           |        |
| <b>Totale winstbelasting</b>                            | <b>3.198</b> |        | <b>-4.633</b> |        |

De bate van € 3,2 miljoen resulteert in een effectieve bate van 230,9%, bepaald op basis van winst exclusief deelnemingen. Het effectief belastingtarief wijkt af van het toepasselijk Nederlandse belastingtarief van 25%. Dit wordt met name veroorzaakt door de vrijval van een voorziening samenhangend met onzekerheid over de hoogte van de verschuldigde belasting.

## 14.8 Enkelvoudige balans per 31 december 2020 voor resultaatbestemming

| <b>Activa</b>                             | 31 december 2020<br>x € 1.000 | 31 december 2019<br>x € 1.000 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Vaste activa</b>                       |                               |                               |
| <b>Immateriële vaste activa</b>           |                               |                               |
| Software                                  | 3.193                         | 5.995                         |
| <b>Materiële vaste activa</b>             |                               |                               |
| Inventarissen                             | 2.961                         | 3.465                         |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen             | 1.105                         | 1.577                         |
|   | 4.066                         | 5.042                         |
| <b>Financiële vaste activa (1)</b>        |                               |                               |
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen (2)  | 27.418                        | 26.056                        |
| Overige deelnemingen                      | 862                           | 767                           |
| Vorderingen latente belastingen           | 741                           | 1.042                         |
| Overige effecten                          | 23                            | 23                            |
|   | 29.044                        | 27.888                        |
| <b>Totaal vaste activa</b>                | <b>36.303</b>                 | <b>38.925</b>                 |
| <b>Vlottende activa</b>                   |                               |                               |
| <b>Vorderingen</b>                        |                               |                               |
| Opdrachtgevers                            | 931                           | 4.412                         |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen       | 6.806                         | 6.805                         |
| Belastingen en overige sociale premies    | 2.173                         | -                             |
| Overige vorderingen en overlopende activa | 6.755                         | 7.516                         |
|   | 16.665                        | 18.733                        |
| <b>Liquide middelen</b>                   |                               |                               |
| Banktegoeden                              | 57.342                        | 37.533                        |
| Gelden van derden                         | 13.102                        | 28.857                        |
|   | 70.444                        | 66.390                        |
| <b>Totaal vlottende activa</b>            | <b>87.109</b>                 | <b>85.123</b>                 |
| <b>Totaal</b>                             | <b>123.412</b>                | <b>124.048</b>                |

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de balans.

---

**Passiva**31 december 2020  
x € 1.00031 december 2019  
x € 1.000**Eigen vermogen (3)**

|                                |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|
| Geplaatst aandelenkapitaal (4) | 9.076 | 9.076 |
| Wettelijke reserves (5)        | 2.806 | 4.883 |
| Overige reserves (6)           | 3.591 | 1.515 |
| Onverdeeld resultaat (7)       | 4.584 | -     |

---

20.057 15.474

**Vorzieningen**

|                       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|
| Overige voorzieningen | 2.332 | 9.433 |
|-----------------------|-------|-------|

**Langlopende schulden**

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| Achtergestelde schulden aan participanten (8) | 15.263 | 15.000 |
| Overige langlopende schulden                  | 5.741  | 6.581  |

---

21.004 21.581

**Kortlopende schulden**

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| Schulden aan banken                     | 21.887 | 13.577 |
| Schulden aan leveranciers               | 5.805  | 2.666  |
| Belastingen en overige sociale premies  | 3.939  | 3.540  |
| Schulden ter zake van pensioenen        | 113    | 56     |
| Overige schulden en overlopende passiva | 35.173 | 28.864 |
| Af te dragen gelden derden              | 13.102 | 28.857 |

---

80.019 77.560

---

**Totaal****123.412****124.048**

---

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de balans.



## 14.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020

|   | 2020<br>x € 1.000 | 2019<br>x € 1.000 |
|---|-------------------|-------------------|
| Netto-omzet                                     | 183.201           | 176.786           |
| Overige opbrengsten                             | 2.413             | 1.122             |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>              | <b>185.614</b>    | 177.908           |
| Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten | 34.319            | 31.502            |
| Personeelskosten                                | 101.202           | 99.096            |
| Afschrijvingen                                  | 4.463             | 4.082             |
| Bijzondere waardeverminderingen                 | 9.100             | -                 |
| Overige bedrijfskosten                          | 34.343            | 38.104            |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                   | <b>183.427</b>    | 172.784           |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                        | <b>2.187</b>      | 5.124             |
| Resultaat uit deelnemingen (9)                  | 91                | 1.654             |
| Rentelasten en soortgelijke kosten              | -846              | -711              |
| <b>Resultaat vóór belastingen</b>               | <b>1.432</b>      | 6.067             |
| Belastingen                                     | 3.152             | -4.680            |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                 | <b>4.584</b>      | 1.387             |

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichting op de winst- en verliesrekening.

## 14.10 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening

### Algemene grondslagen voor verslaggeving

#### Algemene grondslagen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders vermeld.

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

#### Financiële vaste activa

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming.

#### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde).

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Mn Services N.V. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

### Langlopende schulden

#### Achtergestelde leningen

Op 9 december 2019 is aan MN een eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening verstrekt. Deze wordt gepresenteerd als vreemd vermogen, hetgeen gebaseerd is op de juridische vorm. In de geconsolideerde balans is de bedrijfseconomische werkelijkheid leidend. Bedrijfseconomisch kwalificeert de geldlening zich deels als eigen vermogen, vanwege het feit dat MN geen aflossingsverplichting heeft en tevens voor 50% van de verschuldigde rente geen verplichting heeft tot betaling hiervan.

## 14.11 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020

### Activa

#### Vaste activa

| 1. Financiële vaste activa             |   |                                     |  |                                  | 2020                | 2019                |
|--|---|-------------------------------------|--|----------------------------------|---------------------|---------------------|
|  | Deelnemingen<br>in groeps-<br>maatschappijen<br>x € 1.000 | Andere<br>deelnemingen<br>x € 1.000 | Vorderingen<br>latente<br>belastingen<br>x € 1.000 | Overige<br>effecten<br>x € 1.000 | Totaal<br>x € 1.000 | Totaal<br>x € 1.000 |
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>        | <b>26.056</b>   | <b>767</b>                          | <b>1.042</b>                                       | <b>23</b>                        | <b>27.888</b>       | <b>32.802</b>       |
| Agio storting                          | 1.500   | -                                   | -  | -                                | 1.500               | -                   |
| Terugbetaling op agio                  | -   | -                                   | -  | -                                | -                   | -                   |
| Mutatie latente belastingen            | -   | -                                   | -301   | -                                | -301                | -1.134              |
| Resultaat deelnemingen                 | -138  | 229                                 | -  | -                                | 91                  | 1.654               |
| Toename vordering beleggingsresultaten | -   | -                                   | -  | -                                | -                   | -                   |
| Ontvangen dividend deelnemingen        | -   | -134                                | -  | -                                | -134                | -234                |
| Desinvesteringen                       | -   | -                                   | -  | -                                | -                   | -5.200              |
| Investeringen in overige effecten      | -   | -                                   | -  | -                                | -                   | -                   |
| Reclass naar kortlopende vorderingen   | -   | -                                   | -  | -                                | -                   | -                   |
| <b>Saldo mutaties</b>                  | <b>1.362</b>  | <b>95</b>                           | <b>-301</b>  | <b>-</b>                         | <b>1.156</b>        | <b>-4.914</b>       |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>      | <b>27.418</b>   | <b>862</b>                          | <b>741</b>   | <b>23</b>                        | <b>29.044</b>       | <b>27.888</b>       |

De vordering latente belastingen en overige effecten hebben een looptijd langer dan één jaar.

| 2. Deelnemingen in groepsmaatschappijen | 31 december 2020<br>x € 1.000 | 31 december 2019<br>x € 1.000 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| Mn Services Vermogensbeheer b.v.        | 24.491                        | 23.114                        |
| Mn Services Fondsenbeheer b.v.          | 2.927                         | 2.942                         |
|   | <b>27.418</b>                 | <b>26.056</b>                 |

Voor MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer geldt een verplichte kapitaal eis vanuit de Wet op het financieel toezicht (AIFMD en CRD IV/CRR). MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer voldoen aan bovenstaande eis. Het totaal minimaal vereiste kapitaal van de vennootschappen bedraagt € 25,5 miljoen.

Met ingang van 26 juni 2021 dienen MN Vermogensbeheer en MN (op geconsolideerde basis) te voldoen aan de nieuwe kapitalisatie vereisten voor beleggingsondernemingen (IFR/IFD). De verwachting is dat het huidige aanwezige kapitaal in MN Vermogensbeheer voldoende is om aan de nieuwe regelgeving te voldoen. Voor aanvulling van het eigen vermogen van MN kan zonodig gebruik worden gemaakt van het conversierecht op de achtergestelde geldlening van €15 miljoen.

## Passiva

### 3. Eigen vermogen

Het eigen vermogen volgens de enkelvoudige balans bedraagt ultimo 2020 € 20,3 miljoen en is daarmee € 7,7 miljoen lager dan het eigen vermogen volgens de geconsolideerde jaarrekening.

|                                  | 31 december 2020<br>x € 1.000 | 31 december 2019<br>x € 1.000 |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Vershil in eigen vermogen</b> |                               |                               |
| Groepsvermogen MN geconsolideerd | 27.820                        | 22.974                        |
| Af: Enkelvoudig vermogen MN      | 20.057                        | 15.474                        |
| <b>Vershil</b>                   | <b>7.763</b>                  | <b>7.500</b>                  |

Het verschil hangt samen met de eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening (hierna: geldlening). In de enkelvoudige balans wordt de geldlening in zijn geheel (€ 15,3 miljoen) gekwalificeerd als vreemd vermogen, aangezien hier de juridische vorm als criterium wordt gehanteerd. In de geconsolideerde balans is de bedrijfseconomische werkelijkheid leidend. Bedrijfseconomisch kwalificeert de geldlening deels als eigen vermogen, vanwege het feit dat MN geen aflossingsverplichting heeft en tevens voor 50% van de verschuldigde rente geen verplichting heeft tot betaling hiervan. Deze verschuldigde rente wordt jaarlijks toegevoegd aan de hoofdsom van de lening. Tevens heeft MN de mogelijkheid om, indien naar haar oordeel, op enig moment de geldlening niet langer bijdraagt aan haar weerstandsvermogen, deze te converteren naar aandelenkapitaal. De vreemd vermogenscomponent van de geldlening betreft de verplichting van MN om jaarlijks 50% van de over de geldlening verschuldigde rente te betalen, tenzij na betaling van deze verschuldigde rente het weerstandsvermogen lager is dan het vereiste minimale weerstandsvermogen of de liquide middelen onder het vereiste minimum komen. De contante waarde van deze (eeuwigdurende) verplichting tot rentebetaling bedraagt € 7,7 miljoen (zie toelichting nummer 14 Langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening). Het andere deel van de eeuwigdurende converteerbare geldlening van € 7,7 miljoen kwalificeert in de geconsolideerde jaarrekening als eigen vermogen.

#### 4. Geplaatst aandelenkapitaal

|                              | 2020         | 2019         |
|------------------------------|--------------|--------------|
|                              | x € 1.000    | x € 1.000    |
| Stand per 1 januari          | 9.076        | 9.076        |
| Mutaties                     | -            | -            |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b>9.076</b> | <b>9.076</b> |

Het maatschappelijk kapitaal van MN bestaat uit 39.999.995 gewone aandelen en vijf prioriteitsaandelen, met een waarde van € 1 per aandeel. Hiervan zijn 9.075.606 gewone aandelen en vijf prioriteitsaandelen geplaatst en volgestort (2019: 9.075.606 en 5).

De Stichting Mn Services Administratiekantoor, voorheen houder van de prioriteitsaandelen, bezit 95% van het aandelenkapitaal (2019: 95%). De overige 5% is in handen van Stichting Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij.

#### Prioriteitsaandelen

MN heeft om niet 5 prioriteitsaandelen in haar eigen kapitaal verkregen. Het aan deze aandelen verbonden stemrecht kan niet worden uitgeoefend, zolang MN de prioriteitsaandelen zelf houdt.

#### 5. Wettelijke reserves

De wettelijke reserves bestaan uit de volgende posten:

|   | 31 december 2020 | 31 december 2019 |
|---|------------------|------------------|
|   | x € 1.000        | x € 1.000        |
| Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software | 1.952            | 4.124            |
| Wettelijke reserve deelnemingen                 | 854              | 759              |
| <b>Stand per 31 december</b>                    | <b>2.806</b>     | <b>4.883</b>     |

#### Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software

|                              | 2020         | 2019         |
|------------------------------|--------------|--------------|
|                              | x € 1.000    | x € 1.000    |
| Stand per 1 januari          | 4.124        | 1.715        |
| Toevoeging                   | 8.867        | 2.825        |
| Onttrekking                  | - 11.039     | -416         |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b>1.952</b> | <b>4.124</b> |

MN dient een wettelijke reserve te vormen ter hoogte van de boekwaarde van zelfvervaardigde immateriële vaste activa, voor zover betrekking hebbend op de kosten van ontwikkeling.

#### Wettelijke reserve deelnemingen

|                                   | 2020       | 2019       |
|-----------------------------------|------------|------------|
|                                   | x € 1.000  | x € 1.000  |
| Stand per 1 januari               | 759        | 4.347      |
| Resultaat deelnemingen            | 229        | 1.797      |
| Ontvangen dividend en uitkeringen | -134       | -235       |
| Verkoop deelnemingen              | -          | -5.150     |
| <b>Stand per 31 december</b>      | <b>854</b> | <b>759</b> |

Op grond van wettelijke bepalingen wordt voor het cumulatief resultaat deelnemingen, verminderd met het ontvangen dividend, een wettelijke reserve gevormd ten laste van de overige reserves. De afname in 2019 hangt samen met de verkoop van de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V.

#### 6. Overige reserve

|   | 2020         | 2019         |
|---|--------------|--------------|
|   | x € 1.000    | x € 1.000    |
| Stand per 1 januari                                     | 1.515        | 4.133        |
| Dividend ten laste van de overige reserves              | -            | -3.800       |
| Mutatie wettelijke reserve intern vervaardigde software | 2.171        | -2.406       |
| Mutatie wettelijke reserve deelnemingen                 | -95          | 3.588        |
| <b>Stand per 31 december</b>                            | <b>3.591</b> | <b>1.515</b> |

## 7. Onverdeeld resultaat

|                                  | 2020         | 2019      |
|----------------------------------|--------------|-----------|
|                                  | x € 1.000    | x € 1.000 |
| Stand per 1 januari              | -            | 6.008     |
| Mutatie resultaat 2020 (2019)    | 4.584        | 1.387     |
| Resultaatverdeling 2020 (2019)   | -            | -1.387    |
| Bestemming resultaat 2019 (2018) | -            | -6.008    |
| <b>Stand per 31 december</b>     | <b>4.584</b> | <b>-</b>  |

Het enkelvoudige resultaat is € 0,3 miljoen lager dan het resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening.

|                                   | 2020       | 2019      |
|-----------------------------------|------------|-----------|
|                                   | x € 1.000  | x € 1.000 |
| <b>Vershil in resultaat</b>       |            |           |
| Groepsresultaat MN geconsolideerd | 4.846      | 1.387     |
| Af: Enkelvoudig resultaat         | -4.584     | -1.387    |
| <b>Vershil</b>                    | <b>262</b> | <b>-</b>  |

Het verschil hangt samen met verschil in verwerking van de rente op de achtergestelde geldlening van € 15 miljoen. In de geconsolideerde jaarrekening wordt de rente voor 50% als rentelast rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. In de enkelvoudige jaarrekening wordt de verschuldigde rente volledig als rentelast verwerkt.

### Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2019

De jaarrekening van 2019 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 6 mei 2020. Daarin is besloten om het resultaat 2019 conform het voorstel resultaatbestemming volledig als dividend uit te keren.

### Resultaatbestemming 2020

Voorgesteld wordt om het resultaat over het boekjaar 2020 volledig toe te voegen aan de overige reserves.

## 8. Achtergestelde schulden aan participanten

|                       | 2020      | 2019      |
|-----------------------|-----------|-----------|
|                       | x € 1.000 | x € 1.000 |
| Achtergestelde lening |           |           |
| Stand per 1 januari   | -         | 9.000     |
| Aflossing             | -         | -9.000    |
| Stand per 31 december | -         | -         |

| <b>Eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening</b> | <b>2020</b> | <b>2019</b> |
|--|-------------|-------------|
|  | x € 1.000   | x € 1.000   |
| Stand per 1 januari  | 15.000      | -           |
| Verstrekt  | -           | 15.000      |
| Rente toegevoegd aan hoofdsom                                    | 263         | -           |
| Stand per 31 december  | 15.263      | 15.000      |

Op 9 december 2019 is door PMT, PME en Koopvaardij een eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening van € 15 miljoen verstrekt aan MN.

MN mag aan certificaathouders PMT, PME en Koopvaardij een mededeling van conversie doen indien op enig moment naar haar oordeel de geldlening niet langer voldoende bijdraagt aan haar weerstandsvermogen.

De geldlening heeft een vaste rentevoet van 3,5%. De rente bestaat uit twee onderdelen. De helft van de verschuldigde rente wordt jaarlijks toegevoegd aan de hoofdsom van de geldlening. De andere helft van de verschuldigde rente wordt door MN betaald, tenzij na betaling van deze verschuldigde rente het weerstandsvermogen lager is dan het vereiste minimale weerstandsvermogen of de liquide middelen onder het vereiste minimum komen. De rente dient jaarlijks aan het eind van het kalenderjaar te worden voldaan.

De geldlening wordt niet tussentijds afgelost, tenzij MN besluit vervroegd af te lossen.

## **Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen**

### **Fiscale eenheid**

#### **Vennootschapsbelasting**

De rechtspersoon, de 100%-deelneming Mn Services Vermogensbeheer B.V. en de 100%-deelneming Mn Services Fondsenbeheer B.V., maken deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting op het niveau van MN en zijn zij uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschapsbelasting wordt aan de dochtermaatschappijen toegerekend op basis van de gerealiseerde resultaten. De verschillen tussen de fiscale en commerciële toerekening van posten komen tot uiting in de jaarrekening van de moedermaatschappij Mn Services N.V.

#### **Omzetbelasting**

De fiscale eenheid omzetbelasting bestaat uit Mn Services N.V., Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek, Mn Services Vermogensbeheer B.V., Mn Services Fondsenbeheer B.V. en NV Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstukken. De entiteiten behorend tot de fiscale eenheid zijn uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.



## 14.12 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2020

| 9. Resultaat uit deelnemingen                                  | 2020      | 2019         |
|--|-----------|--------------|
|  | x € 1.000 | x € 1.000    |
| Techniek Nederland Verzekeringen B.V.                          | 229       | 148          |
| Resultaat verkoop aandelen Combinatie Bovemij Mn Services B.V. | -         | 1.648        |
| Mn Services Vermogensbeheer B.V.                               | -123      | -111         |
| Mn Services Fondsenbeheer B.V.                                 | -15       | -31          |
|  | <b>91</b> | <b>1.654</b> |

**Ondertekening**

Den Haag, 12 mei 2021

**Statutaire directie**

drs. N.F.J. Hoogers

Voorzitter Raad van Bestuur

.....

drs. F.R.M. Rieter

Lid raad van bestuur

.....

**Raad van Commissarissen**

drs. J.M.A. Kemna

Voorzitter Raad van Commissarissen

.....

drs. M. Kortbeek

.....

drs. S. Spek

.....

mr. J.B.J. Stegmann

.....

J. van der Windt

.....

#### **Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming**

##### Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

In artikel 35 van de statuten is met betrekking tot de resultaatbestemming het volgende geregeld:

De prioriteit kan besluiten de winst geheel of ten dele te reserveren. Voor zover de winst niet wordt gereserveerd staat zij ter vrije beschikking aan de aandeelhouders.

#### **Structuurregime**

MN heeft op 6 mei 2020 bij het handelsregister van de KvK de opgaaf van 30 april 2018 ex artikel 2: 153 lid 1 Burgerlijk Wetboek, dat zij voldoet aan de criteria van het structuurregime, doorgehaald. De driejaarstermijn van artikel 2: 154 lid 1 Burgerlijk Wetboek is daarmee afgebroken.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Mn Services N.V.

---

### Verklaring over de jaarrekening 2020

---

#### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Mn Services N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep (de vennootschap samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020 van Mn Services N.V. te Den Haag gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

---

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Mn Services N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

RZ7QPZ57CDSU-1689957139-1116

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam*

*T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

## **Onze controleaanpak**

### **Samenvatting en context**

Mn Services N.V. (hierna: MN) voert als uitvoeringsorganisatie pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen uit voor onder meer pensioenfondsen. Daarnaast levert MN vermogensbeheerdiensten aan institutionele klanten. De aandeelhouders van MN (via direct aandeelhouderschap of indirect aandeelhouderschap op basis van uitgegeven certificaten door Stichting Mn Services Administratiekantoor) zijn tevens opdrachtgevers van MN. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf ‘De reikwijdte van onze groepscontrole’.

Het financiële jaar 2020 kenmerkte zich voor MN door het werken op afstand, de uitvoering van veranderprogramma’s en de besluiten van twee opdrachtgevers om het pensioenbeheer dan wel de verzekeringsuitvoering per 1 januari 2022 onder te brengen bij andere uitvoeringsorganisaties.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben bijzondere aandacht besteed aan die gebieden waar de raad van bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, zoals de waardering van immateriële vaste activa. In de algemene toelichtingen van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten vermeld, waarbij de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet zijn in de toelichtingen van de desbetreffende jaarrekeningposten. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en subjectiviteit verbonden aan de waardering van de immateriële vaste activa hebben wij dit aangemerkt als kernpunt zoals uiteengezet in de paragraaf ‘De kernpunten van onze controle’. Daarnaast hebben wij in het kader van de huidige ontwikkelingen ten aanzien van de klantenportefeuille, veranderingen in relevante wet- en regelgeving en de verwachte investeringen in de IT-infrastructuur de continuïteit en kapitalisatie van de onderneming aangemerkt als kernpunt.

Andere aandachtsgebieden in onze controle, die niet als kernpunten zijn aangemerkt, waren schattingselementen onderliggend aan de waardering van de voorzieningen, de impact van de uitbraak van het coronavirus alsmede de directe en indirecte impact van relevante wet- en regelgeving.

De uitbraak van het coronavirus en de maatregelen die de overheid als gevolg daarvan heeft genomen hebben ertoe geleid dat MN is overgegaan van werken op kantoor naar grotendeels werken op afstand. Wij hebben de impact van de pandemie op onze controleaanpak overwogen, waaronder onze risico-inschatting, materialiteit en reikwijdte van werkzaamheden. Tijdens de uitvoering van de controle hebben wij eveneens rekening gehouden met de impact van de pandemie op de redelijkheid van aannames die MN hanteert bij schattingsposten zoals kasstroomprognoses onderliggend aan de bepaling van de waarde van immateriële vaste activa. Daarnaast merken wij op dat de pandemie geen directe invloed heeft gehad op de ontwikkeling van de hoogte van de som der bedrijfsopbrengsten en de kapitalisatie van MN.

Ten slotte hebben wij, als onderdeel van de identificatie en evaluatie van het inherente risico op een materiële fout als gevolg van fraude, de impact van het werken op afstand geëvalueerd. Ons team heeft daarbij grotendeels op afstand gewerkt, gebruikmakend van digitale applicaties om bijvoorbeeld de authenticiteit van gebruikte brondocumenten te verifiëren. Daarnaast hebben wij de frequentie van het aantal overlegmomenten tussen MN en ons team verhoogd.

Wij hebben ervoor gezorgd dat het controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een uitvoeringsorganisatie en vermogensbeheerder. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT en belastingen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:



#### **Materialiteit**

- Materialiteit: €1,87 miljoen, gebaseerd op 1% van de som der bedrijfsopbrengsten van de geconsolideerde jaarrekening.

#### **Reikwijdte van de controle**

- Onze groepscontrole is gericht op Mn Services N.V., Mn Services Vermogensbeheer B.V. en Mn Services Fondsenbeheer B.V. als significante groepsonderdelen.
- De uitgevoerde controlewerkzaamheden omvatten de volledige geconsolideerde omzet en geconsolideerde balans.

#### **Kernpunten**

- Waardering van de immateriële vaste activa.
- Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming.

### **Materialiteit**

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

|  |  |
|--|--|
| <b>Materialiteit voor de groep</b>               | €1,87 miljoen (2019: €1,79 miljoen).   |
| <b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>           | Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1% van de som der bedrijfsopbrengsten.  |
| <b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b> | We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. MN streeft niet naar winstmaximalisatie. Met enkele van haar klanten, die tevens ook aandeelhouders zijn, heeft MN een kostplus-regeling afgesproken, waarbij de kostenbasis plus een opslag de basis is voor de in rekening gebrachte vergoeding. De gekozen benchmark brengt de kernactiviteiten van MN tot uitdrukking hetgeen voor de aandeelhouders van |

---

**Materialiteit voor  
groepsonderdelen**

MN van belang is. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de opbrengsten een belangrijk kengetal zijn voor de financiële prestaties van MN.

Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen €74 duizend en €1,86 miljoen. De groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte jaarrekeningcontrole die lager was dan de materialiteit voor de groep als geheel.

---

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €93,4 duizend (2019: €89,5 duizend) aan hem rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

**De reikwijdte van onze groepscontrole**

Mn Services N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Mn Services N.V.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de onderneming opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren. Deze werkzaamheden hebben wij zelf uitgevoerd.

De groepscontrole heeft zich gericht op alle onderdelen waarvan de financiële gegevens zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van MN: Mn Services N.V., Mn Services Vermogensbeheer B.V. en Mn Services Fondsenbeheer B.V. Bij deze onderdelen hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd ten behoeve van de wettelijke controle op de statutaire jaarrekeningen van deze vennootschappen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps-)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

## *Onze focus op het risico op fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving*

### *Onze doelstellingen*

De doelstellingen van onze controle zijn:

Met betrekking tot fraude:

- het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie over de ingeschatte risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude door middel van het opzetten en implementeren van geschikte manieren om op die risico's in te spelen; en
- het op passende wijze inspelen op fraude of vermoede fraude die tijdens de controle is geïdentificeerd.

Met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving:

- het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van niet-naleving van wet- en regelgeving; en
- het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de financiële overzichten als geheel vrij zijn van afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude of van fouten, rekening houdend met het van toepassing zijnde wet- en regelgevingskader.

De primaire verantwoordelijkheid voor de preventie en detectie van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving ligt bij de raad van bestuur onder toezicht van de raad van commissarissen.

### *Onze risicoanalyse*

Als onderdeel van ons proces van het identificeren van frauderisico's, evalueren wij frauderisicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, het oneigenlijk toe-eigenen van activa en omkoping en corruptie. Wij, samen met onze forensische specialisten, hebben de frauderisicofactoren geëvalueerd om te overwegen of deze factoren een indicatie vormen voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude.

Daarnaast hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd om een algemeen inzicht te verwerven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de vennootschap, waarbij wij bepalingen hebben geïdentificeerd van wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de vaststelling van bedragen en in de financiële overzichten opgenomen toelichtingen die van materieel belang zijn, zoals wet- en regelgeving op het gebied van belastingen en kapitaalvereisten.

In lijn met de controlestandaard hebben wij eveneens aandacht besteed aan overige wet- en regelgeving, waaronder de Algemene verordening gegevensbescherming, die geen directe invloed heeft op de vaststelling van de bedragen en toelichtingen in de financiële overzichten, maar waarvan het naleven van fundamenteel belang kan zijn voor de operationele aspecten van het bedrijf, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur waaronder het evalueren van risico's op mogelijke afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de raad van bestuur. Wij verwijzen naar de kernpunten van de controle, die voorbeelden zijn van onze controleaanpak gericht op onderdelen waar er een hoger risico is geïdentificeerd door schattingen waar de raad van bestuur significante oordeelsvormingen en veronderstellingen hanteert.



### *Onze controlewerkzaamheden op de geïdentificeerde risico's*

De volgende controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd om in te spelen op de geïdentificeerde risico's:

- Wij hebben de opzet, de implementatie en, indien van toepassing, de effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen die het frauderisico mitigeren getest.
- Wij hebben data-analyse uitgevoerd op hoger-risicojournaalboekingen en hebben de belangrijkste oordeelsvormingen en veronderstellingen geëvalueerd voor een mogelijke tendentie door Mn Services N.V., inclusief retrospectieve beoordelingen met betrekking tot significante schattingen van vorig boekjaar. Waar wij voorbeelden van onverwachte journaalboekingen of overige risico's hebben geïdentificeerd, hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om ieder risico te adresseren. Deze werkzaamheden omvatten ook het testen van transacties door middel van bronbescheiden.
- Met betrekking tot het oneigenlijk toe-eigenen van activa, hebben we de opzet, het bestaan en de werking van de primaire processen getoetst, waar mogelijk steunend op ISAE 3402-rapportages.
- Wij hebben elementen van onvoorspelbaarheid ingebouwd in onze controlewerkzaamheden middels data-tools.
- Wij hebben de uitkomsten van overige controlewerkzaamheden overwogen en geëvalueerd of geconstateerde afwijkingen een aanwijzing vormen voor fraude. Indien een dergelijke aanwijzing bestond, hebben wij de frauderisicoanalyse opnieuw geëvalueerd en de impact bepaald op onze geplande controlewerkzaamheden.
- Wij hebben controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de vaststelling van bedragen en in de financiële overzichten opgenomen toelichtingen die van materieel belang zijn.
- Voor wat betreft overige wet- en regelgeving die geen directe invloed heeft op de vaststelling van de bedragen en toelichtingen in de financiële overzichten hebben wij de raad van bestuur en de raad van commissarissen gevraagd of MN dergelijke wet- en regelgeving naleeft en bij dreiging van niet-naleving nader onderzoek verricht. Daarnaast hebben we de correspondentie met relevante vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties geïnspecteerd.

### *De kernpunten van onze controle*

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden. Ten opzichte van vorig jaar hebben wij de waardering van voorzieningen niet als kernpunt aangemerkt omdat de schattingsonzekerheid is afgenomen als gevolg van ontwikkelingen die zich in 2020 hebben voorgedaan (zie ook toelichting 13 in de geconsolideerde jaarrekening).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

## **Kernpunten**

### **Waardering van de immateriële vaste activa** *Toelichting 1 in de geconsolideerde jaarrekening*

MN heeft in de jaarrekening 2020 een bijzondere waardevermindering van €9,1 miljoen (2019: nihil) op immateriële vaste activa ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. De analyse van de bijzondere waardevermindering is beschreven in toelichting 1 (immateriële vaste activa) van de jaarrekening.

MN heeft per balansdatum aanwijzingen geïdentificeerd dat de boekwaarde van de immateriële vaste activa, gerelateerd aan pensioenvernieuwing, aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Als gevolg van de uitgevoerde analyse heeft MN de boekwaarde herzien naar de lagere bedrijfswaarde van €3,2 miljoen. MN heeft de bedrijfswaarde gecalculiseerd op basis van de verwachte toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheid (businessunit) Pensioenen voor de jaren 2021-2026.

Deze kasstromen zijn gebaseerd op de goedgekeurde begroting 2021 en zijn consistent met het meerjarenbudget voortgezet voor de resterende jaren. MN heeft een verdisconteringsvoet van 7,42% gehanteerd voor het contant maken van de betreffende kasstromen. Vanwege de schattingsonzekerheid, complexiteit en omvang was dit een kernpunt in onze controle.

### **Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming**

#### *Toelichtingen 2 en 3 in de enkelvoudige jaarrekening*

Eind 2020 bedraagt het geconsolideerde eigen vermogen van MN €27,8 miljoen (eind 2019: €23,0 miljoen). De raad van bestuur schat in dat het totaal minimaal vereiste kapitaal van de dochtermaatschappijen €25,5 miljoen bedraagt per balansdatum. Het eigen vermogen van de dochtermaatschappijen is daarnaast €1,9 miljoen hoger dan het minimaal aan te houden eigen vermogen binnen deze entiteiten.

Aanvullend dient MN op basis van artikel 2:373 lid 4 BW een wettelijke reserve aan te houden van in totaal €2,8 miljoen (2019: €4,9 miljoen) gerelateerd aan ontwikkelingskosten en deelnemingen. Als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving die impact hebben op de hoogte van het aan te houden kapitaal is in de nabije toekomst naar verwachting een hoger geconsolideerd kapitaal vereist.

## **Onze controlewerkzaamheden en observaties**

We hebben de methodiek, data en relevante aannames voor de vorming van de bijzondere waardevermindering getoetst. Daarbij hebben wij de redelijkheid van de door MN gebruikte veronderstellingen ten aanzien van toekomstige omzet, kosten, investeringen en verdiscontering geëvalueerd op basis van de onderliggende beschikbare informatie, zoals brondocumenten, en hebben wij inlichtingen ingewonnen bij diverse functionarissen binnen MN.

De totstandkoming van de gehanteerde verdisconteringsvoet hebben wij getoetst door middel van het verifiëren van de door MN gebruikte brondata aan de hand van door ons verkregen controle-informatie zoals externe informatiebronnen.

Daarnaast hebben wij gevoeligheidsanalyses uitgevoerd op de verschillende variabelen. Wij hebben vastgesteld dat de door MN gehanteerde aannames redelijk zijn en aansluiten bij wat gebruikelijk is in de markt.

Op basis van onze verrichte werkzaamheden kunnen wij ons vinden in de door de raad van bestuur gebruikte methodiek ten aanzien van de totstandkoming van de bijzondere waardevermindering. Wij concluderen dat de hoogte van de bijzondere waardevermindering redelijk is.

Wij hebben de continuïteitsveronderstelling, die de raad van bestuur heeft toegepast bij het opstellen van de jaarrekening 2020 en de daarmee verband houdende toelichtingen, geëvalueerd. Hierbij hebben wij rekening gehouden met de inschatting die de raad van bestuur van MN heeft gemaakt van de wijze waarop en de mate waarin MN de impact van het vertrek van twee belangrijke opdrachtgevers heeft doorgerekend.

Wij hebben de redelijkheid van de aannames die ten grondslag liggen aan de continuïteitsveronderstelling getoetst en besproken met de raad van bestuur, waaronder de inschattingen van toekomstige opbrengsten en kostenniveaus en daarbij hebben wij de relevante correspondentie en contractuele afspraken met de belangrijkste (resterende) opdrachtgevers van MN geïnspecteerd.

Ook hebben wij de financieringsstructuur van MN geëvalueerd, waaronder de beschikbare kredietfaciliteit en de converteerbare geldlening die aan MN zijn verstrekt. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de raamovereenkomsten met de grootste opdrachtgevers

---

### **Kernpunten**

De kapitalisatie van MN blijft een aandachtspunt. Gelet op de huidige ontwikkelingen in de sector, de verwachte verhoging van de kapitaalsvereisten op grond van veranderende wet- en regelgeving en de noodzakelijke investeringen in de IT-infrastructuur, is het vanuit strategisch perspectief noodzakelijk om voldoende kapitaal aan te houden. Daarnaast dient het eigen vermogen als dekking voor alle risico's voor het pensioenbedrijf, het vermogensbeheer en MN zelf.

De raad van bestuur van MN heeft een inschatting gemaakt van de wijze waarop en de mate waarin MN de continuïteit heeft geborgd, rekening houdend met het vertrek van twee belangrijke opdrachtgevers in 2022. MN heeft in zowel het directieverslag als de jaarrekening toelichtingen opgenomen om de belangrijkste uitkomsten hiervan uiteen te zetten. Het standpunt van de raad van bestuur van MN is dat de jaarrekening dient te worden opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Vanwege de aandachtspunten bij de omvang van het kapitaal op 31 december 2020, de impact van het toekomstige vertrek van opdrachtgevers en de veranderende wet- en regelgeving op het gebied van kapitalisatie hebben wij de kapitalisatie en continuïteitsveronderstelling als kernpunt in onze controle aangemerkt.

---

### **Onze controlewerkzaamheden en observaties**

een contractduur kennen van onbepaalde tijd en een opzegtermijn hebben van één jaar (ingående per 1 januari van enig jaar).

Ten opzichte van de wijzigingen in wet- en regelgeving en de mogelijke impact op het minimaal aan te houden kapitaal hebben wij kennisgenomen van door MN uitgevoerde impactanalyses en de correspondentie met relevante vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties geïnspecteerd. Daarnaast hebben wij de door MN uitgevoerde impactanalyse besproken met de raad van bestuur.

Ondanks dat de kapitalisatie en continuïteit van MN een aandachtspunt blijft, kunnen wij ons vinden in het standpunt van de raad van bestuur van MN dat de jaarrekening van MN met balansdatum 31 december 2020 op basis van het continuïteitsbeginsel is opgesteld.

---

## **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- de sectie 'Over Mn';
- het directieverslag;
- de sectie 'Corporate governance';
- de overige gegevens; en
- de bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

---

## ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole***

---

### ***Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening***

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 12 mei 2021  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door mr. drs. M.D. Jansen RA

*Mn Services N.V. - RZ7QPZ57CDSU-1689957139-1116*

Pagina 10 van 12

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 van Mn Services N.V.***

---

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.



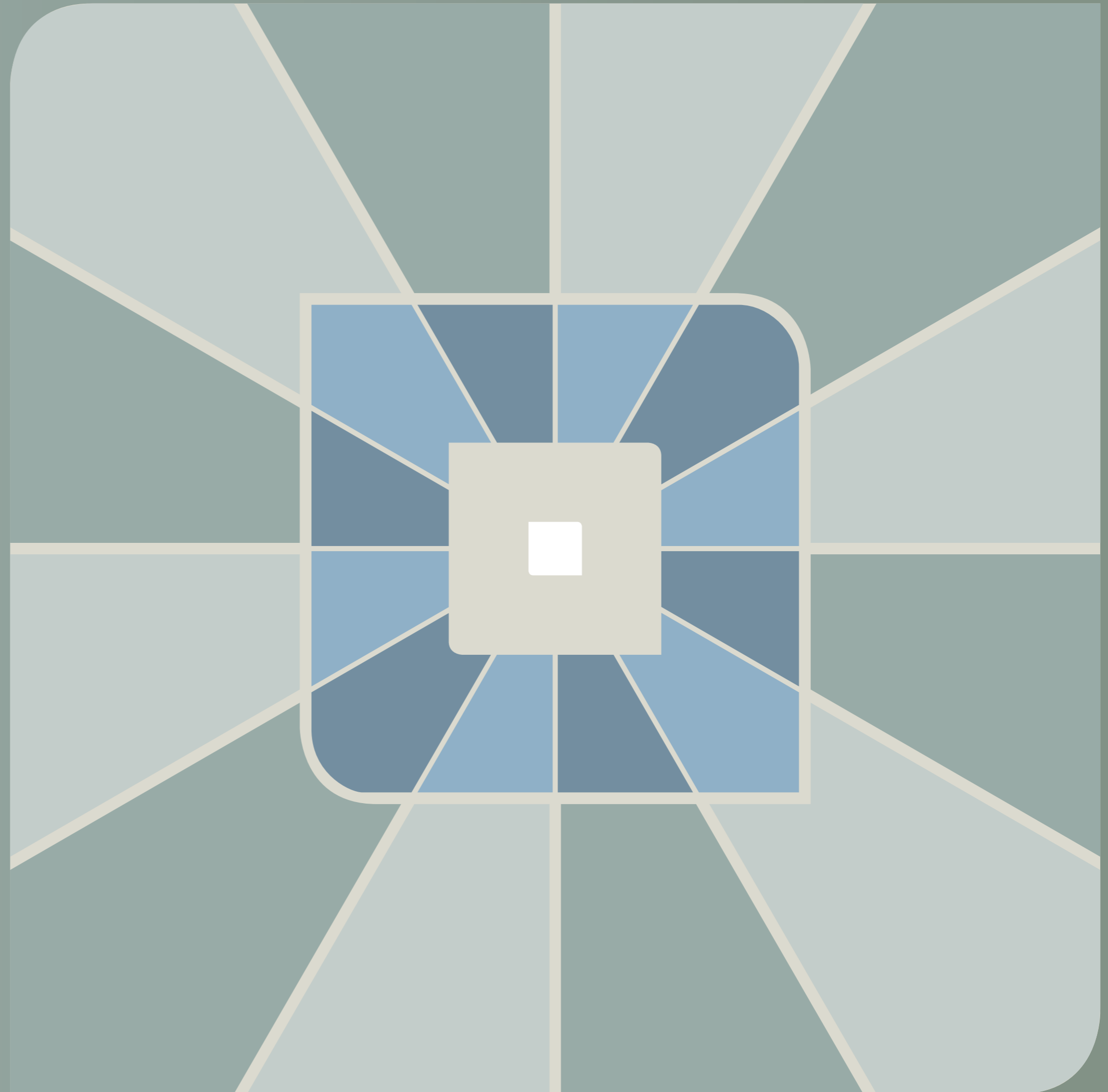
Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

# Bijlagen

- I Personalia en nevenfuncties 145
- II Task Force on Climate-related Financial Disclosures:  
Rapportage 148
- III Commitment financiële sector aan het klimaatakkoord 155
- IV Begrippenlijst 157





# I Personalia en nevenfuncties

## Executive Committee MN Services N.V.

drs. Norbert Hoogers (1967)

Voorzitter Raad van Bestuur en Executive Committee, werkzaam bij MN sinds 2018

Achtergrond: Bedrijfseconoom

### *Nevenfuncties*

- Lid van de Raad van Commissarissen van Vektis B.V.
- Lid Raad van Toezicht Stichting Kinderpostzegels (tot 13 februari 2020)
- Lid Raad van Commissarissen CCN (Cardiologie Centrum Nederland) sinds 1 januari 2021

drs. Fleur Rieter AAG (1969)

Lid Raad van Bestuur en Executive Committee, werkzaam bij MN sinds 2019

Achtergrond: Econometrist/Actuaris

### *Nevenfuncties*

- Lid van Raad van Commissarissen bij Dudok Wonen
- Lid van Raad van Toezicht van Bedrijfstak Pensioenfonds HiBiN sinds 1 juli 2020

ir. Martijn Scholten (1977)

Lid Executive Committee (Vermogensbeheer), werkzaam bij MN sinds 2003

Achtergrond: Bouwkundig ingenieur

Bekleedt momenteel geen nevenfuncties

drs. Ralf Rikze (1966)

Lid Executive Committee (Pensioenen en Verzekeren), werkzaam bij MN sinds 2019

Achtergrond: Econoom

Bekleedt momenteel geen nevenfuncties

drs. Jannie Minnema (1967)

Lid Executive Committee (Informatievoorziening), werkzaam bij MN sinds 2019  
(tot 1 april 2021)

Achtergrond: Econoom, IT

### *Nevenfuncties*

- Adviseur bij Merchant Academy

drs. Toine Straathof MBA [1965]

Lid Executive Committee (Informatievoorziening), werkzaam bij MN sinds 1 april 2021  
Achtergrond: IT, digitale transformatie

Bekleedt momenteel geen nevenfuncties

### **Raad van Commissarissen MN Services N.V.**

drs. Hanny Kemna (1960)

- Termijn loopt af per 31 december 2023
- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Raad van Commissarissen sinds 6 mei 2019
- Lid Changecommissie sinds februari 2016 (tot 1 juli 2020)
- Lid Remuneratie- en Benoemingscommissie sinds 6 mei 2019

#### *Functie*

- Lid Raad van Commissarissen Menzis N.V.
- Extern lid Audit Committee Ministerie van Veiligheid en Justitie (tot 1-2-2020)
- Extern lid Audit Committee Ministerie van Financiën (tot 1-2-2020)
- Lid Raad van Toezicht Nictiz (Nederlands Instituut voor ICT in de Zorg)
- Lid Raad van Toezicht SVn (Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten)
- Non-Executive Board member ASA International
- Member Audit and Risk Committee GÉANT (the leading collaboration on e-infrastructure and services for research and education in Europe)
- Lid van het College van de Algemene Rekenkamer in buitengewone dienst (per 1-2-2020)

drs. Michaël Kortbeek (1951)

- Termijn loopt af per 31 december 2022
- Lid Raad van Commissarissen sinds 9 maart 2016
- Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscommissie

#### *Commissariaten & Nevenfuncties*

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Utrechts Landschap
- Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Emil Frey Nederland N.V. (voorheen PGA Nederland)

drs. Sandra Spek (1971)

- Termijn loopt af per 31 december 2023

- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Auditcommissie sinds februari 2016

*Functie*

- General manager bij Baker McKenzie sinds 13 juli 2020

*Commissariaten & Nevenfuncties*

- Lid Raad van Commissarissen HTM Personenvervoer N.V.
- Lid Raad van Commissarissen UVM Verzekeringsmaatschappij N.V., Reis- en Rechtshulp NV en Unigarant N.V. (sinds 1 januari 2021)

**Mr. Jurgen Stegmann (1960)**

- Termijn loopt af per 16 januari 2023
- Lid Raad van Commissarissen sinds 16 januari 2019
- Voorzitter Changecommissie sinds 6 mei 2019
- Lid Auditcommissie sinds januari 2019

*Commissariaten & Nevenfuncties*

- Lid Raad van Commissarissen ABN AMRO Bank N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Janssen de Jong Groep B.V.
- Voorzitter Raad van Toezicht van Stichting tot Beheer Museum Boijmans Van Beuningen

**Hans van der Windt (1953)**

- Termijn loopt af per 31 december 2023
- Lid Raad van Commissarissen sinds 9 december 2019
- Lid Changecommissie sinds 1 maart 2020

*Commissariaten & Nevenfuncties*

- Lid van de bemiddelingsinstantie voor de Metalektro

**Rooster van aftreden Raad van Commissarissen MN Services N.V.**

| Commissaris        | Datum benoeming  | Ingangsdatum tweede termijn | Datum aftreden of herbenoeming |
|--------------------|------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Hanny Kemna        | 30 december 2015 | 1 januari 2020              | 31 december 2023               |
| Sandra Spek        | 30 december 2015 | 1 januari 2020              | 31 december 2023               |
| Michaël Kortbeek   | 9 maart 2016     | 1 januari 2019              | 31 december 2022               |
| Jurgen Stegmann    | 16 januari 2019  |                             | 16 januari 2023                |
| Hans van der Windt | 9 december 2019  |                             | 31 december 2023               |

## II Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Rapportage

### Governance, bestuurlijk overzicht

De eindverantwoordelijkheid voor het algehele beleggingsbeleid van MN ligt bij het bestuur van Vermogensbeheer B.V., onderdeel van MN N.V.<sup>1</sup>

Het managementteam Vermogensbeheer is operationeel verantwoordelijk voor de uitvoering van het vermogensbeheer van de opdrachtgevers van MN. Het managementteam Vermogensbeheer rapporteert aan het bestuur van de MN Vermogensbeheer B.V.. Een multidisciplinaire expertwerkgroep op het gebied van klimaatrisico's en -kansen werkt aan diverse projecten waaronder bijvoorbeeld *alignment* met het Parijsakkoord. Deze expertwerkgroep heeft vertegenwoordigers uit de verschillende delen van de investeringsketen. Daarnaast is het hoofd verantwoord beleggen van MN vertegenwoordigd in het bestuur van de Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC).

### Strategie MN en opdrachtgevers

MN heeft in samenwerking met haar opdrachtgevers in 2018 het strategisch beleggingskader aangepast van haar opdrachtgevers en hierin expliciet beginselen met betrekking tot klimaatverandering opgenomen.



Figuur 1: overzicht van de investeringsketen van PMT en PME

### Klimaatrisico's en -kansen

MN en haar opdrachtgevers zien vanuit twee invalshoeken aanleiding om rekening te houden met klimaatverandering in de portefeuille; vanuit de wens om bij te dragen aan een leefbare wereld en vanuit de wens om financiële risico's te beperken. De financiële risico's zijn te verdelen in transitierisico's en fysieke risico's. Transitierisico's hangen vooral samen met de gevolgen van een stringenter klimaatbeleid, wat nodig is om de doelstellingen van het Parijsakkoord te kunnen behalen. Kosten voor bedrijven kunnen bijvoorbeeld oplopen als gevolg van hogere CO<sub>2</sub>-belastingen en investeringen gerelateerd aan fossiele brandstoffen dienen mogelijk vervroegd te worden afgeschreven indien wordt overgestapt op schone energiebronnen. Fysieke risico's hangen samen met de gevolgen van een temperatuurstijging op aarde. De financiële prestaties van organisaties worden bijvoorbeeld beïnvloed door veranderingen in de beschikbaarheid en kwaliteit van water, voedselveiligheid en extreme temperatuurveranderingen.

1. In de verdere rapportage wordt er gerefereerd aan MN in plaats van MN N.V.

Transitierisico's voor de opdrachtgevers van MN zijn door MSCI in kaart gebracht.

### Investeringskansen

Naast de klimaatgerelateerde risico's zien opdrachtgevers van MN ook duidelijke investeringskansen. Opdrachtgevers van MN geven hier vorm aan door een impactinvesteringsprogramma via het kader positieve impact die bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's), de zogenaamde Sustainable Development Investments. Hierin zijn verschillende thema's gedefinieerd waarin er twee raken aan investeringskansen voor klimaat:

- Energietransitie
- Circulaire economie

### Investment beliefs

In het Strategisch Beleggingskader van de opdrachtgevers staan de beleggings-, uitvoerings- en risicomangementbeginselen. In de beleggingsbeginselen wordt verantwoord beleggen expliciet benoemd in twee beginselen.

Het eerste toegevoegde beleggingsbeginsel stelt dat de beleggingen van de opdrachtgevers van MN invloed hebben op de reële economie en de samenleving. Met de opname van dit beginsel kunnen MN en opdrachtgevers principieel verantwoordelijkheid nemen voor de gevolgen van haar investeringen op de reële wereld. Het vormt hiermee de basis voor het rekening houden met de invloed van beleggingskeuzes op de wereld. Het tweede toegevoegde beleggingsbeginsel stelt dat MN en opdrachtgevers ervan overtuigd zijn dat alleen beleggingen die rekening houden met duurzaamheid, oftewel Environmental, Social en Governance-factoren (ESG), op lange termijn rendabel zijn. Schadelijke gevolgen van een economische activiteit kunnen niet voor onbepaalde tijd op mens, maatschappij en milieu afgewenteld worden.

Opdrachtgevers van MN hebben een risicomangementbeginsel opgenomen dat relateert aan de impact van klimaatverandering op de beleggingen van opdrachtgevers. MN monitort namens de opdrachtgevers expliciet ESG-risico's: de risico's van een veranderende wereld op de beleggingen van opdrachtgevers. Hieronder vallen in ieder geval financiële schade door regulering of ander overheidsingrijpen, financieel risico als gevolg van klimaatverandering en disruptieve economische veranderingen. De opname van de hierboven beschreven beginselen in de beleggingsbeginselen stelt MN en opdrachtgevers in staat om hier in de rest van de investeringsketen op voort te bouwen. De volgende processen dragen bij aan het identificeren van klimaatgerelateerde risico's en kansen.

### Strategievorming

Door opdrachtgevers van MN zijn verschillende strategieën herzien waarin in meer detail dan voorheen is uitgewerkt op welke wijze wordt omgegaan met klimaatgerelateerde kansen en risico's:

- Screening van vermogensbeheerders op ESG-factoren, waarbij de integratie van klimaataspecten in het beleggingsbeleid en de rapportage hierover worden meegenomen.
- Impactinvesteringen in het thema energietransitie. PMT en PME hebben een 'Kader Positieve Impact'. Daarmee wordt het impactinvesteringsprogramma, waaronder het thema en de bijdrage aan de energietransitie vormgegeven.
- In 2018 heeft PMT een nauwkeurige selectie gedaan in welke ondernemingen wel en niet wordt belegd, en randvoorwaarden gesteld aan bedrijven om in de aandelenportefeuille

opgenomen te worden. PMT wil dat ondernemingen hun bedrijfsvoering op een goede manier vormgeven, en daarbij rekening houden met E, S, en G. De helft van de bedrijven in de standaard benchmark voldoet aan de vereisten, ongeveer 800 van de 1600 bedrijven zijn in de selectie gekomen als PMT-belegging. Hoe bedrijven omgaan met klimaatverandering is hierin een belangrijke voorwaarde. In 2019 is een vergelijkbare strategie toegepast op de aandelenportefeuille van aandelen in opkomende landen.

- PME heeft in 2019 de passief beheerde aandelenportefeuille van aandelen in ontwikkelde landen opnieuw ontworpen. Het uitgangspunt van de nieuwe portefeuille is dat PME weet waar we in beleggen en waarom. De inbreng van deelnemers was daarbij belangrijk, net als het terugdringen van het klimaatrisico in de aandelenportefeuille.
- Sinds begin 2018 belegt PME niet meer in producenten van steenkolen. PME is ervan overtuigd dat mijnbouwbedrijven die zich louter op steenkool richten geen toekomstbestendige bedrijfsvoering hebben en deze producenten vormen daarmee een risico voor de beleggingsportefeuille van PME. Ook wordt niet meer belegd in producenten van teerzandolie. De productie hiervan wordt als te schadelijk voor het milieu gezien door PME, en hier kan het fonds zich niet mee identificeren.
- Engagement. MN voert namen opdrachtgevers een dialoog met bedrijven uit de aandelenportefeuilles die, in absolute zin, veel bijdragen aan de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de portefeuille. MN doet dit in samenwerking met Climate Action 100+.
- Verplichtstelling van deelname aan de duurzaamheidsbenchmark GRESB voor investeringen in vastgoed.
- In de nieuwe beleggingsstrategie die is opgesteld voor infrastructuur aandelen vastgesteld dat er naar wordt gestreefd om de helft van de beleggingen in deze categorieën te investeren in het thema energietransitie. Middels deze investeringen is de verwachting dat een bijdrage geleverd kan worden aan de reductie van de uitstoot van CO<sub>2</sub>.

#### **Weerbaarheid strategie met inachtneming van verschillende klimaatscenario's**

PMT en PME lieten een scenario-analyse uitvoeren voor hun portefeuilles door MN, in samenwerking met Carbon Delta. Carbon Delta is in 2019 overgenomen door MSCI, daarom spreken we in deze rapportage van MSCI. De inzet was om op een toekomstgerichte manier de klimaatgerelateerde kansen en risico's in kaart te brengen. Het is een instrument om de robuustheid van de portefeuille in kaart te brengen in het licht van mogelijke variaties in de toekomst. Scenario-analyse geeft extra inzicht in de risico's van de portefeuille en ondersteunt de besluitvorming voor maatregelen om klimaatgerelateerde kansen en risico's te kunnen beheersen.

## Methodologie

De methodologie van MSCI brengt de mogelijke positieve en negatieve impact op de bedrijfswaardering als gevolg van klimaatgerelateerde transitierisico's in kaart. Het gaat uit van scenario's waarbij de opwarming van de aarde gemiddeld 1,5 graden Celsius, 2 graden Celsius en 3 graden Celsius is. Mondiaal is afgesproken in het Parijs klimaatakkoord om de gemiddelde temperatuurstijging onder de 2 graden te houden. Boven de twee graden neemt de ernst van fysieke effecten toe (extreme droogte, extreme regenval, kans op overstromingen) en wordt de impact van klimaatverandering op natuurlijke systemen die cruciaal zijn voor leven op aarde groter en onzekerder.

MSCI schat de potentiële kosten in die een bedrijf moet maken om in de toekomst aan klimaatwet- en regelgeving te voldoen op basis van de beleidsplannen van het land waarin het bedrijf productie heeft. Hoe groter het verschil met het huidige scenario-pad hoe meer beleidsmaatregelen er in theorie nodig zijn om het nieuwe pad te bereiken. Een 1,5-gradenpad vraagt daarom verdergaande beleidsmaatregelen van overheden dan een 3-gradenscenario. Op basis van de beleidsmaatregelen rekent MSCI emissieplafonds uit per bedrijf die het gebruikt om de impact op de marktwaardering van een bedrijf te berekenen. Een belangrijke aanname van MSCI is dat er sprake is van een ordentelijke en geleidelijke transitie. Op het moment dat de transitie, als gevolg van bijvoorbeeld snelle materialisatie van fysieke risico's of politieke of publieke onrust, gepaard gaat met stress, kunnen de transitiekosten vele malen hoger zijn.

Naast de impact op de bedrijfswaardering als gevolg van klimaatgerelateerde transitierisico's, heeft MSCI ook een aanzet gedaan om zowel de fysieke risico's als de klimaatgerelateerde kansen in kaart te brengen. Voor dit jaar is de data voor fysieke risico's nog dermate onzeker bevonden door MN dat deze niet gepubliceerd wordt. Data rondom klimaatgerelateerde transitiekosten is sterk in ontwikkeling en niet altijd compleet. De resultaten zijn afhankelijk van zowel bedrijfsspecifieke factoren als omgevingsfactoren, waardoor de uitkomsten jaar op jaar sterk uiteen kunnen lopen. Daarnaast kunnen nieuwe inzichten leiden tot aanpassingen in het model wat de vergelijkbaarheid met eerdere jaren bemoeilijkt. Daarom is het belangrijk om de grote mate van onzekerheid rondom de uitkomsten te onderstrepen. Het betreft een 'best effort' op van analytische tools die MN op dit moment ter beschikking heeft.

De opwarming van de aarde is maatschappelijk onwenselijk. Klimaatgerelateerde risico's ziet MN als generieke en systemische risico's die ingeperkt moeten worden. In deze rapportage kijken we alleen naar de transitierisico's van de portefeuille van MN. Klimaatgerelateerde risico's zoals fysieke risico's worden om de eerder genoemde reden in deze rapportage niet meegenomen.

## Uitkomsten MSCI

De hier gerapporteerde uitkomsten behelzen uitsluitend de transitierisico's. De analyse van de fysieke kosten van klimaatverandering en klimaatgerelateerde kansen zijn, zowel qua data als qua methodologie, dermate onzeker dat er vooralsnog voor gekozen is om niet over deze uitkomsten te rapporteren. Daarnaast rapporteren PMT en PME individueel over de cijfers die MSCI heeft uitgezocht. MN doet dat niet, aangezien het lastig is om de cijfers te aggregeren.

- Uit de analyse blijkt dat klimaatgerelateerde financiële transitierisico's stijgen in scenario's waarin de huidige CO<sub>2</sub>-uitstoot meer beperkt moet worden, zoals in de 2-graden- en 1,5-graden-Celsius-scenario's. Bedrijven moeten daardoor sneller omschakelen naar andere productietechnieken of krijgen te maken met andere verdienmodellen. Dat brengt naar verwachting meer kosten met zich mee.
- De risico's zijn het grootst in de opkomende landen aandelenportefeuilles. Binnen de bedrijfsobligatieportefeuilles zijn de risico's relatief beperkt. Dit komt omdat obligaties een beperkte looptijd hebben en omdat obligatiehouders als eerste recht op terugbetaling hebben als er financiële problemen zijn bij een bedrijf.
- Als eerder in deze rapportage aangegeven kan de transitie ook kansen met zich meebrengen, waardoor risico's kunnen worden gemitigeerd.
- De portefeuille-brede effecten maskeren significante sectorale verschillen. Vooral de sectoren energie, luchtvaart, maritiem transport, bouw en materialen en nutsbedrijven kennen hoge risico's. Tevens zijn er significante uitschieters op bedrijfsniveau in zowel positieve als negatieve zin. MN heeft aandacht voor zowel de risico's die deze sectoren meebrengen als de kansen die in deze sectoren ontstaan.
- De fysieke risico's van klimaatverandering zijn niet op portefeuilleniveau in kaart gebracht vanwege ontoereikende data. De inschatting van MN is echter dat deze risico's groter zijn dan de risico's die gepaard gaan met een overgang naar een 2-graden-Celsius-pad zoals dat is afgesproken in het Klimaatakkoord van Parijs.

## Integraal risicomanagement

Klimaatrisico's zijn opgenomen in de beleggingsbeginselen van PMT en PME en vanuit deze basis identificeert, beoordeelt en beheerst MN namen PMT en PME klimaatgerelateerde risico's door verschillende processen.



Figuur 2: onderdelen van de investeringsketen die worden ingezet voor het identificeren en beheersen van klimaatrisico's.

## Beheersing en identificatie

Klimaatrisico's worden geïdentificeerd en beheerst via verschillende reguliere processen in de investeringsketen. MN doet kennis op door onder andere het participeren in werkgroepen en bestuur van IIGCC, deelname aan seminars waar kennis over klimaatrisico's wordt uitgewisseld, het deelnemen in panels over klimaatrisico's, het lidmaatschap van diverse expert-organisaties zoals de IIGCC en de PRI, het ondersteunen en sponsoren van de DNB klimaatrisico-werkgroep en met het onderhouden van contact met peers. De op deze manier verkregen inzichten worden als input gebruikt bij de herziening van beleggingscategorieën. Klimaatrisico's worden op deze manier integraal meegenomen.



### Managersselectie & monitoring

Opdrachtgevers van MN hebben een eigen ESG-questionnaire waarop externe vermogensbeheerders dienen te reageren. Hiermee wordt gekeken of er voldoende kennis is over de CO<sub>2</sub>-intensiteit van de portefeuilles die zij beheren. MN ziet erop toe dat (externe) vermogensbeheerders op dezelfde manier met verantwoord beleggen omgaan als MN en opdrachtgevers. Bij de selectie- en monitoring van externe vermogensbeheerders wordt daarom een Planet-score gegeven, waarbij punten worden toegekend aan het niveau van beleid, de klimaatintegratie en -rapportage.

Voor vastgoedmanagers is deelname aan de duurzaamheidsbenchmark GRESB verplicht. Voor vermogensbeheerders in andere beleggingscategorieën willen opdrachtgevers van MN dat deze ondertekenaar zijn van de UN Principles for Responsible Investment (UNPRI), een duidelijk klimaatbeleid hebben en een goed proces van klimaatintegratie hanteren beleggingen. Hier wordt jaarlijks op gemonitord.

### Beleggingsbeslissingen & dialoogprogramma

MN voert een scherpe dialoog met bedrijven uit de aandelenportefeuilles die, in absolute zin, veel bijdragen aan de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de portefeuille. Dit wordt gedaan in samenwerking met het Climate Action 100+ initiatief, het grootste gecoördineerde gezamenlijke klimaatdialooginitiatief tot nu toe. Deelnemers zijn leden van verschillende klimaatnetwerken van institutionele beleggers zoals de International Investor Group on Climate Change (IIGCC). De Climate Action 100+ Group van beleggers trekt gezamenlijk op om in gesprek te gaan met de top 160+ ondernemingen die de grootste uitstoters van CO<sub>2</sub> zijn. MN vraagt namens opdrachtgevers aan bedrijven het thema klimaat stevig te verankeren in bestuursprocessen, CO<sub>2</sub>-emissies terug te dringen in lijn met de doelstelling van het Parijse Klimaatakkoord en volgens het TCFD-raamwerk over voortgang te rapporteren. MN brengt in kaart in hoeverre bedrijven voortgang laten zien. Opdrachtgevers van MN kunnen ertoe besluiten om bedrijven die onvoldoende voortgang tonen na een aanhoudende dialoog, of naar de toekomst toe geen duidelijke strategie hebben om door de energietransitie te navigeren, uit te sluiten. Opdrachtgevers van MN hebben in 2020 op deze gronden besloten vier bedrijven uit te sluiten.

Krediet- en aandelenanalisten nemen klimaat- en ESG-factoren mee in bedrijf- en sectoranalyses. Aan de kredietkant worden 'bondholder engagement'-gesprekken gevoerd tijdens roadshows, landenbezoeken en conference calls. Onderdeel van het gesprek betreft bijvoorbeeld het gebruik van hernieuwbare energie.

### Organisatie van het risicomanagement

Risicobeheersing is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van pensioenfondsen en uitvoerders en is gestoeld op het 3LoD-model. De primaire verantwoordelijkheid voor de beheersing van risico's ligt bij de verantwoordelijke risiconemers zoals portfoliomanagers (eerste lijn). De afdeling Risk Management & Compliance vormt binnen MN de tweede lijn en stelt mede de kaders en richtlijnen op waarbinnen de risico's beheerst moeten zijn. Controle op naleving van de beheersing en het uitvoeren van onafhankelijke monitoring van de risico's vormt eveneens onderdeel van de taken van de afdeling Risk Management & Compliance. Vanuit de afdeling Audit (derde lijn) wordt controle op beide beheersingslijnen gehouden.

## Meeteenheden, doelstellingen en resultaten

MN heeft verschillende meeteenheden en doelstellingen die relateren aan klimaatrisico's en -kansen en rapporteert hierover in reguliere rapportages.



Figuur 3: onderdelen van de investeringsketen die relevant zijn voor meeteenheden en doelstellingen.

### Gebruikte meeteenheden

MN brengt klimaatrisico's en -kansen in de portefeuilles in kaart aan de hand van de onderstaande meeteenheden.

### Klimaatgerelateerde kansindicatoren

- PMT en PME meten de CO<sub>2</sub>-voetafdruk voor scope 1 en 2 van de aandelenportefeuilles.
- In 2018 hebben PMT en PME zich gecommitteerd aan het klimaatakkoord voor de financiële sector.  
PMT verbindt zich daarmee aan de doelen van het ontwerpakkoord ten aanzien van de vermindering van de uitstoot van CO<sub>2</sub>. De sector rapporteert vanaf 2020 over de klimaatimpact van financieringen en beleggingen en heeft uiterlijk in 2022 actieplannen opgesteld om deze te beperken.
- MN kijkt namens opdrachtgevers naar de mogelijke negatieve impact op de waardering van de aandelen en obligatieportefeuilles als gevolg van toekomstige wet- en regelgeving (transitierisico's) volgens de methodologie van MSCI.
- MN kijkt namens opdrachtgevers naar de mogelijke negatieve impact op de waardering van de aandelen en obligatieportefeuilles als gevolg van veranderingen in de fysieke leefomgeving (fysieke risico's) volgens de methodologie van MSCI.

Daarnaast doen PMT en PME investeringen met impact:

- PMT heeft zichzelf ten doel gesteld om in 2025 € 2 miljard aan nieuwe impactinvesteringen te hebben gedaan. Eind 2020 bedroeg de Net Asset Value van de impactinvesteringen van PMT € 1176 miljoen, waarvan € 133 miljoen binnen het thema energietransitie en € 23 miljoen binnen het thema circulaire economie.
- Eind 2020 bedroeg de Net Asset Value van de impact investeringen van PME € 1264 miljoen, waarvan € 482 miljoen binnen het thema energietransitie en € 23 miljoen in het thema circulaire economie.

# III Commitment financiële sector aan het klimaatakkoord

## Relevante investeringen voor commitment financiële sector aan het Nederlandse klimaatakkoord

In lijn met de afspraken die gemaakt zijn in het commitment van de financiële sector aan het Nederlandse klimaatakkoord is MN voornemens om voor alle relevante beleggingen de CO<sub>2</sub>-voetafdruk te rapporteren en per uiterlijk 2022 CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen vast te stellen voor 2030.

### Relevante beleggingscategorieën

MN ziet de beleggingscategorieën aandelen, bedrijfsobligaties, vastgoed en infrastructuur als relevant in het kader van de afspraken die gemaakt zijn in het klimaatcommitment. MN kan met het beleggingsbeleid invloed uitoefenen op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van deze beleggingen via bijvoorbeeld het stembeleid, engagement, uitsluiting van bepaalde beleggingen voor opname of het geven van de opdracht aan vermogensbeheerders om de CO<sub>2</sub>-uitstoot mee te nemen in de beleggingsbeslissingen.

### Liquide aandelenportefeuilles

Het inzicht dat MN heeft in de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de relevante beleggingen is nog onvolledig. In dit jaarverslag is er voor gekozen om vooralsnog enkel de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de liquide aandelenportefeuilles te rapporteren, omdat deze op een voldoende betrouwbare wijze gemeten kan worden en in deze beleggingscategorie relatief veel mogelijkheden zijn om invloed uit te oefenen op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de beleggingen. MN kan namelijk op de beleggingen in de liquide aandelenportefeuilles invloed uitoefenen als aandeelhouder en heeft een engagementprogramma op bedrijven in de sectoren waarvan een grote bijdrage aan de CO<sub>2</sub>-reductie wordt verwacht.

### Omvang relevante portefeuilles

MN streeft er naar om de komende jaren de CO<sub>2</sub>-rapportage uit te breiden en ook voor de andere relevante beleggingen de CO<sub>2</sub>-uitstoot te rapporteren. De omvang van alle relevante portefeuilles is € 90,1 miljard en 53% van de waarde van de totale beleggingsportefeuille. De omvang van de liquide aandelenportefeuilles is € 48,8 miljard en 54% van de waarde van de relevante beleggingen.

## Methodologie voor meten CO<sub>2</sub>-voetafdruk

### Scope

MN meet de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van al haar opdrachtgevers. De meting van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van PMT en PME heeft betrekking op de beursgenoteerde aandelenportefeuilles. Daarbij is naar de holdings per eind 2019 gekeken. Op basis hiervan is de uitstoot-intensiteit (kgCO<sub>2</sub>e) per 100 geïnvesteerde euro's aandelenportefeuille berekend. De uitstootcijfers omvatten de scope 1 en 2 CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Scope 1 is de directe uitstoot, bijvoorbeeld als gevolg van het gebruik van bedrijfsfaciliteiten en voertuigen. Scope 2 is de indirecte uitstoot die gepaard gaat met de productie van ingekochte elektriciteit.

### Indicator en meetmethode

De statistiek die gebruikt wordt om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de aandelenportefeuille uit te drukken is de uitstoot-intensiteit, uitgedrukt als *Emission Exposure* per 100 EUR invested. Deze statistiek laat zien hoeveel kilogram CO<sub>2</sub> een investeerder met elke geïnvesteerde 100 euro financiert. Van belang is dat alle gebruikte gegevens op hetzelfde moment worden gemeten, in dit geval 31 december 2019.

### Toewijzen uitstoot

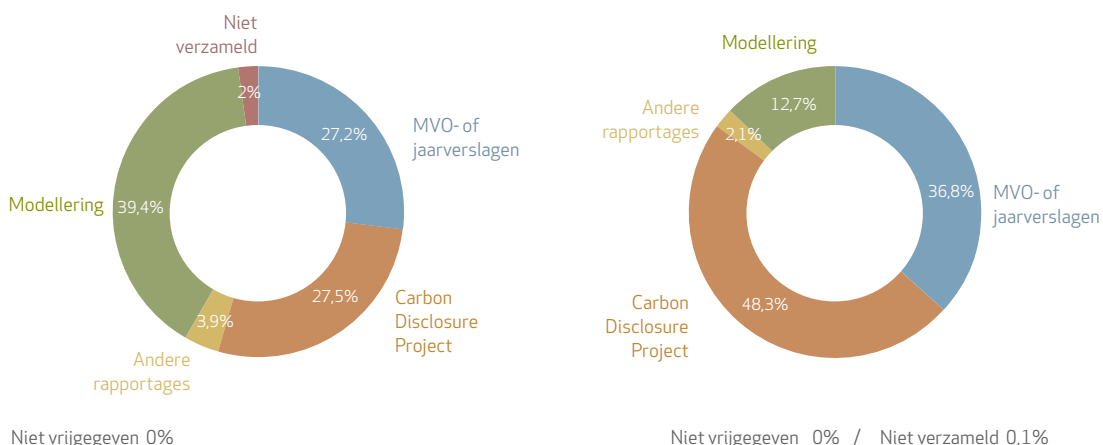
In lijn met het 'ownership principle' van het Greenhouse Gas Protocol wordt een investeerder 'eigenaar' van (een deel van) de uitstoot van een bedrijf wanneer het eigenaar wordt van aandelen van het bedrijf. De hoeveelheid uitstoot die wordt toegewezen aan de aandeelhouder is naar rato het aantal aandelen in bezit. Wanneer een investeerder 0.1% van een bedrijf bezit wordt 0.1% van de totale uitstoot van het bedrijf aan de investeerder toegewezen. Op portefeuilleniveau wordt de uitstoot geaggregeerd op basis van toegewezen uitstoot.

Een gangbare term voor de toegewezen uitstoot is *Emission Exposure*. De *Emission Exposure* wordt berekend door de totale uitstoot van een bedrijf te vermenigvuldigen met het percentage dat de investeerder van het bedrijf bezit. Voor deze meting is hierbij gebruikt gemaakt van de totale marktkapitalisatie van de geanalyseerde bedrijven.

### Databronnen en datakwaliteit

De brondata die gebruikt zijn voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk voor de aandelenportefeuille worden geleverd door ISS en laten de uitstoot zien van bedrijven per eind 2019. Deze dataleverancier verkrijgt gegevens op zijn beurt uit vier verschillende bronnen:

- MVO- of jaarverslagen: veel bedrijven meten zelf hun uitstoot van broeikasgassen en publiceren deze in hun jaarverslag of MVO-verslagen.
- Carbon Disclosure Project: een deel van de bedrijven publiceert zijn uitstoot via het Carbon Disclosure Project (CDP), een non-profit organisatie die bedrijven hierbij ondersteunt.
- Andere rapportages, bijvoorbeeld die van NGO's; bedrijven die zelf geen uitstootgegevens publiceren worden soms door externe partijen onderzocht die de gegevens vervolgens publiceren.
- Modelering: samen met het Zwitserse Federale Instituut voor Technologie (ETH) in Zurich heeft ISS een model ontwikkeld waarmee de uitstoot geschat kan worden van bedrijven waarvan gepubliceerde gegevens ontbreken of die onbetrouwbaar zijn.



## IV Begrippenlijst

- **Asset Liability Management:** het proces van het verkrijgen van inzicht in de onderlinge afhankelijkheden in de ontwikkeling van rechten en verplichtingen van een organisatie.
- **Compliance en integriteit:** Compliance is de functie binnen een organisatie die toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit en professionaliteit van een organisatie en haar bestuurders en medewerkers met als doel compliance risico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.
- **CO<sub>2</sub>-voetafdruk:** Met behulp van een CO<sub>2</sub>-voetafdruk verkrijgt een organisatie inzicht in de totale uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door de organisatie, een proces of een product.
- **COSO-raamwerk:** COSO is een internationaal referentiekader met richtlijnen voor interne controle en interne beheersing van risico's.
- **Engagement:** Vorm van duurzaam beleggen waarbij de investeerder zich opstelt als een actieve aandeelhouder en met het bedrijf waarin belegd wordt in dialoog gaat over duurzaamheidsissues.
- **ESG-criteria:** (in het Engels aangeduid als environmental, social and governance criteria) Criteria op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur.
- **Global Reporting Initiative:** Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische, milieu- en sociale prestaties.
- **(Corporate) Governance:** Bij governance gaat het om hoe een onderneming wordt bestuurd. Belangrijk is hoe een onderneming efficiënt en verantwoord wordt geleid waarbij het vooral ook gaat om de relatie met de belangrijkste belanghebbenden zoals de aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving.
- **Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV):** Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is een keurmerk voor de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van een verzekeraar. Bij een verzekeraar met dit kwaliteitskeurmerk kan de klant rekenen op begrijpelijke informatie, verzekeringen die bij hem passen en optimale dienstverlening. Met het Keurmerk Klantgericht Verzekeren maken verzekeringsmaatschappijen zichtbaar dat zij klantgericht werken en daarop worden getoetst.
- **Materialiteitsanalyse:** Organisaties kunnen als onderdeel van het proces om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te bepalen of aan te scherpen een materialiteits-toets uitvoeren. Materialiteit verzekert een duidelijke en onderbouwde keuze van thema's waarover zal worden gerapporteerd.
- **Materialiteitsmatrix:** In een materialiteitsmatrix wordt per onderwerp het belang voor stakeholders afgezet tegen het belang voor de onderneming. Doel van de matrix is de lezers van het jaarverslag inzicht te geven in de selectie van onderwerpen waarover het verslag rapporteert.

- **United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI):** Een internationaal netwerk van investeerders die samenwerken om de zes Principles for Responsible Investment in de praktijk te brengen. Het doel is investeerders en ondertekenaars van het initiatief te ondersteunen bij opnemen van duurzaamheidsaspecten in hun investeringsbesluitvorming en eigendom praktijken .
- **Riskmanagement:** Risico- of riskmanagement is een hulpmiddel om op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en – door er proactief mee om te gaan – ze beter te beheersen. Risicomanagement is gebaseerd op het maken van risico-analyses.
- **Stakeholders:** Een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project.
- **WGA:** Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten. U krijgt mogelijk WGA als u twee jaar of langer ziek bent en (in de toekomst) kunt werken.
- **WIA:** WIA is de uitkering die u kunt aanvragen als u door ziekte niet of minder kunt werken. WIA staat voor: Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen.

