

Corporate Governance

12. Onze governance 59

13. Verslag van de Raad van Commissarissen 61

- De RvC van MN in 2019 61
- Commissies 63
- Samenstelling RvC 2019 63
- Zelfevaluatie en Permanente Educatie 66
- Contact met de stakeholders en externe toezichthouders 66
- Beloning RvC 67
- Vooruitblik 2020 67

14. Risicomanagement 68

- Belangrijkste ontwikkelingen per soort risico 70
- Coronacrisis 73
- Verklaring van het Executive Committee 73

12. Onze governance

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). In het afgelopen jaar is in de samenstelling van de directie en in de portefeuillevverdeling een aantal wijzigingen geweest.

De aankondiging dat twee leden van het EC (Liesbeth Sinke en Henri den Boer) per 1 februari 2019 zouden stoppen in hun huidige functie, was een natuurlijk moment om de verdeling van de portefeuilles binnen het EC te evalueren en die te bespreken met de Raad van Commissarissen. Dit heeft geleid tot een herijking van de taakverdeling binnen het EC, waarbij is gekozen een EC-lid met het specifieke aandachtsgebied IT aan te stellen.

Dit betekent effectief dat het EC is uitgebreid van vier naar vijf personen: een directievoorzitter (statutair lid), een directeur Finance & Risk (statutair lid), een directeur Vermogensbeheer, een directeur Pensioenen & Verzekeren en een directeur Informatievoorziening (IV). Per 1 maart 2019 werd de eerste van drie vacatures vervuld. Ralf Rikze volgde Henri den Boer op als directeur Pensioenen & Verzekeringen bij MN. Per 1 mei trad Jannie Minnema aan als directeur Informatievoorziening (IV) en op 1 juli 2019 is Fleur Rieter aangetreden als CFRO. Begin juli heeft ook Gerald Cartigny (de directeur Vermogensbeheer) aangekondigd te zullen vertrekken bij MN. Martijn Scholten heeft hem per 1 oktober van 2019 opgevolgd in de functie van directeur Vermogensbeheer.

- Directievoorzitter, statutair lid (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)

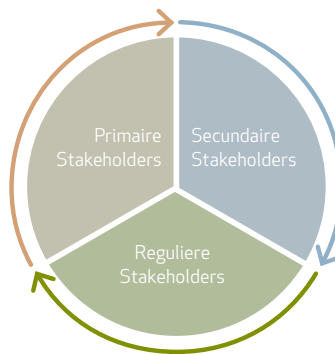
De directeur Finance & Risk ondersteunt de realisatie en de ontwikkeling van de strategie en de daarbij behorende bewaking van de financiële gezondheid en een sterke risicobeheersing van de vennootschap en het contact hierover richting de opdrachtgevers en toezichthouders. De CFRO is verantwoordelijk 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.

Belanghebbenden die zich binnen de (kring van) de organisatie bevinden

- MN-medewerkers
- Ondernemingsraad MN
- Opdrachtgevers
- Aandeelhouders
- Sociale Partners
- Raad van Commissarissen



Samenwerkings- en invloedpartners

- Werkgevers & werknemers
- Leveranciers, partners
- Kennisinstituten (SPO/UvA)
- Media
- Belangenorganisaties
- Brancheverenigingen
- Vakbonden
- Politieke partijen
- Pensioenfederatie
- Accountant
- Consultants
- Verzekeraars
- Lokale omgeving

Oefenen invloed uit op de organisatie door middel van wet- en regelgeving

- Toezichthouders (AFM/DNB/AP)
- Wet- en regelgevers
- Rechtspraak

▪ **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)**

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.

Samenstelling Raad van Commissarissen

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.

Corporate Governance Code

Goed bestuur van een bedrijf betekent het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle stakeholders. Voor MN zijn dit de aandeelhouders, de opdrachtgevers, met daarachter 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

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.

De RvC van MN in 2019

Het jaar 2019 was in meerdere opzichten een 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 onderwerpen die speelden bij MN en in de omgeving van MN.

De RvC werd afgelopen jaar diep geraakt door het overlijden van Ella Vogelaar, kort nadat zij haar functie als president-commissaris had neergelegd.

Wisselingen binnen het EC en de RvC

In het laatste kwartaal van 2018 is het vertrek van twee EC-leden aangekondigd, te weten de CFRO, Liesbeth Sinke, en de directeur Pensioenen & Verzekeren, Henri den Boer. Dit heeft geleid tot een herijking van de taakverdeling binnen het EC, waarbij de RvC heeft besloten in te stemmen met het voorstel van de voorzitter van het EC, om een EC-lid met het specifieke aandachtsgebied Informatievoorziening (IV) aan te stellen.

De herverdeling van taken en het vertrek van de bovengenoemde leden heeft in 2019 geleid tot een drietal benoemingen in het EC. De heer Ralf Rikze is per 1 maart gestart in de functie van directeur Pensioenen & Verzekeren. Op 1 mei is het team uitgebreid met de komst van Jannie Minnema in de functie van directeur IV. Daarnaast is de RvB versterkt met de komst van Fleur Rieter op 1 juli in de functie van CFRO.

Medio 2019 heeft Gerald Cartigny aangegeven zijn functie bij MN als directeur Vermogensbeheer neer te leggen. Per 1 oktober is Martijn Scholten, die al langere tijd werkzaam is binnen de organisatie, aangetreden in de functie van Directeur Vermogensbeheer. In de ogen van de RvC is hij een goede toevoeging aan het EC.

De president-commissaris, Ella Vogelaar, is op verzoek van de aandeelhouders een half jaar langer aangebleven om de bovengenoemde wisselingen in goede banen te leiden. Zij is per 6 mei 2019 afgetreden; de functie van president-commissaris wordt per die datum ingevuld door Hanny Kemna. De positie in de Raad van Commissarissen die door het vertrek van Ella Vogelaar was vrijgekomen, is per 9 december 2019 ingevuld door de heer Hans van der Windt.

Nieuwe Pensioenstroom

In 2019 is MN verder gegaan met de realisatie van de Nieuwe Pensioenstroom (NPS), een veelomvattend project waarmee MN de dienstverlening aan haar klanten wil verbeteren en zich voorbereidt op toekomstige wijzigingen in het pensioenstelsel. De RvC heeft het programma gedurende 2019 nauwlettend gevolgd. Met name de leden van de Changecommissie hebben het bespreken van het programma met de leden van het EC tot prioriteit gemaakt. In 2019 is, ondanks alle inspanningen binnen het programma, geconstateerd dat NPS achterblijft bij de gestelde verwachtingen en doelstellingen. 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 tijdspad op tijd en conform afspraak topprioriteit voor MN is. De RvC spreekt ook met de toezichthouder DNB over de voortgang op het programma en rol van de RvC hierin.

Strategisch Kader MN

In de aandeelhoudersvergadering van december is een nieuw strategisch kader voor MN vastgesteld. De RvC heeft in de totstandkoming een actieve rol gehad in het zogenoemde strategisch beraad, waar de verschillende belanghebbenden in vertegenwoordigd waren. De RvC is verheugd dat met de betrokken partijen tot een gedragen strategisch kader voor de komende jaren is gekomen.

Nieuwe kapitaalstructuur

In het verlengde van de strategische uitgangspunten is in 2019 ook een nieuwe kapitaalstructuur overeengekomen tussen MN en haar aandeelhouders. De structuur is, in het verlengde van de aandeelhoudersvergadering in december, in dezelfde maand ingericht.

Volgens de RvC is hiermee voor de komende periode een, voor alle partijen acceptabele, structuur gerealiseerd waarbij een goede balans is gevonden tussen de verschillende belangen die in relatie tot dit dossier aan de orde zijn. Voor de RvC is het uitgangspunt, dat MN in staat is en blijft om financiële tegenvallers zelfstandig op te vangen, onveranderd.

Gevolgen Covid 19

Begin 2020 ontstond de Covid-19 (corona) uitbraak die is uitgemond in een pandemie. De coronacrisis heeft een grote impact op de wereldwijde economie en de financiële markten en daarmee op de financiële situatie van de opdrachtgevers van MN en hun deelnemers. De RvC laat zich actief 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.

Ondanks het feit dat er mensen van MN persoonlijk geraakt zijn door Covid-19 en het overgrote deel van de medewerkers binnen alle delen van MN vanuit huis hun werk moeten doen, gaat de dienstverlening in deze moeilijke tijd gewoon door. De RvC spreekt hier haar grote waardering voor uit.

Hoewel heel MN zich bewust is van de forse impact op haar opdrachtgevers en de sector als geheel, is de verwachting vooralsnog per de datum van ondertekening van dit jaarverslag dat de impact op de financiële positie van MN zelf beperkt zal blijven.

Verzekeringen

De RvC heeft de ontwikkelingen binnen de unit verzekeringen op de voet gevolgd. Dit betrof zowel het verbeteren van de bestaande bedrijfsvoering voor de verzekeringssklanten als de toekomstverkenning voor de invulling van verzekeringen binnen MN. Hierbij is actief de dialoog gezocht met de verzekeraars en de betrokken sociale partners.

Vergaderingen

In 2019 zijn, als gevolg van de bovengenoemde ontwikkelingen, 22 (al dan niet telefonische) RvC- vergaderingen gehouden. Bij nagenoeg alle vergaderingen was de RvC compleet aanwezig. Bij de vergaderingen waarin het jaarverslag en de jaarrekening over 2019 zijn besproken was de externe accountant (PwC) aanwezig.

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 2019

Met de komst van Hans van der Windt 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 Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Alle commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit. De samenstelling van de RvC was in 2019 als volgt:

Mevrouw Drs. Hanny Kemna (1960)

Herbenoemd voor tweede termijn tot 31 december 2023

- Lid RvC en lid Changecommissie tot 1 juli 2020.
- Per 6 mei 2019 Voorzitter RvC en lid Remuneratie- & Benoemingscommissie.
- Tot 6 mei 2019 voorzitter Changecommissie.

Mevrouw Drs. Sandra Spek (1971)

Herbenoemd voor tweede termijn tot 31 december 2023

- Lid RvC en voorzitter Auditcommissie.

Drs. Michaël Kortbeek (1951)

Termijn loopt af per 31 december 2022

- Lid RvC en voorzitter Remuneratie- & Benoemingscommissie.

Mr. Jurgen Stegmann (1960)

Termijn loopt af per 16 januari 2023

- Lid RvC, lid Changecommissie en lid Auditcommissie.
- Per 6 mei 2019 voorzitter Changecommissie.

De heer Hans van der Windt (1953)

Termijn loopt af per 31 december 2023

- Lid RvC per 9 december 2019 en lid Changecommissie per 1 maart 2020.

Mevrouw Drs. Ella Vogelaar (1949)

Afgetreden op 6 mei 2019

- Tot 6 mei 2019 Voorzitter RvC en lid Remuneratie- & Benoemingscommissie.

Mevrouw Sandra Spek en mevrouw Hanny Kemna zijn in december 2019 door de aandeelhouders herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar als commissaris van MN tot 31 december 2023. Voorafgaand aan de herbenoemingen hebben er gesprekken over het functioneren plaatsgevonden: Sandra Spek met de president-commissaris (Hanny Kemna) en Hanny Kemna met de voorzitter van de Remuneratie- & Benoemingscommissie (Michaël Kortbeek).

Van deze gesprekken zijn verslagen gemaakt, die gedeeld zijn met de overige commissarissen. Aan de hand hiervan heeft een evaluatie over het functioneren plaatsgevonden, alvorens over te gaan tot voordracht voor herbenoeming door de aandeelhouders.

Bij de samenstelling van de RvC en de samenstelling 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 2019 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. De externe accountant en de directeuren Risk & Compliance en Internal Audit zijn tijdens de vergaderingen aanwezig. Tijdens de commissievergaderingen in 2019 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 2018 (inclusief de managementletter, het controleplan van de externe accountant en het accountantsverslag);
- het tenderproces voor een accountant voor MN en PMT per 1 januari 2021. De voorzitter van de Auditcommissie was lid van de gezamenlijke selectiecommissie. Het proces heeft geresulteerd in de benoeming van Deloitte als accountant van MN en PMT in een (B)AvA op 28 oktober;
- 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 2020 voor MN;
- de strategie voor Vermogensbeheer binnen MN.

Remuneratie- & Benoemingscommissie (R&B)

De commissarissen Michaël Kortbeek (voorzitter) en Ella Vogelaar vormden in de eerste helft van 2019 de R&B-commissie. Vanaf mei 2019 heeft Hanny Kemna de positie in de commissie van Ella Vogelaar overgenomen. In de vergaderingen sloot – naast de leden van de RvB – de directeur HR aan.

De commissie kwam in 2019 vijf keer in vergadering bijeen. Daarnaast was er diverse malen overleg over de beoordelings- en voortgangsgesprekken en de processen rondom de werving van nieuwe EC-leden en een nieuwe commissaris. Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- het begeleiden van de werving van de nieuwe leden van het EC en de nieuwe commissaris;
- het (voor zover van toepassing) voorbereiden en voeren van beoordelingsgesprekken over 2018 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 2019 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;
- het voorbereiden van de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC;
- het bespreken van de personeelsschouw van het senior management in het kader van opvolgingsplanning.

De voorzitter van de R&B-commissie heeft contact onderhouden met de Ondernemingsraad en heeft in dit kader een aantal overlegvergaderingen bijgewoond. Daarnaast heeft hij contact gehad met de vertrouwenspersonen.

Changecommissie

Binnen de Changecommissie ligt de focus op de grote verandertrajecten en de cultuurverandering binnen MN. De commissie bestond in 2019 uit Hanny Kemna en Jurgen Stegmann. In 2019 vergaderde de commissie vier keer.

Daarnaast hebben de commissieleden met relevante spelers binnen de organisatie overlegd over de voortgang van de diverse verandertrajecten. Tijdens de vergaderingen lag de focus op NPS, de *change* agenda binnen de unit IV en de ontwikkelingen bij de unit Verzekeren. Ook is in de Changecommissie stilgestaan bij de portfolioplanning en het integraal managen van *change* risk. De leden van de Changecommissie hebben waar nodig de RvC aanvullend geïnformeerd over de stand van zaken rond NPS en de aanverwante changeprogramma's.

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 2019 een 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 4 februari 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.

In oktober heeft de RvC, mede in het verlengde van de zelfevaluatie, een tweedaagse strategische sessie gehouden in de omgeving van Utrecht. Hier is onder andere met een externe begeleider gekeken naar hoe de RvC zich (verder) kan ontwikkelen naar inspirerend toezicht.

Tijdens dit onderdeel is onder meer aandacht besteed aan de (pro-)actieve houding richting stakeholders, betrokkenheid bij het strategieproces en variatie in afstand en betrokkenheid, uitgaande van bewustzijn over rol, positie en verantwoordelijkheid.

Daarnaast is tijdens deze tweedaagse, (samen met de leden van het EC) aan de hand van een zogenoemd business model canvas en het strategisch kader, gekeken naar een aantal strategische ontwikkelingen in de omgeving van MN en de gevolgen hiervan voor de organisatie. Ook was er ruimte om meer informeel (nader) kennis te maken.

Contact met de stakeholders en externe toezichthouders

Ook gedurende 2019 was er veelvuldig contact tussen de RvC en de interne en externe stakeholders van MN, zoals de aandeelhouders, opdrachtgevers en de sociale partners. Gelijk als in voorgaande jaren was de president-commissaris 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, in verband met de wisselingen in het EC, contact gehad met de externe toezichthouders AFM en DNB. Ook zijn er contacten geweest met de toezichthouders over het programma NPS.

Verschillende commissarissen hebben werkbezoeken afgelegd bij units binnen MN; zo zijn onder andere meeloopmiddagen geweest binnen Vermogensbeheer en in het klantcontactcentrum binnen Pensioenen. De voltallige RvC heeft een bezoek gebracht aan het MN-innovatielab (M-Lab). Ook is een bijeenkomst met de ondernemingsraad van MN georganiseerd.

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.

	Per jaar
Voorzitter RvC	€ 32.651,28
Lid RvC	€ 22.992,17
Lid Auditcommissie	€ 7.258,44
Lid Changecommissie	€ 5.429,46
Lid Remuneratie & Benoemingscommissie	€ 5.429,46

Vooruitblik 2020

De RvC volgt op dit moment de ontwikkelingen rond Covid 19 en de gevolgen hiervan voor MN en haar opdrachtgevers nauwlettend. Komende periode zal de RvC hierbij in ieder geval focus houden op de interne organisatie, de continuïteit van dienstverlening aan de opdrachtgevers en de ontwikkelingen op de financiële markten.

De RvC zal daarnaast in 2020 actief toezicht blijven houden op het programma NPS en de ontwikkelingen nauwgezet monitoren. De RvC acht het van belang voor MN dat de geplande systeemdelen binnen een realistisch tijdsplan op tijd en conform afspraak worden opgeleverd, waarbij de RvC ook de voortgang en het effect van de interventies van het EC op de voet volgt. De RvC is er van doordrongen dat het maken van stappen in het programma voor de dienstverlening aan de opdrachtgevers in de toekomst van wezenlijk belang is.

De RvC ziet hier een actieve rol voor zichzelf, mede in het licht van de toegenomen invloed van wet- en regelgeving en de actievere opstelling van de toezichthouders op dit punt. In het verlengde hiervan laat de RvC zich op regelmatige basis informeren over de uitdagingen rondom cybersecurity en de AVG.

De RvC zal daarnaast tijd en energie blijven steken in het in raad en daad bijstaan van de relatief recent samengestelde directie. De RvC hecht ook aan goede relaties met de opdrachtgevers, aandeelhouders en andere stakeholders en wil ook komend jaar verder investeren in deze relaties.

14. Risicomanagement

Het nemen van risico's is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van MN, die is gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor stakeholders. MN heeft als doel om alleen risico's te nemen die de organisatie verantwoord en aanvaardbaar vindt en die de organisatie adequaat kan beheersen. In 2019 heeft MN haar risicomanagementmodel verbeterd volgens het zogenoemde *Three Lines of Defence* model.

Ter versterking van het risicomanagement van MN valt informatievoorziening sinds 2019 niet meer onder de verantwoordelijkheid van de *chief financial risk officer* (CFRO), maar rechtstreeks onder die van een speciaal daartoe aangestelde directeur informatievoorziening. Daarnaast zijn bij een aantal bedrijfsonderdelen, bijvoorbeeld bij pensioenen en verzekeringen, eerste-lijns risicomangers aangesteld. Naast het versterken van haar monitoringrol heeft de afdeling Risk & Compliance haar capaciteit op het gebied van *enterprise risk management* (ERM), privacy en fraude uitgebreid.

MN zet de verbeteringen op het gebied van risicomanagement ook in 2020 voort. Onder leiding van de in 2019 aangetreden nieuwe CFRO en directeur Risk & Compliance heeft MN de gewenste contouren bepaald om het risicomanagement van MN verder vorm te geven. Vanaf 2020 zal MN hier planmatig invulling aan geven. Onderdeel hiervan zal een intern programma Integraal Risicomanagement zijn, waarbij tevens periodieke overleggen met onze opdrachtgevers en toezichthouders plaatsvinden.

Eind 2019 heeft MN meegedaan aan een pilot van DNB voor direct toezicht op de pensioen-uitvoeringsorganisaties. Binnen deze pilot heeft DNB een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de risicobeheersing binnen MN ten aanzien van de pensioenrechten administratie. Hieruit zijn diverse bevindingen voorgekomen, die allerlei elementen van de risicobeheersing raken. In het programma Integraal Risicomanagement zullen deze bevindingen worden geadresseerd.

Risicobeleid

Het nemen van risico's is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van MN, die is gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor stakeholders. MN heeft als doel om alleen risico's te nemen die de organisatie verantwoord en aanvaardbaar vindt en die de organisatie adequaat kan beheersen. MN definieert risico als mogelijke afwijking van verwachte uitkomsten die impact heeft op de waarde, het kapitaal of de inkomsten van MN, haar klanten, haar organisatiedoelen of toekomstige mogelijkheden. De risico's van MN en haar klanten zijn dan ook een resultante van externe en/of interne afwijkingen die inherent aan de bedrijfsvoering zijn.

Three Lines of Defense model

MN past het zogenoemde *Three Lines of Defense* model toe als basis voor haar risicomanagement. Het zuiver inrichten van dit model is één van de speerpunten in de verdere professionalisering van het risicomanagement binnen MN vanaf 2020. In het *Three Lines of Defence* model zijn de verantwoordelijkheden op het gebied van risicomanagement binnen MN als volgt georganiseerd:

- *Eerste beheersingslijn*: De eerste lijn is het lijnmanagement van de business units van MN. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's die de business unit loopt bij het uitvoeren van werkzaamheden. Daarbij is het lijnmanagement verantwoordelijk voor het identificeren van de risico's, het treffen van adequate beheersmaatregelen en het toetsen van de werking van deze beheersmaatregelen.

- *Tweede beheersingslijn*: De risico- en controlefuncties zijn belegd in de tweede lijn. De tweede lijn analyseert, adviseert en rapporteert over de verschillende risico's en bewaakt de naleving van de risicomangementkaders van MN. De risico- en controlefuncties zijn belegd bij de volgende afdelingen:
 - Risk & Compliance, onder de directeur Risk & Compliance die rechtstreeks rapporteert aan de chief financial and risk officer (CFRO) en;
 - Planning & Control, direct onder de CFRO.
- *Derde beheersingslijn*: De afdeling Internal Audit is verantwoordelijk voor het verlenen van onafhankelijke, objectieve zekerheid door het uitvoeren van audits. Internal Audit onderzoekt onder andere of het risicomangement in zowel de eerste als tweede lijn toereikend is om de doelstellingen van MN te realiseren. De afdeling Internal Audit is onafhankelijk gepositioneerd onder de chief executive officer (CEO).
- Aansluitend en als aanvulling op het interne risicomangementmodel bewaken de interne en externe toezichthouders de naleving op wet- en regelgeving en geeft de externe accountant aanvullende zekerheid over de gepresenteerde jaarrekening en bedrijfsresultaten van MN.

Risicobewustzijn en risicogedrag

Het risicobewustzijn van onze medewerkers is onontbeerlijk voor effectief risicomangement. Het versterken van de risicocultuur is dan ook een van de aandachtsgebieden in de verdere ontwikkeling van het risicomangement binnen MN. Om het bewustzijn van de medewerkers te versterken is in 2019 een e-learning ingezet op het gebied van informatiebeveiliging, privacy en de gedragscode. Naast e-learning worden medewerkers gestimuleerd dilemmatrainingen en trainingen op het gebied van interne beheersing te volgen, gefaciliteerd door de afdeling Risk & Compliance. In 2020 zal e-learning verder worden uitgebreid met modules over onder andere frauderisico.

Risicomangementproces

MN past een risicomangementproces toe waarbij ieder kwartaal een rapportage over risico-beheersing wordt opgesteld door de bedrijfsonderdelen. De rapportage geeft het risicoprofiel weer en de ontwikkeling in de beheersing van de risico's. Dit risicoprofiel is gebaseerd op onder meer de uitkomsten van zelfevaluaties, meldingen van incidenten, key risk indicatoren en monitoring van effectieve afhandeling van geregistreerde acties. De rapportage risicobeheersing wordt op kwartaalbasis besproken in de risicomités van de bedrijfs-onderdelen (RCC's) en in het Group Risk Compliance Comité (GRCC). Het Executive Comité (EC) stelt de kwartaal-rapportage risicobeheersing MN vast.

De afdeling Risk & Compliance coördineert dit proces, stelt de kaders vast en toetst de kwaliteit van de opgeleverde rapportage. Daarnaast beoordeelt de afdeling Risk & Compliance het gerapporteerde risicoprofiel en geeft hierover haar oordeel in de vorm van een onafhankelijke tweedelijns risico-opinie. In 2020 zal ook aandacht zijn voor het verder verbeteren van de kwaliteit en volledigheid van de rapportage risicobeheersing als onderdeel van de eerder genoemde professionaliseringslag.

Risicobereidheid

MN heeft in haar Risk Appetite Statement een beschrijving opgenomen van de mate van risico die MN bereid is te lopen om haar strategische doelen te behalen, waarbij zij in staat is te blijven voldoen aan randvoorwaarden vanuit het perspectief van haar belanghebbenden en

eigen continuïteit. MN hanteert als uitgangspunt dat het alleen risico's neemt die de organisatie goed begrijpt en die de organisatie adequaat kan beheersen en financieel kan dragen. Inherent aan de bedrijfsvoering van MN zullen er altijd risico's ontstaan die MN niet actief opzoekt of neemt. Concreet vertaalt zich dit in een risicobereidheid die uitgaat van:

- Het behalen van strategische doelen om de continuïteit te borgen.
- Het vermijden van risico's die een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening aan opdrachtgevers en klanten.
- Het streven naar het volledig voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
- Het naleven van regels om het falen van het systeem voor risicobeheersing en interne controle te voorkomen.
- Het nastreven van een deugdelijk en verantwoord financieel beleid.
- Het beschermen van de reputatie van MN en haar opdrachtgevers.

Het management past de risicobereidheid van MN toe bij het evalueren van de realisatie van (strategische) doelstellingen. Hierbij wordt beoordeeld of risico's binnen de risicobereidheid vallen. Als nodig neemt het management maatregelen om risico's binnen de risicobereidheid te brengen.

Key risk indicators

MN heeft haar monitoring op de risicobereidheid aangescherpt door introductie van key risk indicators (KRI's) met bijbehorende tolerantiegrenzen. Voorbeelden van KRI's die gemonitord worden zijn onder andere '% ziekteverzuim', 'behalen van SLA normen' en 'downtime van systemen'. De bedrijfsonderdelen monitoren ieder de status van de KRI's, treffen de nodige maatregelen om binnen de tolerantiegrenzen te komen of te blijven en rapporteren hierover in de kwartaalrapportage risicobeheersing.

ISAE 3402-verklaringen

Jaarlijks worden er ISAE 3402 (type 2) verklaringen afgegeven voor MN Vermogensbeheer, MN Pensioenen en MN Verzekeringen. Zo ook over 2019.

Belangrijkste ontwikkelingen per soort risico

Strategische risico's

De onzekerheid over het nieuwe pensioenstelsel en de dreigende verlaging van de pensioenen waren belangrijke strategische risico's voor MN. De impact op het bedrijfsonderdeel Pensioenen is gedurende 2019 op de voet gevolgd en vertaald naar potentiële impact op de organisatie en maatregelen die nodig zijn om deze ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden. MN heeft in 2019 door middel van het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) een aantal stappen gezet in de verbeteringen van de bedrijfsvoering van het bedrijfsonderdeel Pensioenen om deze te kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving (aanpasbaarheidsrisico). NPS moderniseert de huidige pensioenstraat van MN en heeft als doel het huidige applicatielandschap te vervangen met moderne technologie en een robuuste en wendbare architectuur. Om NPS tijdig en met de juiste kwaliteit te realiseren worden ontwikkelingen en risico's nauw gemonitord. In de beheersing van de risico's staat het stellen van prioriteiten centraal. Op alle niveaus wordt bekeken of gepleegde interventies ook de beoogde effecten behalen. Middelen zoals capaciteit en budget zijn immers schaars en kunnen eenmalig worden aangewend, niet alleen voor de realisatie van NPS maar ook voor andere noodzakelijke verandertrajecten zoals eventueel verlagen van pensioenen. In 2020 zal het waarmaken van beoogde plannen blijvende aandacht hebben.

Ook in het vermogensbeheerdomein is sprake van een veranderende omgeving. Consolidatie in de (internationale) vermogensbeheermarkt raakt MN en haar opdrachtgevers. De daarmee samenhangende ontwikkelingen in digitalisering, data en IT biedt kansen, maar vormen ook een risico voor de positie en dienstverlening van MN op het gebied van vermogensbeheer. Deze ontwikkelingen vragen om een wendbare, schaalbare en toekomstbestendige vermogensbeheerorganisatie. Het bedrijfsonderdeel Vermogensbeheer heeft in 2019 de gewenste vertaling naar de informatievoorziening vastgesteld. Vanaf 2020 tot eind 2022 zal Vermogensbeheer hier met diverse initiatieven invulling aan geven.

- *Reputatierisico*: Het reputatierisico is het risico dat het vertrouwen in MN wordt geschaad door negatieve berichtgeving, omstandigheden of gebeurtenissen. MN vermijdt omstandigheden die onze reputatie zouden kunnen ondermijnen en tot fors ingrijpen zouden kunnen leiden om het vertrouwen in MN te herstellen. Het werken aan het vertrouwen van onze belanghebbenden blijft een speerpunt voor MN, waarbij extra alertheid is geboden als het gaat om het identificeren en mitigeren van reputatierisico's.

Operationele risico's

Onder operationele risico's verstaat MN het risico dat ontstaat als gevolg van het falen of tekortschieten van interne processen, menselijke- en/of technische tekortkomingen of door onverwachte externe gebeurtenissen waardoor de bedrijfsdoelstellingen niet worden gerealiseerd.

Belangrijke bedrijfsdoelstelling van MN is dat zij betrouwbare dienstverlening levert aan haar opdrachtgevers volgens de overeengekomen afspraken. Om te zorgen deze dienstverlening beheerst plaatsvindt, treft MN maatregelen om haar risico's te beheersen tot een acceptabel niveau. De afdeling Risk & Compliance monitort en ziet erop toe dat MN haar operationele risico's afdoende beheerst. Dit doet Risk & Compliance onder meer door het beoordelen van het risico controle raamwerk, maar ook door vast te stellen of de eerste lijn – de bedrijfs- onderdelen – de risico's afdoende beheerst om beleggingsstrategieën en -mandaten betrouwbaar uit te voeren. Het juist en tijdig treffen van maatregelen wordt gemonitord en periodiek gerapporteerd aan de risicocomités. De derde lijn – de afdeling Internal Audit – voert aanvullend periodieke onderzoeken uit. Ook stelt een externe accountant jaarlijks uit hoofde van ISAE3402 vast of de beheersmaatregelen juist, volledig en tijdig zijn uitgevoerd.

MN heeft de ambitie haar risicomanagement de komende jaren meer integraal aan te pakken. Het versterken en uniformeren van het huidige risico controle raamwerk en de monitoring daarop is daar een belangrijk onderdeel van die past binnen de professionaliseringslag die MN wil maken.

- *IT-risico*: IT-risico is het risico dat door tekortkomingen in informatiesystemen, infrastructuur en/of informatiebeveiliging de gegevens die aan MN zijn toevertrouwd niet integer, niet beschikbaar of niet afgeschermd zijn of raken of niet effectief kunnen worden verwerkt. Het is essentieel dat de gegevens en informatie voldoende zijn beveiligd. In deze categorie hoort bijvoorbeeld schade aan of niet beschikbaar zijn van gegevens en informatie als gevolg van manipulatie vanuit een externe bron (cybercrime), maar ook schade als gevolg van het openbaar maken van klant- en deelnemersgegevens (data privacy risico, zie onder compliance risico's hieronder).

Compliance risico's

Compliance risico is het risico dat MN niet voldoet aan wet- en regelgeving, interne gedragscodes of ethische normen. MN streeft continu naar het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan voor MN grote gevolgen hebben. Denk aan boetes, dwangsommen en aanwijzingen, maar ook de bijkomende reputatie- en herstelschade kunnen forse impact hebben. MN heeft derhalve een lage risicobereidheid voor compliance risico's. MN anticipeert op implementatie van nieuwe wetgeving, termijnen die daarmee samengaan en de impact die dit met zich meebrengt.

- *Integriteitsrisico*: Het compliance risico omvat ook het integriteitsrisico. Hierbij valt te denken aan het niet voldoen aan interne gedragscodes of ethische normen, confrontatie met witwassen en terrorismefinanciering, omzeiling van sanctieregelgeving, corruptie (omkoping), belangen-verstrengeling, interne en externe fraude, fiscale fraude, marktmanipulatie, cybercrime of ander maatschappelijk onbetamelijk gedrag. Periodiek voert MN een systematische integriteitsrisicoanalyse uit (SIRA). Naar aanleiding van de uitkomsten van de SIRA worden beheersmaatregelen getroffen waarvan de naleving wordt gemonitord. Via awareness sessies maken we medewerkers bewust van het belang van (naleving van) de gedragscode, die door iedere in- en externe medewerker wordt ondertekend. Medewerkers die uit hoofde van hun functie over voorkennis kunnen beschikken, tekenen daarnaast voor naleving van de zogeheten insiderregeling.
- *Privacy risico*: Een ander onderdeel van het compliance risico is het privacy risico: het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). MN streeft na persoonsgegevens te beschermen zoals dit in de markt – en volgens de AVG – gebruikelijk is. Hiervoor heeft MN een privacybeleid en zijn er diverse beheersmaatregelen ingericht.

MN heeft een lage risicobereidheid voor IT-risico's. De ambitie is uitval van bedrijfskritische systemen te voorkomen en de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van gegevens te waarborgen, zodat belanghebbenden veilig van onze diensten gebruik kunnen maken. Het informatiebeveiligingsbeleid is geactualiseerd waarbij ook de risico's van cybercrime zijn betrokken. Vervolgens is op basis van het informatiebeveiligingsbeleid een gap-analyse uitgevoerd van de gewenste en de bestaande beheersmaatregelen die MN heeft getroffen op dit gebied. De uitkomsten van deze gap-analyse zijn omgezet naar implementatie-acties voor 2020.

Financiële risico's

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

Coronacrisis

In de eerste stadia van de uitbraak van het coronavirus – nog voordat de eerste besmetting in Nederland werd geconstateerd – is binnen MN een centraal coördinatieteam opgezet waarin de belangrijkste bedrijfsonderdelen van MN zijn vertegenwoordigd. Er zijn direct maatregelen genomen, waaronder het splitsen van teams om het besmettingsgevaar te verminderen. Op basis van actuele ontwikkelingen en richtlijnen van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (hierna: het RIVM) zijn in stappen aanvullende maatregelen genomen. Tegelijkertijd zijn de technische mogelijkheden om grote groepen collega's vanuit huis te kunnen laten werken uitgebreid en getest. Vervolgens is het overgrote deel van het personeelsbestand van MN op afstand gaan werken. MN heeft daarbij consequent de richtlijnen van het RIVM aangehouden. Communicatie met medewerkers, managers en belanghebbenden over beleid en maatregelen van MN heeft dagelijks plaatsgevonden via onder meer e-mail, conference calls en berichten op het intranet. Daarnaast is, in samenhang met het vele thuiswerken in deze periode, speciale aandacht besteed aan beheersing van mogelijk verhoogde risico's op het gebied van cybersecurity en fraude.

De operationele activiteiten van MN, waaronder pensioenuitvoering en vermogensbeheer, zijn zonder onderbrekingen voortgezet.

De huidige grootste opdrachtgevers hebben met MN een overeenkomst voor onbepaalde tijd met een opzegtermijn van 12 maanden per jaareinde. Op basis hiervan zullen deze opdrachtgevers in ieder geval tot 1 januari 2022 diensten afnemen bij MN.

In geval van behoefte aan extra liquiditeit kan MN gebruik maken van een kredietfaciliteit ad € 21 miljoen. Hiervan is tot op heden nog geen gebruik gemaakt. Daarnaast heeft MN de mogelijkheid om, indien nodig, een geldlening ad € 15 miljoen te converteren naar eigen vermogen, om de kapitaalspositie te versterken.

Hoewel MN zich bewust is van de forse impact op haar opdrachtgevers en de sector als geheel, is de verwachting per de datum van het ondertekenen van dit jaarverslag dat de impact op de omzet en de algehele financiële positie van MN zelf beperkt zal blijven.

Verklaring van het Executive Committee

Het Executive Committee verklaart dat:

- 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.