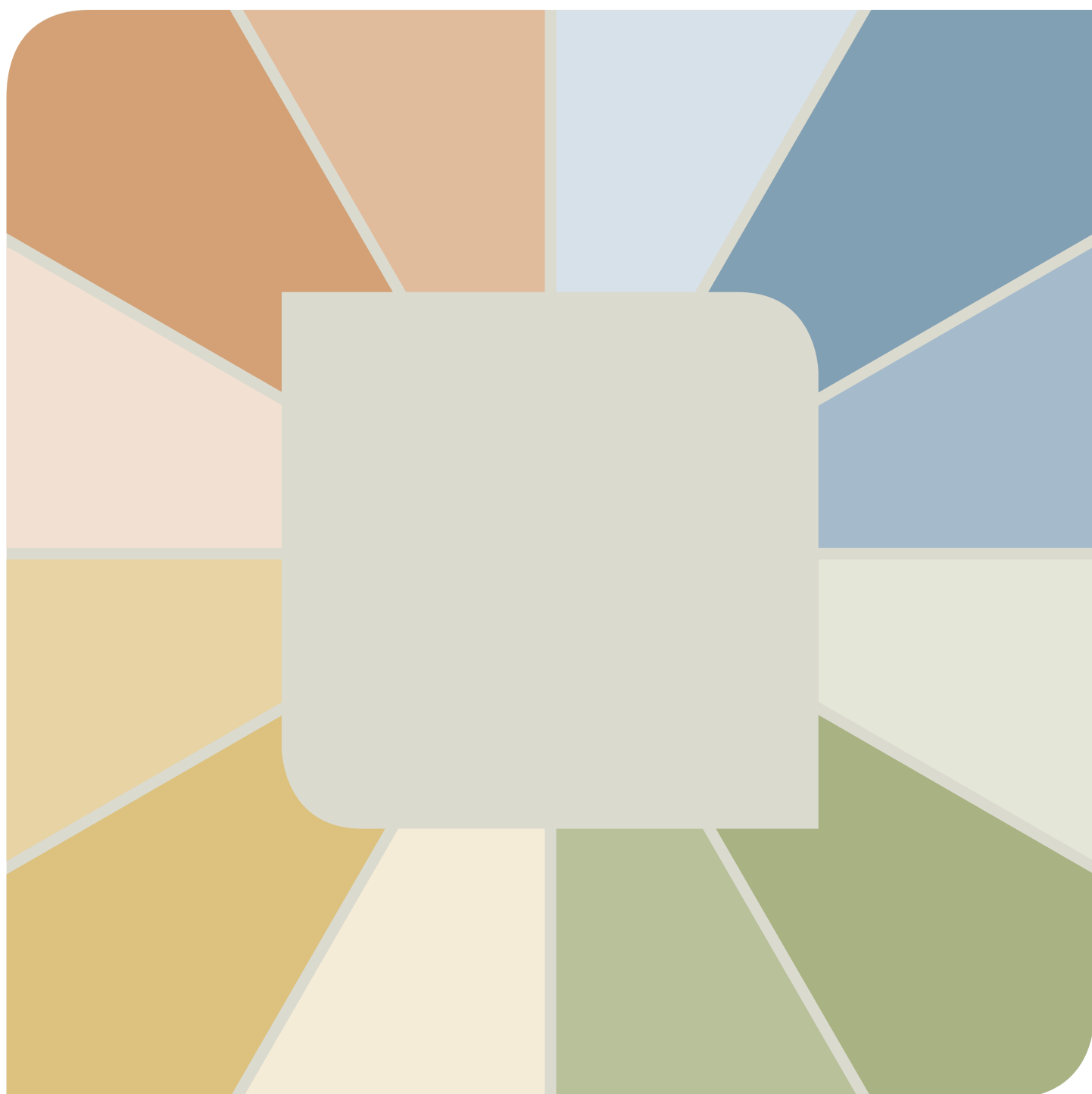




Jaarverslag 2019

Veraf én dichtbij



Inhoudsopgave

In Memoriam Ella Vogelaar 4

01. Woord vooraf 5

Over MN

- 02. **Profiel MN** 10
 - Waardecreatiemodel 11
 - Kerncijfers 12
- 03. **Strategie, trends & ontwikkelingen** 13
 - Onze materiële thema's 15

Directieverslag

- 04. **Financiële ontwikkelingen** 20
- 05. **Bestuursadvisering** 22

Het Pensioenakkoord ligt er, maar het meeste werk moet nog gebeuren 24

*In gesprek met Marijke Colly, manager Public Affairs MN en
Walter Geurts, manager Advies & Actuarieel MN*

- 06. **Vermogensbeheer** 27
 - Trends en ontwikkelingen in de markt 27
 - Organisatie 28
 - Innovaties en nieuwe beleggingsproducten 29
 - Maatschappelijk verantwoord beleggen 30
 - (Inter)nationale samenwerking 34

Investeren in verduurzaming vastgoed 35

*In gesprek met Patrick Ruwiel, directeur Onroerend Goed Nederland MN en
Peter van den Tol, fondsbeheerder Equities, Vermogensbeheer MN*

- 07. **Pensioenuitvoering** 38
 - Wet- en regelgeving 38
 - Vernieuwing 38
 - Kostenverlaging 40
 - Klantbediening en communicatie 40
- 08. **Verzekeringsuitvoering** 41
 - Bedrijfsvoering weer op niveau 41
 - Onderzoek NV schade 41
 - Opzegging KMU Verzekeringen (KMUV) 42
 - Vernieuwing 42
 - Re-integratiedienstverlening 42

Pensioenadministratie en pensioencommunicatie: communicerende vaten 43

*In gesprek met Erik Dortland, manager Pensioencommunicatie MN en
Mariële Poot, manager Operations Pensioenen MN*

09. **Betrokken en competente medewerkers** 46

- Continu leren en ontwikkelen 46
- Pilot *Next Me* 49
- Medewerkersonderzoek 49
- Beloningsbeleid 49
- Maatschappelijke betrokkenheid 50
- Medezeggenschap 51

Van achteraf verklaren naar voorspellen. Hoe MN vaart op data en informatievoorziening 52

In gesprek met Femke Prandi, beleidsadviseur Bestuursadvisering MN en

Jannie Minnema, directeur Informatievoorziening en IT MN

10. **Verkleining van onze CO₂-voetafdruk** 55

- Reductie CO₂ 55

11. **Maatschappelijk verantwoord inkopen** 57

Corporate Governance

12. **Onze governance** 59

13. **Verslag van de Raad van Commissarissen** 61

- De RvC van MN in 2019 61
- Samenstelling RvC 2019 63
- Commissies 64
- 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

Jaarrekening

15. **jaarrekening** 75

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 125

Bijlagen

I Personalialia en nevenfuncties 135

II Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Pilot Rapportage 138

III Begrippenlijst 145

In Memoriam Ella Vogelaar

Op 7 oktober 2019 is Ella Vogelaar – voormalig voorzitter van de Raad van Commissarissen van MN – in haar woonplaats Utrecht overleden.

Ella was sinds 2011 commissaris van MN en lid van de remuneratie- en benoemingscommissie. Vanaf 2015 was zij voorzitter van de Raad van Commissarissen van MN. Nadat Ella's zittingstermijn eind 2018 met een half jaar was verlengd, droeg ze de voorzitterspositie in mei 2019 over aan Hanny Kemna en stopte toen ook als lid van de Raad van Commissarissen.

Ella was jarenlang actief binnen de FNV, waarvan ze tussen 1994 en 1997 vice-voorzitter was. Na eerder verschillende ministers te hebben ondersteund als politiek adviseur, was ze vanaf 2007 zelf minister voor Wonen, Wijken en Integratie in het vierde kabinet Balkenende. Ze werd in die periode vooral bekend om haar aanpak van veertig probleemwijken in Nederland, die als 'Vogelaarwijken' bekend kwamen te staan.

Tijdens haar loopbaan in de vakbeweging en de politiek, heeft Ella altijd een scherp analytisch vermogen en een groot sociaal hart getoond. Ze spande zich steevast in voor eenheid en gezamenlijk perspectief. Ella was een kundig toezichthouder, met veel gevoel voor de menselijke maat in beleid. Solidariteit en verbinding betekenden alles voor haar. Het gezamenlijke belang, gedeelde verantwoordelijkheden en een nuchtere daadkracht waren kenmerkend voor haar professionele inzet.

Als voorzitter van de Raad van Commissarissen had Ella een sturende rol in het formuleren van het nieuwe Strategisch Kader: de gezamenlijke koers van MN, aandeelhouders en opdrachtgevers voor de komende drie tot vijf jaar die in september 2019 binnen MN is gepresenteerd. Met vastberadenheid, visie en toewijding leverde zij een fundamentele bijdrage aan het vaststellen van die gezamenlijke koers.

De pensioensector verliest in Ella een strijder voor het collectieve stelsel. Wij zullen haar herinneren als een gedreven en inspirerend professional, maar bovenal als een warm en eigenzinnig mens, invoelend en met veel humor.



01. Woord vooraf

Veraf én dichtbij

2019 was een jaar van mijlpalen: er ligt een pensioenakkoord en een dreigende pensioenverlaging is uitgesteld. MN heeft in 2019 ook samen met haar opdrachtgevers een nieuw strategisch kader vastgesteld voor de komende drie tot vijf jaar.

Begin 2020 kregen we te maken met de Covid-19 (corona) uitbraak die is uitgemond in een pandemie en crisis. Deze coronacrisis heeft een grote impact op de wereldwijde economie en de financiële markten en daarmee op de financiële situatie van onze opdrachtgevers. MN en haar opdrachtgevers houden de ontwikkelingen en financiële gevolgen goed in de gaten en staan in nauw contact met elkaar. Op basis van onze business continuity plannen zijn de operationele activiteiten van MN, waaronder pensioenuitvoering en vermogensbeheer, zonder onderbrekingen voortgezet. Lees meer over onze aanpak inzake de coronacrisis in de paragraaf Strategie, trends en ontwikkelingen en Risicomanagement.



Strategisch kader

Samen met onze opdrachtgevers, tevens aandeelhouders – Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalelektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) en de sociale partners (Vakraad en ROM) – hebben we een nieuw strategisch kader vastgesteld. Inzet daarbij is het borgen van huidige diensten en uitbreiding met nieuwe diensten voor bestaande opdrachtgevers. Ook zullen we meer gaan samenwerken met andere pensioenuitvoerders om onze dienstverlening te versterken. Marktconform, innovatief en maatschappelijk verantwoord zijn leidend in onze werkwijze. Zo willen we tijdig en op de juiste manier inspelen op ontwikkelingen in ons speelveld zoals digitalisering, individualisering, samenwerking en verduurzaming.

Samenwerking

We werken op een schaal die verregaande professionaliteit naar internationale normen vereist, zowel bij vermogensbeheer als pensioenuitvoering. Samenwerking tussen gevestigde partijen en technologisch geavanceerde partners kan daarbij voordelen opleveren. In onze strategie is vastgelegd bij welke onderdelen van de dienstverlening onze opdrachtgevers nadrukkelijk betrokken willen zijn en bij welke onderdelen een standaarduitvoering voldoende is. Als diensten en processen (aan derden) uitbesteed kunnen worden tegen lagere kosten maar met gelijkwaardige kwaliteit, neemt MN de rol van regisseur namens de fondsen die dan zelf minder direct betrokken zijn. Voorbeelden zijn reguliere processen zoals in- en excasso, de uitvoering van de pensioenadministratie en onderdelen van het vermogensbeheer. Zo kijken we samen met andere pensioenuitvoerders of we kunnen komen tot een mogelijk *shared service center* voor onze opdrachtgevers om generieke processen uit te kunnen voeren. Naast voordelen als schaalgrootte en kostenbesparingen – ook door het voorkomen van dubbele investeringen – moet dit leiden tot betere dienstverlening en betere communicatie tussen werkgevers, deelnemers en fondsen. Los daarvan zoeken medewerkers van de uitvoerders elkaar steeds vaker op om van elkaar te leren en best practices met elkaar te delen.

Pensioenakkoord

Na bijna een decennium onderhandelen ligt het Pensioenakkoord 2019 op tafel, een belangrijke mijlpaal op weg naar een nieuw pensioenstelsel. Tegelijkertijd leek vanwege de aanhoudend lage rente en de kwetsbare dekkingsgraden een pensioenverlaging onvermijdelijk, maar deze is op de valreep alsnog uitgesteld. Wij waren weliswaar goed voorbereid op een eventuele pensioenverlaging in 2020, maar zijn blij met het uitstel waardoor de deelnemers van betrokken pensioenfondsen in 2020 niet te maken krijgen met een pensioenverlaging.

Bij de uitwerking van het pensioenakkoord is voor ons als uitvoerder cruciaal dat bij elke stap rekening wordt gehouden met de gevolgen voor deelnemers en werkgevers. Dat vraagt om heldere afspraken die goed uitlegbaar en praktisch uitvoerbaar zijn. Onze inzet daarbij is de overgang voor deelnemers en werkgevers zo soepel mogelijk te laten verlopen.

We willen goed voorbereid zijn op de uitwerking van het pensioenakkoord en alle andere mogelijke wijzigingen die komende jaren op ons afkomen en verbeteringen die we willen realiseren. Daarom werken we aan systemen van voldoende flexibiliteit, kwaliteit en productiviteit.

Digitalisering en individualisering

In de komende jaren zien we een sterke toename in digitalisering, en in het verlengde daarvan nieuwe vormen van communicatie en dienstverlening. Consumenten worden beïnvloed door digitalisering en nemen ervaringen mee vanuit andere sectoren. Bedrijven zetten technologie in om hun relatie met de eindgebruiker te onderhouden en te versterken. Dat doen zij onder andere door personalisering, om zo op basis van gebruiksdata hun diensten en producten succesvoller te maken. Dit alles verandert ook de manier waarop MN namens de opdrachtgevers in de behoeften aan informatie en ondersteuning van klanten – werkgevers en deelnemers – kan voorzien. De integrale klantbediening (administratie, informatievoorziening en communicatie) zal sneller, transparanter en efficiënter verlopen. Deelnemers- en werkgeverscommunicatie digitaliseren in een hoog tempo: MN kan binnen een paar jaar alle communicatie, naar keuze, digitaal en gepersonaliseerd aanbieden. In 2019 is de digitale basis versterkt door de introductie van werkgeversportalen en verbetering van deelnemersportalen en pensioenplanners. Ook zijn nieuwe communicatiemiddelen geïntroduceerd, zoals de chatbot. In 2020 wordt de self-service en communicatie verder doorontwikkeld.

Om innovatie letterlijk en figuurlijk de ruimte te geven, heeft MN begin 2019 een eigen innovatielab opgericht. Hiermee kunnen we gecoördineerd experimenteren, snel prototypen bouwen van nieuwe producten en diensten en *quick wins*. De innovaties worden uitgedacht en uitgevoerd door dedicated teams van MN'ers, al dan niet in samenwerking met onze opdrachtgevers en aangevuld met externe experts en ondernemers die voor een specifiek initiatief vrijgemaakt worden.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaamheid gaan verder dan alleen 'groen' denken. Het gaat bijvoorbeeld ook over data privacy & security, sociale gelijkheid en eerlijke handel. Dat heeft zijn weerslag op zowel de eigen bedrijfsvoering als het beleggingsbeleid voor onze opdrachtgevers.

We zijn er samen met hen van overtuigd dat de investeringen op basis van dit beleid impact hebben op de wereld, en dat de wereld impact heeft op deze investeringen. Voor een goed pensioen is het daarom belangrijk de geopolitieke en macro-economische invloeden op de beleggingen die wij voor onze opdrachtgevers uitvoeren goed te begrijpen en de verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van deze beleggingen. Daarom houdt MN rekening met milieu-, sociale- en governance aspecten (ESG). Hierover zijn we expliciet en continu in dialoog met opdrachtgevers.

Maatschappelijke normen schuiven op; waar de normstelling vijf jaar geleden nog vooral ging over roken, wapens en milieuschade (giflozingen), zullen we deze ook over andere onderwerpen gaan krijgen, zoals energietransitie en gebruik van data. Daar zullen we in onze dienstverlening op vooruit moeten lopen en kaders voor ontwikkelen.

Datagebruik

Door de veranderingen die digitalisering in onze samenleving brengt, ontwikkelen we een nieuwe balans in ons denken en handelen rondom data. Hoe kun je data het beste benutten en hoe bewaar je de veiligheid en privacy van de gebruikers? In onze analyse, advisering en dienstverlening zal gebruik van data een steeds grotere rol gaan spelen. Alleen maar kijken naar wet- en regelgeving is daarbij niet voldoende; de maatschappelijke normstelling gaat verder. Van steeds meer onderwerpen vinden we iets als organisatie, als maatschappij. Als gevolg daarvan vragen we ook steeds meer van de bedrijven waarin we beleggen en nemen we daarin positie in. En die normstelling geldt ook voor onszelf. MVO is dus levend, in een versnelling en schuift op naar andere thema's.

Ontwikkeling van onze organisatie

Hetzelfde werk goedkoper én beter doen, betekent dat de organisatie van de toekomst er anders uitziet. Het is de algemene verwachting dat het werk al in de komende tien jaar sneller, goedkoper en met minder mensen gedaan zal worden door digitalisering, standaardisering en uitbesteding van processen. Dat vergt ook bepaalde competenties van de medewerkers van MN. Waar we onze dienstverlening voor werkgevers en deelnemers steeds meer op individuele basis inrichten, zo zal voor MN'ers steeds meer sprake zijn van individuele ontwikkelpaden. Voor de komende jaren doet dat een beroep op het verandervermogen van MN en haar medewerkers, zodat iedere MN'er impact blijft hebben op het realiseren van de organisatie-doelen én duurzaam inzetbaar is en blijft. Een ambitie die veraf én dichtbij ligt; we zetten er nu reeds op in.

Norbert Hoogers
Directievoorzitter MN

*Hetzelfde werk goedkoper én beter doen,
betekent dat de organisatie van de toekomst
er anders uitziet.*

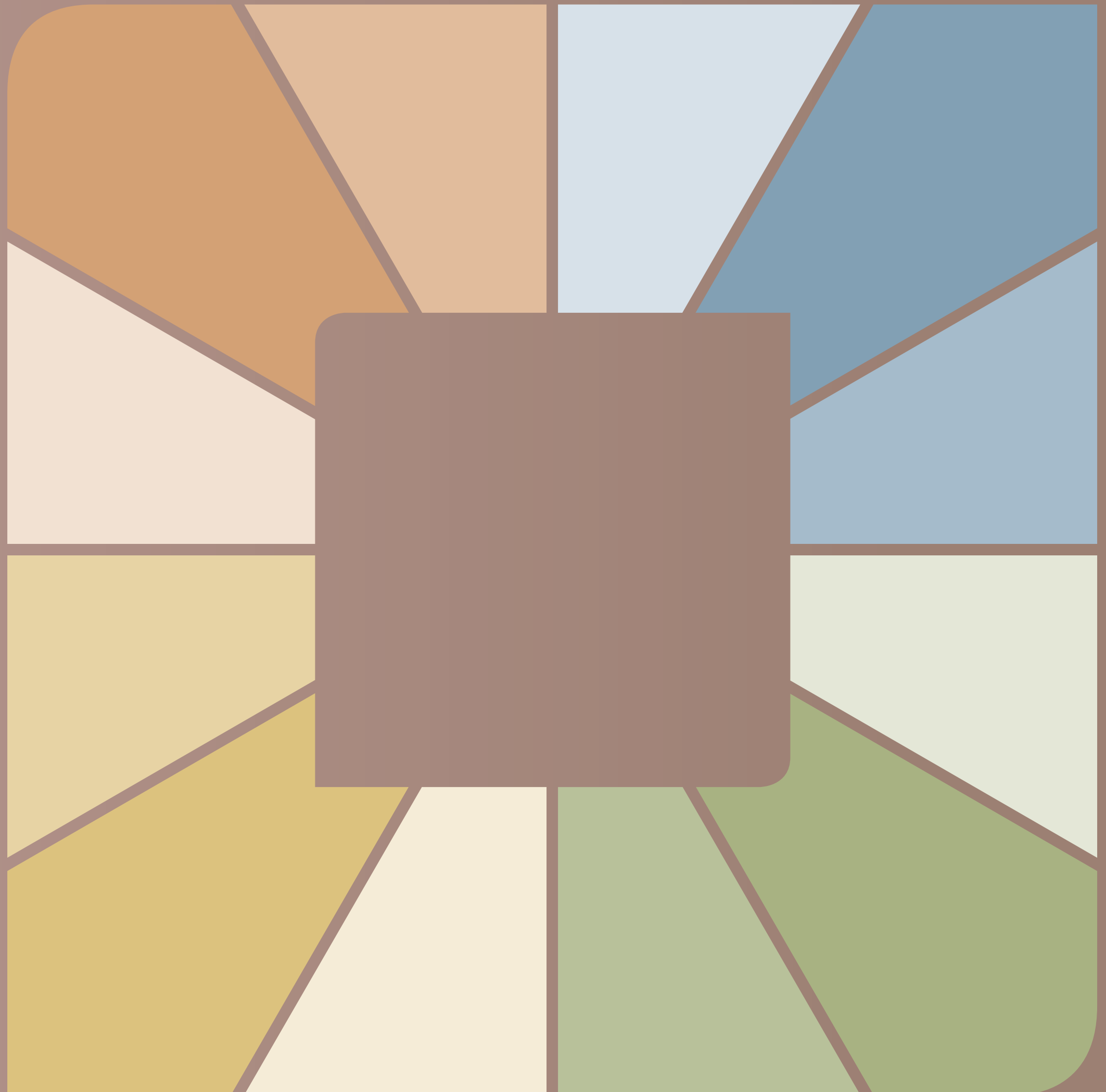
Over MN

02. Profiel 10

- Waardecreatiemodel 11
- Kerncijfers 12

03. Strategie, trends & ontwikkelingen 13

- Coronacrisis 13
- Trends en ontwikkelingen 13
- Strategisch kader 13
- Pensioenakkoord 14
- Pensioen als arbeidsvoorwaarde 14
- Maatschappelijk verantwoord beleggen 15
- Verlaging kosten 15
- Samenwerken in de sector 15
- Klantbediening en -communicatie 15
- Onze materiële thema's 15
- Materialiteitsmatrix 16



02. Profiel MN

MN is een financiële dienstverlener met een beheerd (pensioen)vermogen van € 153 miljard (ultimo 2019). Wij ondersteunen onze opdrachtgevers – Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalelektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) – met bestuursadvies, vermogensbeheer, pensioenadministratie, pensioencommunicatie en verzekeringsadministratie. Daarnaast verzorgen we het vermogensbeheer voor Bedrijfstakpensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (MITT), Pensioenfonds Cargill, Stichting Pensioenfonds Essity, Pensioenfonds Forbo, het Ondernemingspensioenfonds Mn Services en NV schade. We administreren (aanvullende)inkomensverzekeringen voor verschillende partijen: NV schade, UVVS, Bovemij, KMUV (tot eind 2019) en de ROM. MN biedt ook dienstverlening aan de O&O fondsen en Sociale Fondsen in de sectoren Metaal & Techniek en Motorvoertuigen.

De relatie met onze opdrachtgevers kenmerkt zich door een hechte, directe 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. We hebben een sterk maatschappelijk gericht profiel: duurzaamheid is vanzelfsprekend in ons denken en werken.

Een goed pensioen in een betere wereld

Elke dag werken we aan een goed pensioen in een betere wereld. Dat doen wij voor ongeveer twee miljoen mensen en circa 36.000 werkgevers in de Metaal & Techniek, Metalektro en Maritieme sector. Wij maken ons 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 ons werken specialisten, technen, strategen, consultants en vernieuwers. We zijn doel- en servicegericht, gaan voor kwaliteit en zijn transparant. We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. We vragen ons elke keer weer af hoe ons handelen onze achterban raakt. Hoe we het voor ‘onze’ fondsen en hun deelnemers beter kunnen doen, met aandacht voor mens en milieu. We denken samen met onze opdrachtgevers na over 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.

Fiduciaire dienstverlening

In 2019 maakten naast PMT, PME en Bpf Koopvaardij de volgende opdrachtgevers gebruik van de fiduciaire dienstverlening van MN: Bedrijfstakpensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (MITT), Pensioenfonds Cargill, Stichting Pensioenfonds Essity, Pensioenfonds Forbo, het Ondernemingspensioenfonds Mn Services en NV schade. Daarnaast administreren we (aanvullende) inkomensverzekeringen voor verschillende partijen: NV schade, UVVS, Bovemij, KMUV en Achmea. MN biedt ook dienstverlening aan de O&O fondsen en Sociale Fondsen in de sectoren Metaal & Techniek en Motorvoertuigen.

Hoe MN waarde toevoegt

Zie het MN-waardecreatiemodel op de pagina hierna.

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 verzekerden.

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 pensioenvernieuwing, klantbeleving, kostenreductie en maatschappelijk verantwoord ondernemen/beleggen.

Hieraan werken wij, volledig compliant aan geldende wet- en regelgeving, door middel van:

Bestuursadvisering

Ondersteuning opdrachtgevers op strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuair, 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.

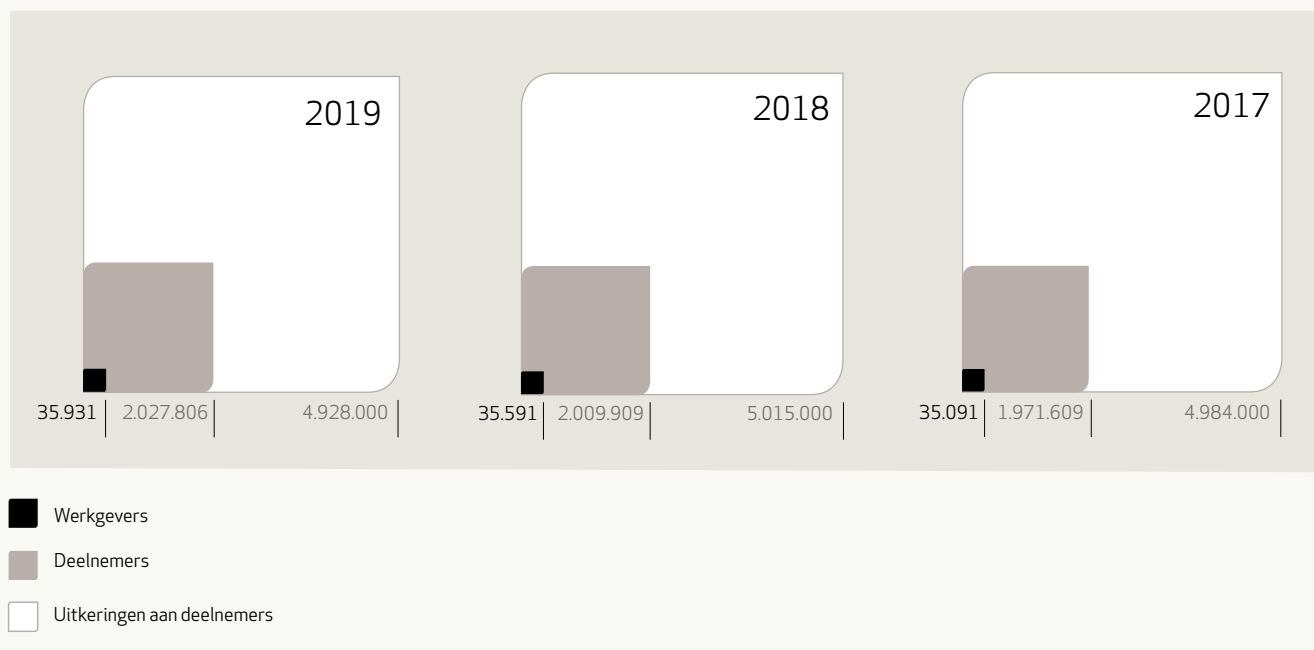
Impact

Een goed pensioen in een betere wereld

- Bieden van inzicht en overzicht aan werkgevers, deelnemers en verzekerden 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 2017, 2018 en 2019



Premie omzet

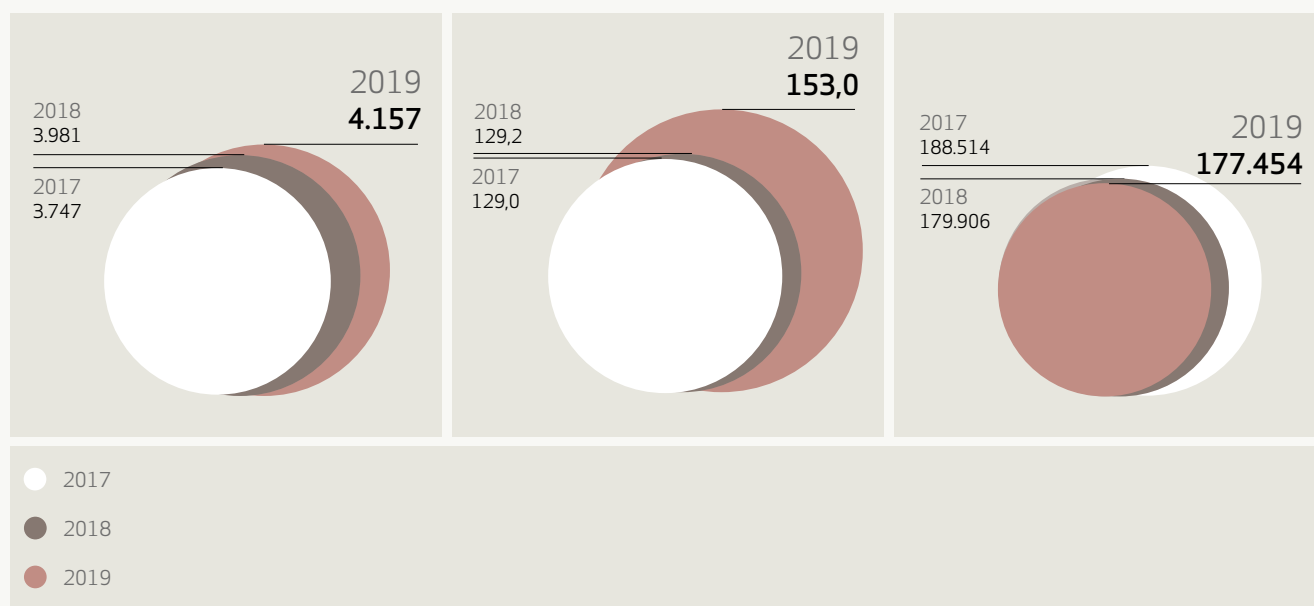
in 2017, 2018 en 2019 (x € 1 miljoen)

Belegd vermogen

in 2017, 2018 en 2019 (x € 1 miljard)

Netto omzet

in 2017, 2018 en 2019 (x € 1.000)



03. Strategie, trends en ontwikkelingen

MN biedt opdrachtgevers een integrale pensioenpropositie die bestaat uit bestuurs- advisering, vermogensbeheer, pensioencommunicatie en pensioenadministratie en verzekerings- uitvoering. Deze propositie kenmerkt zich door een hechte, directe samenwerking met opdrachtgevers, een lange termijnfocus en niet-winstgerichtheid. Maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid vormen de rode draad in de ondernemingsstrategie en bedrijfsvoering. MN focust op een stabiele kwaliteit van dienstverlening tegen markt-conforme kosten.

Coronacrisis

De financiële crisis die door de uitbraak begin 2020 van het coronavirus is ontstaan, heeft een grote impact op de wereldwijde economie en de financiële markten en daarmee op de financiële situatie van onze opdrachtgevers. MN en haar opdrachtgevers houden de ontwikkelingen en financiële gevolgen goed in de gaten en staan in nauw contact met elkaar. Specialisten van Vermogensbeheer stemmen daarbij zo nodig ook onderling en met opdrachtgevers af inzake de te treffen acties en maatregelen. Ook toezichthouders als De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten worden geïnformeerd, zowel over de business continuïteit als over de financiële markten. 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.

Trends en ontwikkelingen

In de komende jaren zien we een exponentiële groei in digitalisering, wat gepaard gaat met ontwikkelingen van baanbrekende technologieën. Die bepalen ook in grote mate de wensen en behoeften in maatschappij en bedrijfsleven. Consumenten worden sterk beïnvloed door digitalisering en nemen ervaringen mee vanuit andere sectoren. We zien ook toenemende individualisering, vooral onder jongere generaties. Bedrijven zetten technologie steeds vaker in om hun relatie met de eindgebruiker te onderhouden en versterken. Dat doen zij door onder andere personalisering, om zo op basis van gebruiksdata hun diensten en producten succesvoller te maken. Dit alles verandert ook de manier waarop MN namens de opdrachtgevers de behoeften aan informatie en ondersteuning van werkgevers en deelnemers kan beantwoorden.

Strategisch kader

Komende jaren bereidt MN zich voor op de nadere uitwerking van het Strategisch kader 2019 – het kompas voor de komende drie tot vijf jaar – en de voortgaande verbetering van de dienstverlening aan de bestaande klanten. Daarbij wil MN tijdig en op de juiste manieren vernieuwen, marktconform zijn en het verandervermogen blijven ontwikkelen. Inzet daarbij is het borgen van huidige diensten en uitbreiding met nieuwe diensten voor bestaande opdrachtgevers. Samenwerking tussen gevestigde partijen en technologisch geavanceerde partners kan daarbij voordelen opleveren. In onze strategie is vastgelegd bij welke onderdelen van de dienstverlening onze opdrachtgevers nadrukkelijk betrokken willen zijn ('dichtbij') en bij welke onderdelen een standaarduitvoering voldoende is ('veraf'). Als diensten en processen (aan derden) uitbesteed kunnen worden tegen lagere kosten maar met gelijkwaardige kwaliteit, neemt MN de rol van regisseur namens de fondsen die dan zelf minder direct betrokken zijn. Reageren op trends in het speelveld is belangrijk, omdat deze sterk worden beïnvloed door bredere technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zoals nieuwe vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

MN strategisch kader

Speerpunten

Algemeen

Dichtbij en veraf

- Huidige klanten
- Integrale propositie
- Samenwerking

Markt-conformiteit

- Kwaliteit
- Kosten
- Kennis

Verander-vermogen

- Innovatie
- MVO
- Data-gedrevenheid

Specifiek

Vermogens-beheer verander-agenda

- Identiteit
- Executiekraacht
- Digitalisering
- Verantwoord beleggen

Pensioen-vernieuwing

- Vernieuwing
- Zekerheid
- Wendbaarheid

Meer concreet betekent dit dat MN en haar opdrachtgevers met elkaar actuele thema's en ontwikkelingen uitwerken binnen het hierboven genoemde Strategisch kader. Voorbeelden zijn de (implicaties van) verdere uitwerkingen van het Pensioenakkoord 2019, de waarde van pensioen als arbeidsvoorwaarde, maatschappelijk verantwoord beleggen, kostenverlagingen, centralisatie versus uitbesteding van diensten, klantbediening en -communicatie. Ook beheerste groei van de fiduciaire klantenportefeuille past daarin.

Het Strategisch kader fungeert als leidraad voor de organisatie, waarbij aan iedere afdeling is gevraagd om in lijn met dit kader een concrete ambitie aan te geven in haar jaarplan.

Pensioenakkoord

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.

Pensioen als arbeidsvoorwaarde

Pensioen blijft voor zowel werkgevers als werknemers een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Door de functie van een uitgesteld inkomen vormt pensioen een prominent onderdeel van het totale individuele financiële overzicht. Het bieden van financieel overzicht en inzicht is voor zowel werkgevers als werknemers een belangrijke ontwikkeling. Technologie en een persoonlijke benadering dragen bij aan comfort bij de dienstverlening van de uitvoerder namens de fondsen. Digitalisering maakt communicatie op maat mogelijk. Zo zijn in 2019 werkgeversportalen geïntroduceerd en deelnemersportalen en pensioenplanners verder verbeterd.

Maatschappelijk verantwoord beleggen

Maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB) geldt inmiddels als de norm voor beleggingsbeleid. Het gaat hierbij vooral om de integratie van niet-financiële factoren in beleggingsbeslissingen en het beter beoordelen van de (lange-termijn) houdbaarheid en verwacht rendement van investeringen. Daarnaast gaat MVB in toenemende mate over de impact van beleggingen op de reële wereld. Hiermee is er ook meer aandacht voor initiatieven die deze 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

In overleg met onze opdrachtgevers blijven we steeds scherp op waar we onze dienstverlening nog adequater en efficiënter kunnen inrichten. Dit is een continu proces, waarbij de uitdaging is de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze dienstverlening steeds verder te verbeteren én de uitvoeringskosten per deelnemer omlaag te brengen.

Samenwerking in de sector

De uitdagingen waar de pensioensector voor staat zijn aanleiding tot verdieping en versteviging van formele en informele samenwerking. Samenwerking tussen gevestigde partijen en technologisch geavanceerde partners kan daarbij veel voordelen opleveren. Zo kijken we samen met andere pensioenuitvoerders of we kunnen komen tot een mogelijk shared service center voor onze opdrachtgevers om generieke processen uit te kunnen voeren.

Naast voordelen als schaalgrootte en kostenbesparingen – ook door het voorkomen van dubbele investeringen – moet dit leiden tot betere dienstverlening aan en communicatie met werkgevers en deelnemers. Los daarvan zoeken medewerkers van de uitvoerders elkaar steeds vaker op om van elkaar te leren en best practices met elkaar te delen.

Klantbediening en -communicatie

Waar voorheen massamediale kanalen en de one-size-fits-all gedachte voldoende waren om de consument te informeren en te bedienen, is de (online) dienstverlening in de afgelopen jaren in snel tempo getransformeerd van multi-channel naar omni-channel. De verwachte lijn is dat deze ontwikkeling nog veel sneller en veel verder zal gaan. De diversiteit tussen generaties in technologische vaardigheden en manieren van informatievergarig is groter dan ooit. Iedere generatie heeft zijn eigen kanalen, behoeftes en verwachtingen. Impact maken in de enorme hoeveelheden informatie die consumenten ontvangen, is steeds belangrijker, maar ook lastiger. Zeker is dat de bewuste consument organisaties meer en meer naar hun maatschappelijke waarde en bijdrage zal vragen.

Onze materiële thema's

Om te zorgen dat strategie, beleid én verantwoording goed aansluiten op de verwachtingen, eisen en wensen van onze stakeholders, bepaalt MN jaarlijks over welke materiële thema's zij rapporteert 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 maken we inzichtelijk op welke onderwerpen we denken dat MN het meeste waarde kan creëren voor stakeholders en maatschappij.

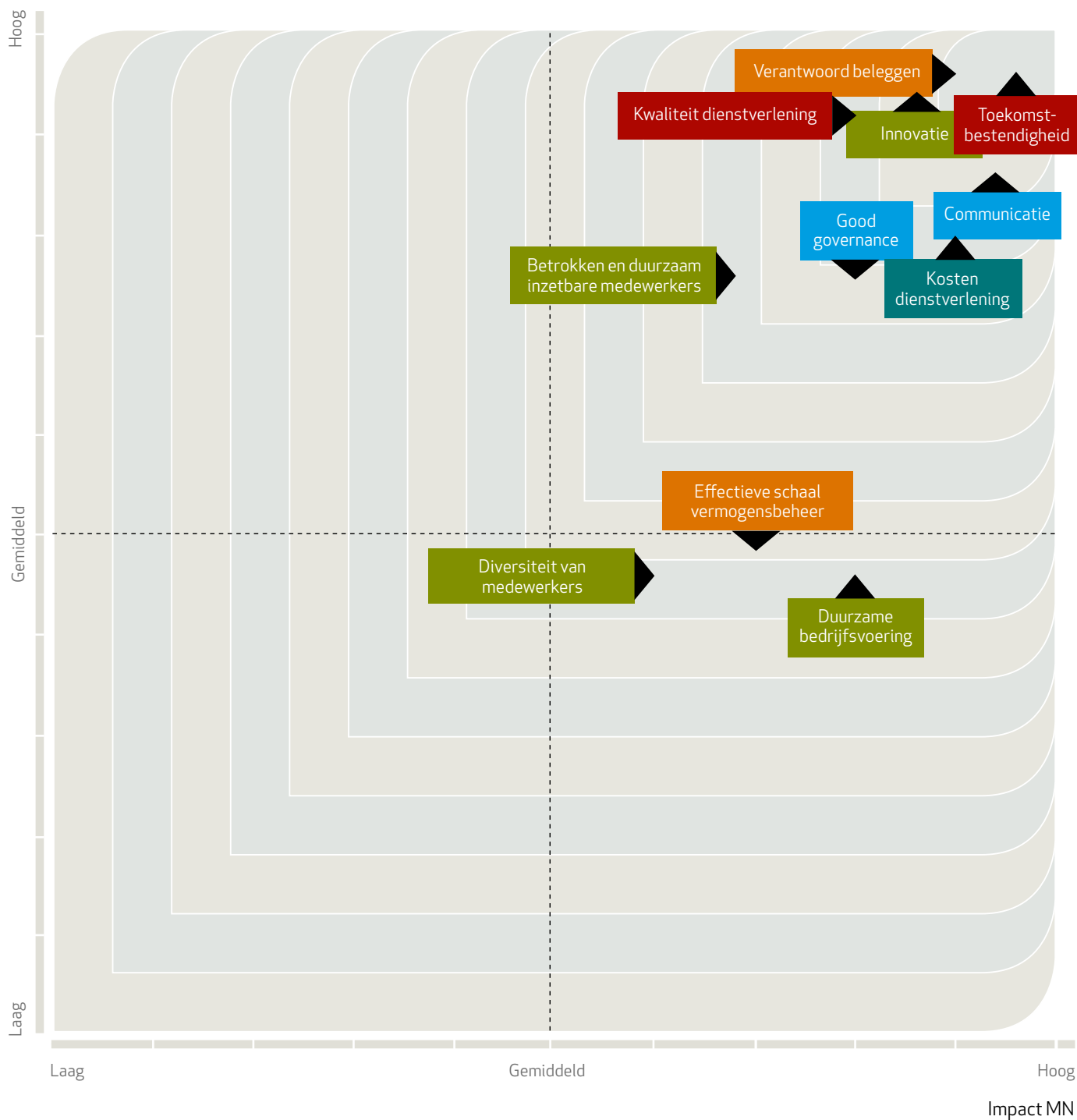
In 2019 hebben we de materiële thema's opnieuw bepaald op basis van het Strategisch kader 2019 dat in nauwe afstemming met onze opdrachtgevers – de belangrijkste stakeholders van MN – tot stand is gekomen. Daarnaast hebben we een vergelijking met andere pensioen-uitvoerders en een media-analyse gedaan. Onderwerpen die in 2019 veel aandacht kregen in de media hebben we een hogere prioriteit toegekend.

Materialiteitsmatrix

De uitkomst van de materialiteitsanalyse is weergegeven de materialiteitsmatrix hierna afgebeeld. 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 jaarlijks opnieuw wordt beoordeeld welke onderwerpen als materieel moeten worden beschouwd, komt het voor dat onderwerpen die eerder nog in de materialiteitsmatrix terugkwamen, dit jaar 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 ons strategisch kader (zie pagina 14).

Materialiteitsanalyse

Relevantie Stakeholders



Toelichting

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

Directieverslag

- 04. Financiële ontwikkelingen 20
- 05. Bestuursadvisering 22
- 06. Vermogensbeheer 27
 - Trends en ontwikkelingen in de markt 27
 - Organisatie 28
 - Innovaties en nieuwe beleggingsproducten 29
 - Maatschappelijk Verantwoord beleggen 30
 - (Inter)nationale samenwerking 34
- 07. Pensioenuitvoering 38
 - Wet- en regelgeving 38
 - Vernieuwing 38
 - Kostenverlaging 40
 - Klantbediening en communicatie 40
- 08. Verzekeringsuitvoering 41
 - Bedrijfsvoering weer op niveau 41
 - Onderzoek NV schade 41
 - Opzegging KMU Verzekeringen (KMUV) 42
 - Vernieuwing 42
 - Re-integratiedienstverlening 42
- 09. Betrokken en competente medewerkers 46
 - Continu leren en ontwikkelen 46
- 10. Verkleining van onze CO₂-voetafdruk 55
 - Reductie CO₂ 55
- 11. Maatschappelijk verantwoord inkopen 57

04. Financiële ontwikkelingen

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

Resultaat

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

Resultaatbestemming

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

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

Bedrijfsopbrengsten

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

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

Bedrijfslasten

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

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

Liquiditeitspositie

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

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

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

Investeringsen

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

Kapitalisatie MN

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

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

Conclusie over het financiële jaar 2019

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

05. Bestuursadvisering

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

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

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

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

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

Activiteiten in 2019

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

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

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

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

Het Pensioen- akkoord ligt er, maar het meeste werk moet nog gebeuren...

Marijke Colly, manager Public Affairs MN &
Walter Geurts, manager Advies & Actuarial MN



In gesprek met Marijke Colly en Walter Geurts

Met het Pensioenakkoord 2019 is de hervorming van het pensioenstelsel dichterbij gekomen. Het is een akkoord op hoofdlijnen, dat nog nader moet worden uitgewerkt. Wat is de rol van MN daarbij?

We zoomen in op het dagelijkse werk van Marijke Colly, manager Public Affairs (PA) en Walter Geurts, manager Advies & Actuarieel (A&A). Walter Geurts adviseert en ondersteunt de opdrachtgevers van MN – de pensioenfondsen PMT, PME en Bpf Koopvaardij – op actuair, pensioenjuridisch en beleidsmatig terrein. Marijke Colly volgt de politieke ontwikkelingen en (aankomende) wet- en regelgeving op nationaal en Europees niveau. In overleg met de opdrachtgevers levert zij input hierop.

Het Pensioenakkoord is op 5 juni 2019 gesloten. Wat voor impact had dit op jullie werk?

- Walter: Het pensioenakkoord is een akkoord op hoofdlijnen. Daar zit van alles in, in verschillende stadia van ontwikkeling. Het akkoord betekent in elk geval heel veel voor onze pensioenfondsen en voor ons als MN. Het heeft al geleid tot nieuwe wetgeving en zal dat nog veel meer gaan doen. Toen het akkoord in juni 2019 rondkwam, was AOW het eerste concrete issue waar we direct mee aan de slag konden. We hebben dat snel gerealiseerd, binnen de beperkt beschikbare tijd, samen met de fondsen. Verlagen is een andere issue waarover we ons in 2019 intensief hebben gebogen; de dreiging daarvan (voor PME en PMT) bestond overigens al vóór het pensioenakkoord. Het akkoord en met name ook de discussies in de tweede helft van 2019 hebben er voor gezorgd dat de verlagingen per eindejaar niet hoefden te worden doorgevoerd.

- Marijke: Een goede uitwerking van het pensioenakkoord betekent dat er ook expertise benodigd is vanuit pensioen-uitvoerders. Net als andere uitvoerders leveren we samen met de fondsen graag een bijdrage en zetten we onze expertise daarvoor in. We houden daarbij goed in de gaten of alles wat wordt bedacht ook goed uitvoerbaar en uitlegbaar is. Het is onze taak om te wijzen op consequenties van de mogelijke uitwerkingen. Dat betekent dat we goed aangesloten moeten blijven op de ideeën die rond de uitwerking opkomen en ook voortdurend in gesprek blijven met de stakeholders rond het pensioenakkoord. Daarnaast is het intern ook van belang om te weten welke kant het op gaat om daar

waar mogelijk nu al voorbereidingen te treffen op de implementatie van het akkoord.

Hoewel het strikt genomen twee verschillende onderwerpen zijn, kunnen we hier verlagen niet onbesproken laten, welke impact heeft dat gehad?

- Marijke: Terwijl ik mij samen met de fondsen inzette om het verlagen te voorkomen, moesten we er intern natuurlijk wel rekening mee houden dat er wel verlaagd zou moeten worden. Er werd intern dan ook voortdurend geschakeld over de laatste stand van zaken.
- Walter: Vóór de totstandkoming van het pensioenakkoord was er al een speciale projectgroep 'Verlagen' ingericht, overigens samen met de fondsen. Met deze projectgroep hebben we verschillende scenario's uitgewerkt en de fondsen hierover geadviseerd. Verlagen heeft nogal wat consequenties voor de uitvoering, zowel administratief als communicatief. De verlaging gaat nu niet door, maar mogelijk gaat die volgend jaar wel door. De projectgroep heeft een 'punt komma' gezet. We hebben in elk geval veel geleerd over de uitvoerings- en communicatie-aspecten in geval van verlagen. Vaak kom je er namelijk pas goed achter wat dingen betekenen als je er echt mee aan de slag moet. Daar kunnen we ons voordeel mee doen indien verlagen alsnog een feit wordt en sowieso bij de uitwerking van het pensioenakkoord waarin verlagen (of indexeren) bij de regeling gaat horen.

Waar raakt jullie werk elkaar precies?

- Marijke: Voor Public Affairs (PA) is het van groot belang om goed op de hoogte te zijn van de inhoud van het Pensioenakkoord. We moeten de juridische



en actuariële aspecten scherp hebben en werken dus nauw samen met Advies & Actuarieel (A&A). Het helpt enorm om met A&A te sparren over de inhoud en de juiste aanlegroute. Het is de taak van MN om een goed beeld te schetsen over de praktische uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving. Op papier kunnen de mooiste zaken worden uitgedacht, maar als dat gepaard gaat met hoge kosten of uitvoeringstechnisch lastig is, dan wijzen we daarop. Dat kan aanleiding zijn voor de beleidsmakers om bepaalde dingen niet te doen of andere keuzes te maken. Ook reageren we gezamenlijk op consultaties over voorgenomen wet- en regelgeving. Dat geeft ons de kans om in een vroeg stadium op knelpunten te wijzen.

- Walter: Ook vanuit A&A volgen we de ontwikkelingen rond wet- en regelgeving, waarbij we met name kijken naar de mogelijke impact ervan op zowel de fondsen als op de pensioenadministratie. PA zit een fase daarvoor, in de rol van beïnvloeding en lobby. We houden elkaar goed op de hoogte. Als er eenmaal nieuwe wet- en regelgeving is, dan kijken wij naar de operationele, administratieve en maatschappelijke gevolgen. Wij doen hierop een impactanalyse, waarmee onze pensioenadministratie aan de slag gaat. Natuurlijk houden we daarbij een oogje in het zeil; we volgen de aanpassingen van kop tot staart.

Welke uitdagingen zien jullie zoal bij de uitwerking van het Pensioenakkoord?

- Marijke: Men heeft er tien jaar over gedaan om tot het pensioenakkoord te komen. Dat geeft aan hoe moeilijk dat was. Men zal dan ook zo dicht mogelijk bij de afspraken willen blijven. Nu blijkt het moeilijk te zijn om alle doelen van het pensioenakkoord te halen als alle uitgangspunten in het akkoord overeind blijven. Er wordt uitgegaan van een bepaalde ambitie, maar met de huidige economische omstandigheden en met de in het akkoord opgenomen risicovrije rekenrente is dat niet haalbaar. Daar zit dus spanning op. Ook de overgang van het huidige stelsel naar het nieuwe stelsel zorgt voor hoofdbrekens.
- Walter: We hebben een gigantisch pensioenvermogen, dat is nog nooit zo hoog geweest. Daar is iedereen het over eens. Maar met die pot geld als geheel, daar moeten we het mee doen. Daar komt geen extra geld bij, ook niet door het akkoord. Als we het pensioenvermogen gaan overhevelen van het ene naar het



andere contract, dan is er wel sprake van een herverdeling. En bij een herverdeling zijn er winnaars en verliezers, of er zijn mensen die zich winnaars of verliezers voelen. Die herverdeling van de pensioenpot is een megatransactie waarvan ik het einde van de tunnel nog niet zie. En sinds het uitbreken van de coronacrisis is er nog een aantal forse uitdagingen bijgekomen. Werkgevers en werknemers zijn in de problemen gekomen, de beurs heeft flinke klappen gehad. De dekkingsgraad is onderuit gegaan. Dat zorgt voor mogelijk extra druk. Er moet dus nog een heleboel werk worden verricht om tot een uitwerking van het akkoord te komen, maar we hebben nu in elk geval een richting.

Wat houdt die richting concreet in?

- Walter: Waar we tot nu toe uitkeringsregelingen hebben, komen er straks twee premiereregelingen. De eerste, de zogeheten premiereregeling met uitgebreide risicodeling, lijkt nog het meest op de bestaande situatie. De tweede variant, de verbeterde premiereregeling, gaat meer richting individualisering. De grotere pensioenfondsen en hun uitvoerders – waaronder onze opdrachtgevers en wij – bekijken nu hoe deze regelingen nadere invulling kunnen krijgen. Inzet daarbij is dat de beoogde doelstellingen en belangen van alle stakeholders in het hoofdlijnenakkoord worden gehaald. Evenwichtigheid is daarbij een sleutelbegrip. Inhoudelijke keuzes, afwegingen en besluitvorming daarover liggen bij onze opdrachtgevers; wij denken mee en brengen adviezen in

vanuit uitvoeringsperspectief. En het nieuwe stelsel moet ook uitlegbaar zijn voor deelnemers; daar ligt ook een belangrijke rol voor ons.

- Marijke: Er zit een hele wereld achter de uitwerking van die contracten. Die moeten aan alle kanten worden gefinetuned, en dat heeft forse administratieve consequenties. Wij zijn betrokken bij het nadenken en de gesprekken over die consequenties. Uiteraard staat een goed pensioen voorop. Wat een goed pensioen is, dat bepalen de sociale partners in overleg. Om tot een goed pensioen te komen is het ook van belang om kosten te beperken en dus goed op te letten of alles op een goede manier uitvoerbaar is. Daarnaast is het van groot belang dat het nieuwe pensioencontract goed uitlegbaar is. Wij zien het als onze rol om deze aspecten goed in de gaten te houden.

- Walter: Als we straks de twee contracten eenmaal hebben uitgewerkt, dan rest nog de vraag: hoe ga je van het oude naar het nieuwe stelsel? Er wordt al jaren gesproken over transitie en invaren. Dat heeft niet alleen te maken met het herverdelingsvraagstuk, maar ook met de inrichting van processen en systemen. Ga je in één keer over of gespreid over een aantal jaren? Willen we dat er twee systemen naast elkaar blijven bestaan? Vanuit de uitvoering wil je niet dat er decennialang twee systemen naast elkaar blijven bestaan. De belasting daarvan, zowel in kosten als uitlegbaarheid, staat niet in verhouding tot de relatieve voordelen. Idealiter starten we met een schone lei, maar we willen wel graag dat de bestaande aanspraken worden ingevaren.

In hoeverre beïnvloedt de politiek jullie werk?

- Marijke: Ik ben dagelijks met de politiek bezig. De heersende politieke kleur bepaalt hoe er vanuit de regering naar pensioen wordt gekeken en keuzes die daarbij worden gemaakt hebben effect op pensioenen die soms pas over 40 jaar tot uitbetaling zullen komen. De invloed van de politiek is dus groot. Pensioen is iets van de lange termijn; het is soms best lastig dit heel relevant te maken in het hier en nu. Maar veraf is dichterbij dan je denkt. Heel tastbaar werd dat in juni. Op 5 juni 2019 werd het Pensioenakkoord naar buiten gebracht. De volgende dag werden we wakker met het nieuws over de Commissie Parameters, over aanscherping van de normen voor de rekenrente. Deze nieuwe parameters hebben een negatief

effect op de hoogte van de pensioenen. Daardoor kwam er onmiddellijk spanning te staan op het pensioenakkoord.

- Walter: Die aangescherpte normen voor de rekenrente hoeven niet stante pede geïmplementeerd te worden, maar tekenen zich wel af aan de horizon. Daarnaast is ook nog eens de rente sinds juni 2019 gigantisch onderuit gegaan. Je sluit dus met z'n allen een pensioenakkoord, bedoeld om het stelsel toekomstbestendig te maken. Maar niet heel veel later ziet de wereld er weer heel anders uit. Om nog maar te zwijgen over de recente ontwikkelingen op de beurs als gevolg van het coronavirus...

Al met al optimistisch over het Pensioenakkoord in het algemeen en de uitwerking en uitvoering in het bijzonder?

- Walter: Ik ben blij met het Pensioenakkoord, maar we moeten goed beseffen dat dit nog maar een begin is. In 2020 zal (de aanloop naar) wetgeving inzake lumpsum, vervroegde uittreding en verlofsparen concreet worden. En er zal met name ook naar de invulling van de twee in het akkoord opgenomen pensioencontracten worden gekeken. De nadere uitwerking van het akkoord zal in elk geval nog tot heel veel discussie leiden. Bij de fondsen, bij de sociale partners, in de politiek. De druk vanuit de media – zie de lopende discussies over verlagen en de rekenrente – zal hier zeker ook een belangrijke rol in vervullen.

- Marijke: Het Pensioenakkoord is een mooi vertrekpunt. Nu moet er hard worden gewerkt aan de uitwerking. De fondsen en uitvoerders hebben veel denk- en rekenkracht en we voelen de gezamenlijke verantwoordelijkheid om aan een goede uitwerking van het pensioenakkoord bij te dragen.

Het Pensioenakkoord is een mooi vertrekpunt. Nu moet er hard worden gewerkt aan de uitwerking.

06. Vermogensbeheer

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

Trends en ontwikkelingen in de markt

Vernieuwing pensioenstelsel

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

Verdergaande consolidatie in de vermogensbeheermarkt

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

Verantwoord beleggen

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

Digitalisering

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

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

Brexit

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

Organisatie

Wendbaarheid

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

Kostenverlaging

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

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

Innovaties en nieuwe beleggingsproducten

Infrastructuurleningen

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

Verdere uitrol en doorontwikkeling Bewuste Selectie

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

De Betrokken Belegger

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

Integrale sturing van de matchingportefeuille

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

Maatschappelijk Verantwoord Beleggen

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

Uitsluiting

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

Actief aandeelhouderschap

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

Energietransitie

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

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

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

Mensenrechten

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

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

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

Goed ondernemingsbestuur

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

Platform Living Wage Financials (PLWF)

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

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

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

ESG-integratie

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

Impactinvesteringen

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

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

SDIs

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

Klimaat

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

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

(Inter)nationale samenwerking

PRI

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

Eumedion

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

IIGCC

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

IMVB

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

Sustainable Finance

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

Investeren in verduurzaming vastgoed

*Patrick Ruwiel, directeur Onroerend Goed
Nederland MN & Peter van den Tol, fondsbeheerder
Equities, Vermogensbeheer MN*



In gesprek met Patrick Ruwiel en Peter van den Tol

MN beheert zo'n 160 miljard euro aan pensioengelden van met name de pensioenfondsen Metaal en Techniek (PMT), Metaal en Elektro (PME) en het Bedrijfs-pensioenfonds Koopvaardij (BpFK). Een deel (10%) wordt geïnvesteerd in vastgoed, waarvan 2,8 miljard euro direct in Nederlands vastgoed en een kleine zes miljard euro via aandelen in beurs-genoteerde vastgoedbedrijven. Patrick Ruwiel en Peter van den Tol houden zich vanuit MN Vermogensbeheer beiden bezig met vastgoedbeleggingen, de een direct, de ander via aandelen. Wat is hun gemene deler?

Zowel Patrick als Peter opereren op basis van het duurzame beleggingsbeleid dat MN en haar opdrachtgevers voorstaan. Dat betekent dat in de beleggingen rekening wordt gehouden met *environmental*, *social* en *governance* (ESG)-factoren. Patrick, directeur Onroerend Goed Nederland (OGNL), investeert met zijn afdeling direct in woningen (55%), winkels (25%), kantoren (18%) en parkeergarages (2%). De investeringen zijn gericht op de lange termijn en hebben een maatschappelijk doel; de intentie is om de objecten twintig jaar of langer te verhuren voor een betaalbare prijs. Peter, fondsbeheerder bij de afdeling Equities (Aandelen), heeft met zijn team een methodiek ontwikkeld waarmee hij beursgenoteerde vastgoedbedrijven in de EU beoordeelt op ESG-factoren. Deze worden meegewogen bij investerings-beslissingen.

Wat houdt de beoordelingsmethodiek in en waar staat die D voor?

- Peter: Met onze ESG-methode toetsen we vastgoedbedrijven op toekomstbestendigheid vanuit *environmental* (E), *social* (S), *durability* (D) en *governance* (G) perspectief. Die D is nieuw, die hebben we zelf toegevoegd en staat voor *durability*, zowel in de zin van stevigheid (duurzaam materiaal) als toekomstbestendigheid (lange levensduur). Het is deels ook een knipoog naar de SDGs, maar wel serieus bedoeld. Neem bijvoorbeeld het thema betaalbare huisvesting, dat valt onder SDG11 (Duurzame steden en gemeenschappen). Net als OGNL sturen wij daar bewust op. Het gaat ons dan om het bieden van betaalbare huisvesting aan een breed publiek die tegelijkertijd een langetermijn stabiele, relatief zekere inkomstenstroom garandeert voor de pensioenfondsen, onze opdrachtgevers.
- Patrick: Allemaal leuk en aardig, en daar challenge ik Van den Tol ook op, maar komt hier geen 'green washing' om de hoek

kijken? Om een label of certificaat te krijgen betaal je soms zo'n 20.000 euro, en dan heb je alleen maar een papiertje.

- Peter: Maar dat papiertje is wel een onafhankelijk certificaat, juist bedoeld tegen greenwashing. Het is een bewijs van wat je concreet hebt gedaan. Veel verduurzamingsacties zijn vrij technisch en gedetailleerd van aard en vergen controle op locatie. Dat brengt kosten met zich mee. Het borgen van die onafhankelijkheid heeft dus wel degelijk een prijs.

Hoe pakken jullie het vastgoedbeleggen aan, direct dan wel indirect?

- Patrick: Wat wij als OGNL doen is 'onder de motorkap kijken'. Als wij een pand willen verduurzamen, gaan we tot het kleinste detailniveau. Daarvoor hebben we drie technici in dienst: voor het beoordelen van de aankoop en de exploitatie, maar ook voor periodiek onderhoud, renovaties en verduurzamingstrajecten. Tien jaar geleden zijn we al begonnen met groot-schalige verduurzaming van onze woning-portefeuille. Toen noemden we het alleen nog geen verduurzaming, maar gewoon onderhoud. Inmiddels hebben we al zo'n 1200 woningen verduurzaamd, in samenwerking met de verduurzamingstak van bouwgroep BAM waar wij founding customer van zijn.

- Peter: Wij beoordelen beursgenoteerde vastgoedbedrijven op hun duurzaamheidsbeleid en de concrete acties die zij ondernemen. We gaan bij deze bedrijven langs en leggen ze langs onze ESG-meetlat. Die omvat 40 indicatoren, verdeeld over E (milieu, energie, klimaat), S (betaalbare huisvesting), D (*durability*, toekomstbestendigheid) en G (bestuurlijk aspect). De Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) – een



We beoordelen elk bedrijf op zijn eigen niveau, ook als het voorop loopt met duurzaamheid, want het kan altijd beter

internationaal bekende benchmark waar MN ook aan meedoet – meet veel ESG-aspecten, maar nog niet alle bedrijven doen hieraan mee. Die reageren mogelijk eerder op onze vragenlijst, omdat die compacter is. Onze insteek is daarbij dat we elk bedrijf op zijn eigen niveau beoordelen, ook als het voorop loopt met duurzaamheid. Want het kan natuurlijk altijd beter. Voordeel is dat wij bij collega OGNL in de keuken kunnen kijken, wat in feite ook een vastgoedbedrijf is, weliswaar niet beursgenoteerd maar wel vooroplopend in verduurzaming van vastgoed. Daar kunnen wij van leren en onze ESG-methodiek mee verrijken. En OGNL kan via ons leren van de bedrijven waarin we beleggen. Zo houden we elkaar scherp.

- Patrick: Het is altijd goed om even afstand te nemen en te horen wat investeerders belangrijk vinden bij bedrijven waarin ze beleggen. De inzichten vanuit equities zijn voor ons dan ook zeer waardevol.

- Peter: Wij hebben bedrijven in portefeuille met 1 tot 50 miljard euro aan vastgoed in beheer. Daar zitten hele grote bij met 200.000 tot 500.000 woningen in bezit. Wij praten met hen over de verduurzaming ervan, waarbij we profijt hebben van onze samenwerking met OGNL. Zij kunnen voor ons bijvoorbeeld technische mogelijkheden onderzoeken die wij weer kunnen voorleggen aan die bedrijven.

- Patrick: Recent zijn we in Breda een project gestart, waar we ca. 100 woningen gaan verduurzamen. Zeven jaar geleden hebben we dat al eens geprobeerd. Het is toen niet gelukt om het merendeel van de huurders mee te krijgen, maar nu wel. Zo organiseren onze beheerders informatiebijeenkomsten en gaan zij huis aan huis bij mensen langs om hen mee te krijgen; een enorm intensief traject. Onze hands on aanpak, samen met onze beheerders, heeft ertoe geleid dat we binnenkort kunnen starten met de realisatie.

Een thema dat jullie beiden belangrijk vinden in vastgoedbeleggingen is betaalbare huisvesting. Wat houdt dat precies in?

- Patrick: De huurliberalisatiegrens – de grens of je een sociale huurwoning bewoont of een woning in de vrije markt – is nu 737 euro. Als betaalbaarheidsgrens richten we ons op het deel net erboven, het zogenoemde middensegment.
- Peter: Wij proberen een uniforme definitie te maken voor betaalbare huisvesting die Europabreed toepasbaar is. Op basis daarvan kan per land een grens worden getrokken voor wat als betaalbaar geldt. Voor Nederland komt dat neer op tussen de 740 en 1100 euro per 2020 (afgerond).
- Patrick: Naar aanleiding van een project in een gemeente hebben we gesprekken gevoerd over betaalbare huisvesting met zo'n 10 mensen van die gemeente en vertegenwoordigers vanuit de politie, het onderwijs en de zorg. Er is namelijk erg veel behoefte in de grote steden aan deze beroepsgroepen. En die mensen willen natuurlijk ook in de stad wonen waar ze werken maar kunnen dat niet, omdat het te duur is. De gemeente heeft ons gevraagd of we kunnen helpen bij het betaalbaar maken van de huisvesting voor die doelgroepen. Dan heb je het echt over impact investments. Een mooie uitdaging voor ons om dit tot een succes te maken!
- Peter: Dit is bij uitstek een vlak waar een belangrijke rol voor institutionele beleggers is weggelegd in samenwerking met gemeentes. Gemeentes hebben namelijk meer betaalbare huurwoningen uit het middensegment nodig en (institutionele) beleggers willen dat graag bieden, maar moeten wel de kans daarvoor krijgen.
- Patrick: Wij hoeven geen winst, ons inkomen komt uit de huurinkomsten. Dat levert een langetermijn, stabiel rendement op. Gemiddeld hebben wij de projecten 27 jaar in portefeuille. Daarin onderscheiden wij ons van andere, commerciële partijen in de markt, die veel meer een focus hebben op waardegroei.

Werken jullie ook vanuit een circulaire gedachte?

- Patrick: Als je gaat herontwikkelen of een nieuw gebouw gaat neerzetten, is circulair denken wel een belangrijk onderdeel. Dat komt ook terug in onze programma's van eisen. Binnenkort gaan we een groot pand in de binnenstad van Eindhoven strippen, herontwikkelen en renoveren. Voorheen zat daar V&D, nu komt er op de begane grond en de eerste etage retail en daarboven een



werkplek oplossing (flex office). Naast deze herontwikkeling onderzoeken wij momenteel de mogelijkheid een plan voor woningen te realiseren. Iets dergelijks hebben we ook gedaan in de binnenstad van Delft. Daar hebben we een oud gebouw helemaal gesloopt en hier een plan op ontwikkeld. Beneden komt er een supermarkt en daarboven ruim 60 woningen. Daar gaan we begin 2020 mee van start. Natuurlijk kijken we daarbij zoveel mogelijk naar hergebruik van materialen. Ik heb het daarom liever niet over slopen, maar over 'oogsten'. Je kan namelijk van alles uit een gebouw halen om te hergebruiken, voordat je het sloopt.

- Peter: Wij zijn met 'sloep' ook altijd voorzichtig in onze ESG-methodiek. Als een bedrijf iets wil gaan slopen, vragen wij in hoeverre inzet van bestaande structuren is onderzocht, wat ze precies willen weghalen, en of ze dat niet beter kunnen hergebruiken. Ons motto is: liever niet slopen als het niet echt nodig is, en bij toch slopen liefst zoveel mogelijk de hoofddragstructuur hergebruiken. De hamvraag is: wat haal je weg, wat voeg je toe, en hoe verhoudt zich dat tot elkaar?

En hoe zit het met de G uit ESG, de governance in jullie vastgoedpraktijk?

- Peter: Je kan op twee manieren naar governance kijken: algemeen bestuurlijk, of duurzaamheidsspecifiek. De algemene governance vraag gaat over hoe de zeggenschap binnen bedrijven of fondsen is geregeld en hoe de alignment of interests met aandeelhouders is. In de ESG-optiek gaat het over hoe het duurzaamheidsbeleid is verankerd in het bedrijf. Dat het niet bij één persoon of één afdeling is belegd, maar door het hele bedrijf wordt gedragen en echt in het DNA zit. En dat er ook aandacht is voor de

koppeling van de beloning van managers met de ESG-doelen van het bedrijf. We kijken ook of medewerkers getraind worden in ESG-onderwerpen.

- Patrick: Dat is ook een onderdeel van de GRESB-benchmark waar wij aan meedoen. Deze toetst of je team is getraind, wat er gedaan wordt aan bewustwording. Daar ligt een rol voor ons allemaal.

Welke ontwikkelingen zien jullie in de toekomst nog op je afkomen in de vastgoedwereld?

- Peter: De klimaaturgentie staat steeds hoger op de agenda. Dat is al een tijdje zo, maar het komt nu ook steeds concreter op de agenda. Persoonlijk vind ik dat een belangrijke stap, dat er niet alleen maar high level en algemeen over wordt gepraat en dat mensen zeggen dat het belangrijk is, maar dat er nu ook concrete acties en concrete doelen aan gekoppeld worden.
- Patrick: In Nederland moeten in 2023 alle kantoren minimaal energielabel C hebben, anders mag je ze niet meer gebruiken. Vraag is echter, gaat de overheid hand-haven? Dat weten we nog niet, maar wij zijn er klaar voor. 95% van onze kantoorgebouwen heeft al label A, dus die voldoen al ruim aan die kwalificatie. Die andere 5% zijn (monumentale) villa's; die vallen grotendeels buiten de eisen. Wij praten nu met het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) over verlenging van het huurcontract voor een kantoor in Utrecht. Daar zijn we nu samen aan het kijken naar een verre-gaande verduurzaming. Wat wij nodig hebben is een langdurig contract, en wat het RVB nodig heeft is commitment van de eigenaar en bereidwilligheid om erin te investeren. Zo zoeken we naar een win-win situatie.
- Peter: Als wij praten met bedrijven over hun duurzaamheidsbeleid en verbetering van hun portefeuille, dan kijken we vooral naar hoe concreet die bedrijven zijn, of ze praktijkvoorbeelden kunnen laten zien. Voor elk pand in bezit kan en moet je een plan hebben. Daar beoordelen wij bedrijven op.

Wat wij als OGNL doen is 'onder de motorkap kijken'. Als wij een pand willen verduurzamen, gaan we tot het kleinste detailniveau.

07. Pensioenuitvoering

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

Wet- en regelgeving

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

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

Pensioenstelsel

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

Vernieuwing

Nieuwe Pensioen Stroom

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

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

Ambitie en aanpak

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

Verandervermogen MN

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

Interventies

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

Toezicht

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

Kostenverlaging

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

Klantbediening en communicatie

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

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

Digitalisering

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

08. Verzekeringsuitvoering

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

Bedrijfsvoering weer op niveau

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

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

Gouden oor

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

Onderzoek NV schade

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

Opzegging KMU Verzekeringen (KMUV)

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

Vernieuwing

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

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

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

Re-integratiedienstverlening

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

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

Pensioen- administratie en -communicatie: communicerende vaten

Erik Dortland, manager Pensioencommunicatie MN
& Mariële Poot, manager Operations Pensioenen MN



In gesprek met Mariële Poot en Erik Dortland

Mariële Poot staat aan het roer van de administratie, de achterkant van de pensioenuitvoering. Erik Dortland zit met zijn team aan de voorkant en is verantwoordelijk voor de pensioencommunicatie. Samen zorgen ze voor het levelen van het schip in de sluis van de pensioenuitvoering.

Waar raakt jullie werk elkaar?

- Mariële: Ons werk raakt elkaar eigenlijk altijd. We hebben vooral met elkaar te maken bij wettelijke pensioenuitingen zoals de uniforme pensioenoverzichten voor gepensioneerden (UPOP) en die voor actieve deelnemers (UPO). Erik bespreekt met de fondsen wat er precies in komt te staan: is het begrijpelijk, leest het lekker? Ik moet de inhoud van de uitingen voortbrengen uit mijn processen.
- Erik: Voor die uitingen bestaan modellen waar we niet vanaf mogen afwijken. Maar binnen die modellen is wel ruimte om de boodschap begrijpelijk en toegankelijk over te brengen. Daarin kunnen onze pensioenfondsen zich onderscheiden en daar helpen wij hen bij. We zorgen ook voor de communicatie om de uitingen heen, via berichtgeving op de website. En we houden onze afdeling Klantinformatie goed op de hoogte, zodat ze vragen van deelnemers kunnen beantwoorden naar aanleiding van de uitingen die we voor onze fondsen maken.

Hoe loopt de samenwerking met elkaar en met de fondsen?

- Mariële: Onze opdrachtgevers – de fondsen waarvoor we de pensioenuitvoering doen – zien hun wensen graag snel uitgevoerd. Een wijziging die ze vandaag doorgeven, zou idealiter morgen in een brief moeten staan en de dag erna bij de deelnemers in de bus moeten liggen. Maar dat is helaas niet altijd mogelijk en ook niet altijd zo eenvoudig als het lijkt. De meeste brieven bestaan niet alleen uit platte tekst, maar bevatten ook (persoonlijke) pensioengegevens die automatisch worden opgehaald uit de administratiesystemen. Elke wijziging, hoe klein ook, kan een aanpassing in onze systemen betekenen en moet worden getest. Bovendien moeten we compliant zijn met wet- en regelgeving, anders hebben we echt een probleem. Zeker bij een pensioenoverzicht dat naar honderdduizenden gepensioneerden of deelnemers gaat, mag het niet fout gaan. Dat zou echt afbreuk doen aan het imago van de fondsen en van ons als hun uitvoerder.



- Erik: Een fonds kijkt vooral naar hoe de boodschap uiteindelijk overkomt op een deelnemer: is het begrijpelijk, leest het lekker? Maar het is ook belangrijk dat het inhoudelijk allemaal klopt. Dat levert weleens een spanningsveld op, maar zo houd je elkaar scherp. Hier ligt dan ook een uitdaging.

Wat waren voor jullie de belangrijkste issues in 2019?

- Erik: De verlaging dreiging voor de fondsen PME en PMT die ons boven het hoofd hing. Daar hebben we met elkaar een project voor opgetuigd en heel intensief in samengewerkt. Samen met de fondsen zijn brieven opgesteld die we hebben getoetst bij deelnemers. Je wilt zo'n vervelende boodschap toch op een goede manier brengen. Dat onderzoek was heel waardevol. Er moesten daarnaast ook technische aanpassingen in de systemen worden doorgevoerd, zodat er direct verlaagd kon worden als dat nodig zou zijn. Bovendien gingen de reguliere communicatiewerkzaamheden en ook de vernieuwing, zoals de ontwikkeling van een nieuwe website voor PME, gewoon in volle vaart door. Daar ben ik best trots op!
- Mariële: Zeker bij een wettelijk traject als verlagen zijn de tijdslijnen hard. We hebben een bepaalde tijd nodig om te bouwen, dus we moeten tijdig akkoorden hebben van de fondsen. Die moeten op hun beurt weer afstemmen met hun bestuur en achterban. Daar zijn we wel uitgekomen, maar gelukkig voor onze deelnemers hoefden we (voorlopig) niet te verlagen. Mocht het toch zover komen, dan hebben we het scenario in elk geval op de plank

liggen. Verder hadden we halverwege het jaar de bevestiging van de AOW-leeftijd naar aanleiding van het Pensioenakkoord; hiervoor hebben we direct de nodige wijzigingen doorgevoerd in onze systemen.

Wat zien jullie in 2020 op je afkomen?

- Mariële: Dat is afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt naar aanleiding van het Pensioenakkoord. Pas als die er zijn kunnen we een vertaalslag maken naar onze processen en communicatie. Het zullen niet de makkelijkste onderwerpen zijn om over te communiceren. Wat we in elk geval op ons zien afkomen is de lumpsum. Heel mooi dat je 10% van je pensioen ineens kunt opnemen, maar kunnen mensen de consequenties daarvan wel overzien? Als je nu een stuk weghaalt, betekent dat wel dat je in de toekomst minder pensioen krijgt. Het wordt nog wel een uitdaging om dit goed uit te leggen.
- Erik: Vanuit de klantbediening zijn we de eerste helft van 2020 druk met het vernieuwen van de websites voor Koopvaardij en PMT. Spannend is ook hoe de dekkingsgraad van de fondsen zich dit jaar verder ontwikkelt en of een mogelijke verlaging weer in beeld komt. Dat is zeker reëel gezien de onvoorziene coronacrisis die een grote impact heeft op de wereldwijde economie en de financiële markten, en daarmee op de dekkingsgraad van onze fondsen. Door deze plotselinge nieuwe situatie is extra communicatie nodig en hier spelen we direct op in.

Wat voor soort vragen krijgen jullie, zijn daar rode draden in te ontdekken?

- Erik: De laatste tijd krijgen we natuurlijk veel vragen naar aanleiding van de coronacrisis. Bijvoorbeeld van gepensioneerden die in het buitenland wonen. Door alle beperkingen vanwege corona is het voor hen nu lastig om de attestatie de vita – het bewijs van in leven zijn dat jaarlijks nodig is voor je pensioenuitkering als je niet in Nederland woont – door officiële instanties te laten ondertekenen. En ook werkgevers stellen

Elke wijziging, hoe klein ook, kan een aanpassing in onze systemen betekenen en moet worden getest.

vragen. Zij zijn blij met het bericht over de coulance die de fondsen tijdelijk hanteren bij het betalen van de pensioenpremies. Halverwege 2019 kregen we bij Klant-informatie veel vragen over de AOW, naar aanleiding van het pensioenakkoord dat toen bekend werd gemaakt. En gedurende het jaar zijn er natuurlijk veel reacties geweest op de mogelijke verlaging en alle berichtgeving daaromheen. Dat thema leeft vooral bij de gepensioneerden, want het raakt direct hun pensioenuitkering. Dertigers en veertigers maken zich daar nog minder druk om. Vragen over de aanvraag van ouderdomspensioen en vragen over de loonheffingskorting worden regulier veel gesteld.

Hoe communiceren jullie met de deelnemers?

- Erik: De focus van de fondsen en dus ook die van ons ligt steeds meer op digitaal communiceren. In 2019 hebben we de digitale basis van onze fondsen versterkt door de introductie van werkgeversportalen en verbetering van de deelnemersportalen en pensioenplanners. Afgelopen jaar hebben we op de websites een chatbot geïntroduceerd en nu zijn we bezig met een pilot voor live chat. We proberen de deelnemers daarnaast zoveel mogelijk richting *self service* te sturen via de deelnemersportalen. Alle brieven die voor hen beschikbaar zijn kunnen ze ook daar terugvinden. Hiertoe roepen we hen op hun e-mailadres te geven. Dat doen we in de vorm van een campagne – ‘alle post digitaal’ – via de pensioenoverzichten, begeleidende brieven, en via de websites van de fondsen.
- Mariële: Het is een logische ontwikkeling om zoveel mogelijk mensen op ‘digitaal ja’ te krijgen. Zo kun je mensen sneller informeren en het scheelt enorm veel pakken papier. Maar je ontkomt er niet aan dat sommige mensen van 80+ de informatie toch per post willen hebben. Die willen vaak het liefst iets in hun handen hebben om te lezen.

In hoeverre zetten jullie social media in?

- Erik: Vanuit MN volgen we wat er zoal wordt geplaatst op social media en daar reageren we op namens de fondsen. Die zijn actief op Twitter, Facebook en LinkedIn, dus daar plaatsen wij berichten uit naam van het betreffende fonds, zoals wij ook namens hen de telefoon opnemen. Dat kan een antwoord zijn op een vraag, of een verzoek om contact op te nemen om bepaalde zaken toe te lichten. Sommige mensen worden bijvoorbeeld boos als het over verlagen gaat, of ze hebben er een



mening over. Daar willen we wel in alle redelijkheid op reageren, om stemmingmakerij te voorkomen. Als je dat niet doet, wordt het één grote olievlek van reacties en reacties op reacties.

De pensioenfondsen staan onder toezicht van de AFM; wat merken jullie daarvan bij Pensioencommunicatie?

- Erik: Het gaat er bij de communicatie om dat mensen begrijpen welke keuzes ze kunnen maken en wat de effecten daarvan zijn. De AFM kijkt met name of we duidelijk en begrijpelijk zijn in onze communicatie, of we de keuzemogelijkheden inzichtelijk maken en of we een evenwichtig beeld geven van zaken die spelen. In de voorbereidingen voor een mogelijke verlaging bijvoorbeeld, hebben we samen met de fondsen een communicatieplan ontwikkeld en brieven opgesteld die we ook hebben getoetst bij deelnemers. De AFM was hierbij betrokken en heeft hier een onderzoek naar gedaan.

Nog even terug naar de ‘achterkant’, de pensioenadministratie. Waar lig je echt wakker van?

- Mariële: Op dit moment hebben we redelijk stabiele systemen waarin we gewend zijn te werken. Alleen, deze systemen zijn steeds lastiger te onderhouden. Sommige raken zelfs *out of support* omdat ze aan het eind van hun levensduur zijn. Daarom zijn we het project Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) gestart. In eerste instantie richten we ons in de basisadministratie puur op de vervanging van de huidige systemen en bouwen we voor de pensioenadministratie nieuwe systemen, gebaseerd op de huidige regelingen. We weten immers nog niet hoe het nieuwe pensioenstelsel eruit gaat zien.
- Erik: Ja, dat zijn best wel wat uitdagingen die we met elkaar hebben. Het is ook zo lastig planbaar, omdat nog niet duidelijk is waar het naartoe gaat, hoe het nieuwe stelsel er uit gaat zien. Je wilt natuurlijk het liefst in control zijn en precies weten wat je moet doen.
- Mariële: Maar dat is allemaal dus nog ongewis. Vraag is ook of er overgangsperiodes komen, en hoe lang die zullen zijn. Het is de veelheid en samenhang der dingen en daar het overzicht in bewaren, wat het een spannende uitdaging maakt.

Vanuit MN volgen we wat er zoal wordt geplaatst op social media en daar reageren we op namens de fondsen.

09. Betrokken en competente medewerkers

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

Continu leren en ontwikkelen

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

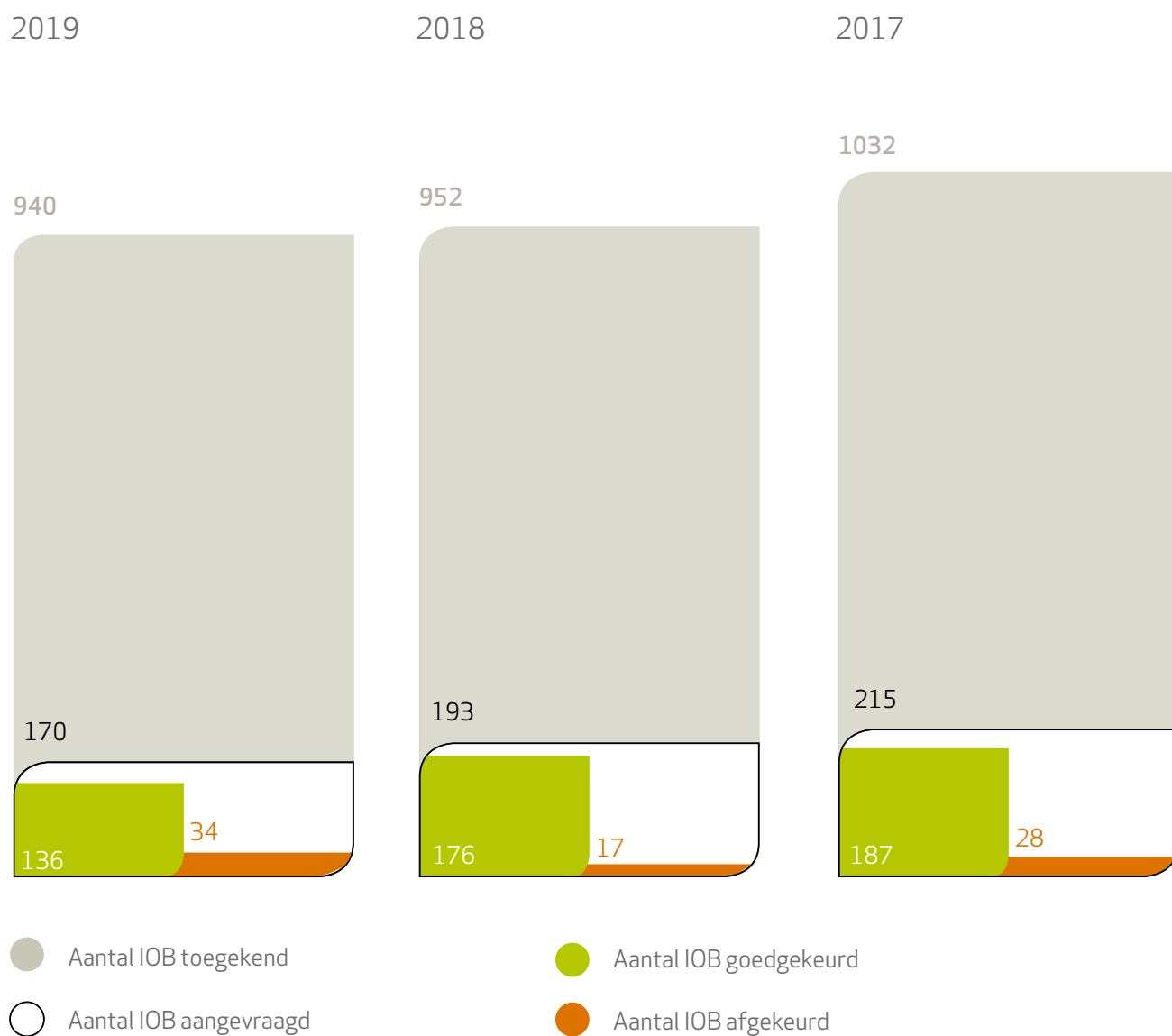
Individueel Opleidingsbudget

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

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

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

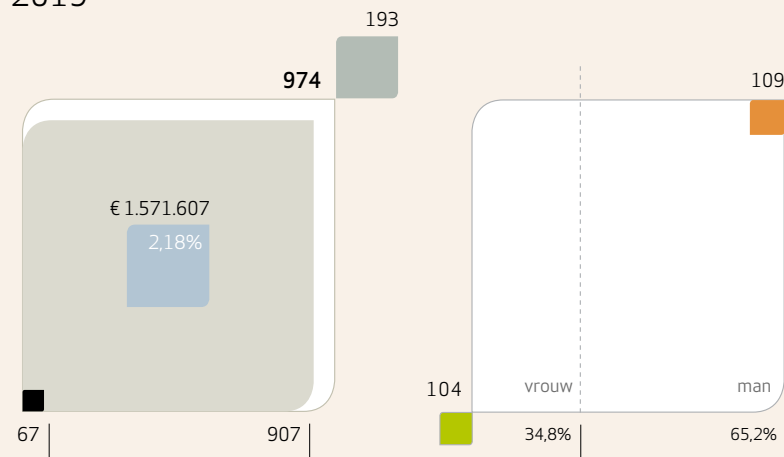
Individueel Opleidingsbudget (IOB)



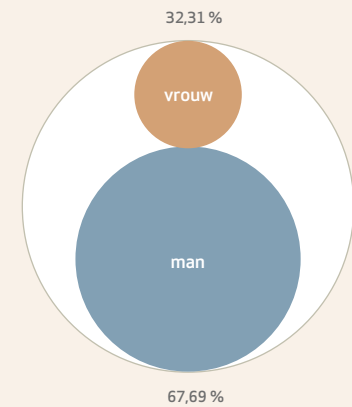
Medewerkers MN

Verhouding vrouw/man bij leidinggevendenden

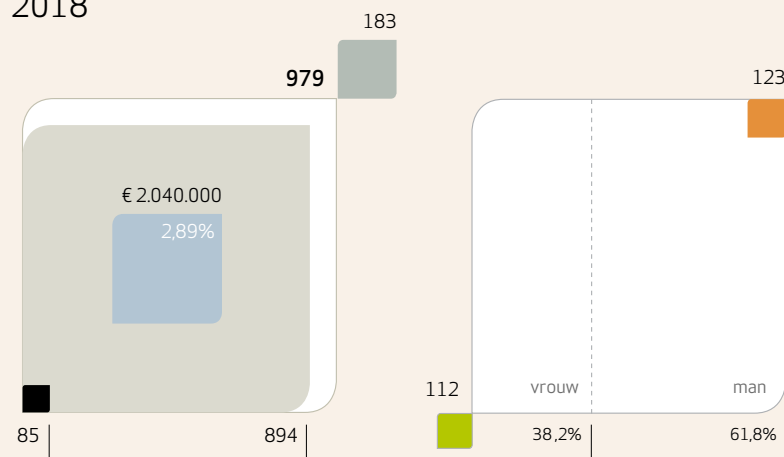
2019



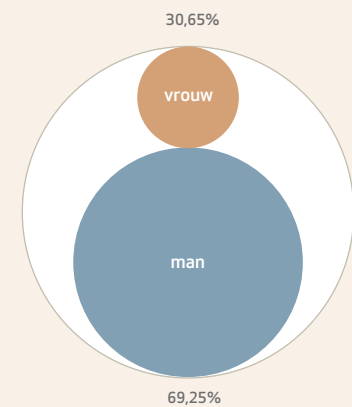
2019



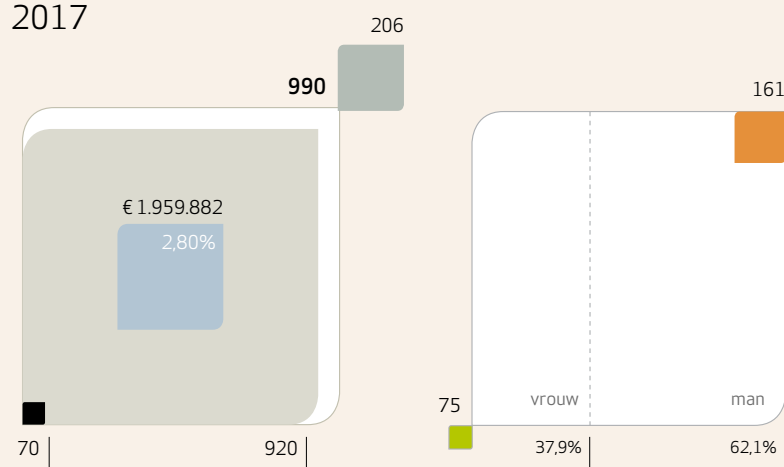
2018



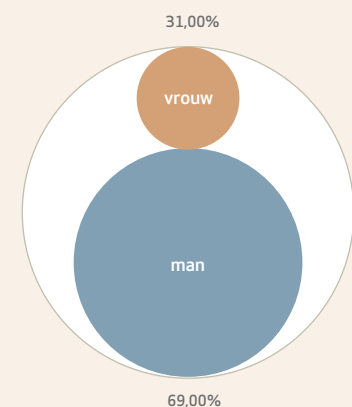
2018



2017



2017



Pilot Next me

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

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

Medewerkersonderzoek

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

Beloningsbeleid

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

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

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

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

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

Kerncijfers HR

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

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

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

Maatschappelijke betrokkenheid

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

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

Medezeggenschap

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

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

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

Van achteraf verklaren naar voorspellen

Hoe MN vaart op data
en informatievoorziening

Femke Prandi, beleidsadviseur
Bestuursadvisering MN &
Jannie Minnema, directeur
Informatievoorziening en IT MN



In gesprek met Jannie Minnema en Femke Prandi

'Data science gaat niet alleen over bits & bytes maar ook over het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.'

De eerste prioriteit van Jannie Minnema, directeur Informatievoorziening (IV) en IT, is het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening van MN. Ook speelt ze met haar afdeling in op veranderingen in het pensioenlandschap en wet- en regelgeving door de IT-systemen van MN te vernieuwen. Femke Prandi houdt zich als beleidsadviseur bij Bestuursadvisering vooral bezig met beleidsvragen voor pensioenfondsen en verzekeraars – de opdrachtgevers van MN. Maar zij buigt zich ook over meer algemene vraagstukken zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, duurzame inzetbaarheid, wet- en regelgeving. Daarbij maakt zij steeds meer gebruik van data om analyses en adviezen op te kunnen ijken.

Wat zijn op dit moment belangrijke issues op het gebied van data en IV en waar raakt jullie werk elkaar?

- Jannie: Een van de doelstellingen uit onze strategie voor de komende jaren is dat we 'marktconform' willen blijven. Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel, en daarbovenop hebben we te maken met mogelijk fundamentele veranderingen door de vernieuwing van het pensioenstelsel. Om hiermee in de pas te lopen zijn we bezig onze IT stap voor stap te vernieuwen. We ontwikkelen systemen die flexibel en wendbaar zijn, zodat we ze blijvend kunnen aanpassen aan wettelijke wijzigingen of veranderingen in de strategie. Femke: Wat de vernieuwing van het pensioenstelsel betreft, houden we vanuit Bestuursadvisering onder andere in de gaten of het allemaal uitvoerbaar is. Daarbij kijken we scherp naar de verschillende belangen en naar de mogelijkheden van onze administratie, IV en IT: wat kunnen onze systemen efficiënt aan? Het laatste wat mensen willen is dat er teveel kosten worden gemaakt voor de uitvoering van pensioenen.
- Jannie: Omdat we beschikken over persoonsgegevens, krijgen we – door veranderende en aangescherpte wet- en regelgeving – ook steeds meer vragen op het gebied van data privacy & security. We zorgen er dus voor dat we een goed inzicht hebben en houden in wat er wel en niet mag met data.



Wat kan en mag MN met al die data, als er zo voorzichtig mee moet worden omgesprongen?

- Femke: MN is het kruispunt van data van allerlei organisaties binnen de metaal- en maritieme sectoren. Al die data gaan langs onze handen. Dat moet inderdaad heel voorzichtig gebeuren in verband met privacy en security aspecten. Tegelijkertijd is het een enorme berg aan informatie waar we veel uit kunnen leren voor onze opdrachtgevers, voor de werkgevers en deelnemers. Als we deze data over een grote linie bekijken, kunnen we op sectorniveau zien welke ontwikkelingen spelen of gaan spelen en daar ons advies op baseren. We verschuiven daarmee van achteraf verklaren waarom iets is gebeurd naar vooraf voorspellen welke kant het op gaat. Daarmee willen we onze opdrachtgevers beter ondersteunen zodat ze sneller kunnen inspelen op de toekomst.

Kun je concrete voorbeelden noemen van die voorspellende waarde van data?

- Femke: Door onze interne data over klanten – werkgevers, deelnemers en gepensioneerden – te vergelijken met rapportages van externe partijen zoals het CBS en het UWV, kunnen we zien wat grosso modo de overeenkomsten en verschillen zijn van onze specifieke sectoren met de rest van Nederland. Gaat bijvoorbeeld de vergrijzing in onze sectoren sneller of juist langzamer dan in de rest van Nederland? Of zien we bepaalde golfbewegingen op basis waarvan we kunnen voorspellen wanneer er een grote toename aan pensioen-aanvragen komt? Dat zijn hele praktische vragen waarmee we onze pensioenfondsen

en verzekeraars kunnen helpen beter voorbereid te zijn op de toekomst. En daarbij gebruiken we data die ons ter beschikking staan, met respect voor de privacy van de deelnemers natuurlijk.

Hoe waarborgen jullie de privacy & security van data?

- Jannie: We kijken heel goed naar welke gegevens we hebben, waar en hoe deze zijn opgeslagen, wie er bij kan en mag en waarom. Oftewel: wie heeft ze echt nodig voor z'n werk en met welk doel.
- Femke: Als ik of mijn collega-onderzoekers data nodig hebben, krijgen we ze geanonimiseerd. We kunnen niet herleiden van welke persoon de gegevens zijn en hebben geen toegang tot systemen om een persoon op te zoeken. Wij kijken naar de statistieken van het grote geheel. Naar populaties, trends en ontwikkelingen, en niet naar individuele personen

Welke trends zien jullie op ons afkomen op het gebied van digitalisering?

- Jannie: Er is de laatste tijd een explosie aan data en digitalisering. Voor de langere termijn kijken we hierbij naar wat de toegevoegde waarde is van bijvoorbeeld artificiële intelligentie. Voor nu betekent dit concreet dat we steeds meer processen automatiseren met bijvoorbeeld *robotic process automation (RPA)*. We zien dat het tempo van de veranderingen hoger is geworden en onze klanten vragen ook om een steeds snellere (digitale) reactie op hun vragen. Om hieraan tegemoet te komen, hebben we het afgelopen jaar de 10 meest opgevraagde documenten gedigitaliseerd. Die zijn nu 24/7 beschikbaar op onze website. Ook proberen we zoveel mogelijk mensen te informeren per e-mail in plaats van per brief. Daarmee winnen we niet alleen aan snelheid maar besparen we ook op papier, en snijdt het mes aan twee kanten. Veel mensen prefereren dat ook, merken we.
- Femke: Om onze klanten goed te kunnen bedienen, is het van belang te weten wat hun verwachtingen en behoeftes zijn. Daar komt een goede informatievoorziening bij kijken. Vraag is of hierin ook onderscheid valt te maken naar bepaalde groepen. Zitten gepensioneerden ook te wachten op digitalisering? Mijn opa en oma hebben nooit een computer gehad, maar mijn ouders, ooms en tantes (inmiddels 65+) zitten allemaal op Facebook en Twitter. We willen dus graag toetsen hoe er wordt gecommuniceerd in de samenleving, door wie en wanneer, en hoe we daarop het beste kunnen aansluiten.
- Jannie: Met ons *call center* bieden we via

diverse kanalen de nodige service aan onze klanten. Sommige mensen bellen graag of vragen een persoonlijk gesprek aan, anderen e-mailen of chatten liever. Door hier een data-analyse op los te laten kunnen we zien op welke tijden ze dat doen, met welke vragen ze komen en kunnen we beter voorspellen wanneer er meer of minder behoefte is aan welke service. Hierop kunnen we dan onze informatievoorziening en klantbediening beter op inrichten. Zo proberen we onze deelnemers dus steeds meer proactief in plaats van reactief te benaderen.

- Femke: Op basis van data-analyse kunnen we ook onderzoeken op welke momenten mensen in hun levensloop bezig zijn met hun pensioen. Zo brengen we 'klantreizen' in kaart, waarbij *life cycle events* tot nu toe als belangrijke contactmomenten met de deelnemer gelden. Deze momenten zijn gerelateerd aan wanneer er iets gebeurt met je pensioen zoals bij trouwen of scheiden. Zelf kijk ik alleen naar m'n pensioen als ik mijn belastingaangifte invul of een hypotheek wil afsluiten; dan heb ik eerder aandacht voor financiële zaken dan wanneer ik in een scheiding zou liggen. ... De aandachtsmomenten voor pensioen kunnen dus anders zijn dan de *life cycle events* waar onze processen vooral op ingericht zijn. Dat is interessant om verder te verkennen.

Jullie zijn dus de spin in het web van de digitalisering en data binnen MN?

- Femke: : Ik werk in een team samen met collega's van verschillende afdelingen. Collega's die rapportages analyseren, databases optuigen, actuarissen, juristen en zo meer. Zo kunnen we vanuit meerdere invalshoeken kijken naar de gegevens die we hebben, in de context van ontwikkelingen in onze omgeving. *Data science* gaat namelijk niet alleen over *bits & bytes* maar ook over het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.
- Jannie: Daarmee kan veel, maar je moet je wel steeds vragen of het ook toegevoegde waarde heeft voor onze klanten. Meer data betekent namelijk niet altijd meer waarde.
- Femke: Conclusies kunnen interessant zijn, maar moeten wel handelingsperspectief bieden. We combineren onze analyses dan ook altijd met beleidsvraagstukken en werken nauw samen met mensen die zich bezighouden met de uitwerking van beleid en regelingen. We toetsen ook steeds met onze opdrachtgevers welke aspecten nader onderzoek waard zijn.



Wat zijn concrete voorbeelden waarbij data-analyses meerwaarde hebben opgeleverd voor de opdrachtgevers van MN?

- Femke: We onderzoeken bijvoorbeeld wat de effecten zijn van de verhoging van de AOW-leeftijd op de pensioenen van deelnemers. Welke keuzes maken mensen als ze te horen krijgen dat ze later AOW krijgen? En hoe kan een pensioenfonds daarop inspelen? Ook kijken we naar de trends in arbeidsongeschiktheid binnen onze sectoren ten opzichte van trends in andere sectoren of van Nederland in het geheel, om betere prognoses te kunnen doen.
- Jannie: Om zulke verbanden en rode draden in kaart te brengen heb je veel data nodig. Hier geldt de wet van de grote getallen. Ook heb je systemen nodig die daarin ondersteunen. Data alleen zijn geen waarheid, maar kunnen wel een signaal geven.
- Femke: We gebruiken data ook steeds meer voor investeringsbeslissingen. Als we door veel mensen worden benaderd voor een bepaalde keuzemogelijkheid, kijken we ook naar hoeveel mensen uiteindelijk voor die mogelijkheid hebben gekozen. Zo kunnen we beter inschatten of we moeten investeren in automatisering van dat proces of in een verbetering van de informatievoorziening. Dat zijn interessante conclusies, die onze opdrachtgevers helpen hun dienstverlening te verbeteren.

Is er ook een voorbeeld te noemen van een inzicht op basis van data waardoor veel kosten zijn bespaard?

- Femke: We hebben vooral kansen voor efficiencyvoordelen gezien, en dat

bespaart weer kosten. Bijvoorbeeld door een tandje dieper te kijken naar kenmerken van deelnemers en verzekerden en naar trends binnen en rondom de sector. Deze inzichten gebruiken we voor betere prognoses, verbetering van de dienstverlening en vooral om op het juiste moment het beste te doen. Een praktisch voorbeeld is kijken in welke gemeentes de deelnemers van onze pensioenfonds wonen. De fondsen gaan namelijk naar hun deelnemers toe om voorlichting te geven via informatiebijeenkomsten. Die kunnen dan in de toekomst nog beter toegespitst worden op de gemeente(s) waar zij wonen en de verwachte opkomst.

Een ander voorbeeld is dat we relatief veel mensen zagen bij een opdrachtgever die zich niet verzekerden tegen arbeidsongeschiktheid en daar achteraf spijt van kregen. Het kost extra moeite om ze alsnog te verzekeren. Door nader onderzoek te doen, ontdekten we dat veel mensen spijt kregen op het moment dat een hypotheekverstrekker naar een arbeidsongeschiktheidsverzekering vraagt. Hier spelen we op in door bij de eerste aanbieding te melden dat deze verzekering soms vereist is voor een hypotheek, zodat werknemers dit meteen in hun eerste afweging kunnen meenemen.

Voor data science zijn veel data nodig. Hoe waarborg je de kwaliteit van de 'big' data?

- Jannie: Voor statistisch onderzoek moet je niet alleen veel data hebben, maar ook betrouwbare data. Dat is voor onze bedrijfsvoering en administratie sinds de oprichting al cruciaal. Een verkeerde startdatum van een baan, onjuist salaris of verkeerde geboortedatum kan al verstrekken gevolgen hebben. MN heeft veel aandacht voor betrouwbare data en kan hier op bouwen om betrouwbaar advies te kunnen geven.
- Femke: Mensen willen gewoon dat hun pensioenen en verzekeringen goed geregeld zijn en dat dit veilig en betrouwbaar gebeurt. Daar hoort een goede uitvoering bij. Dat is sinds het begin van MN de belangrijkste pijler geweest.

Om onze klanten goed te kunnen bedienen, is het van belang te weten wat hun verwachtingen en behoeftes zijn.

10. Verkleining van onze CO₂-voetafdruk

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

Reductie CO₂

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

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

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

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

Ambitie 100% energieneutraal

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

Fietsambassadeur

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

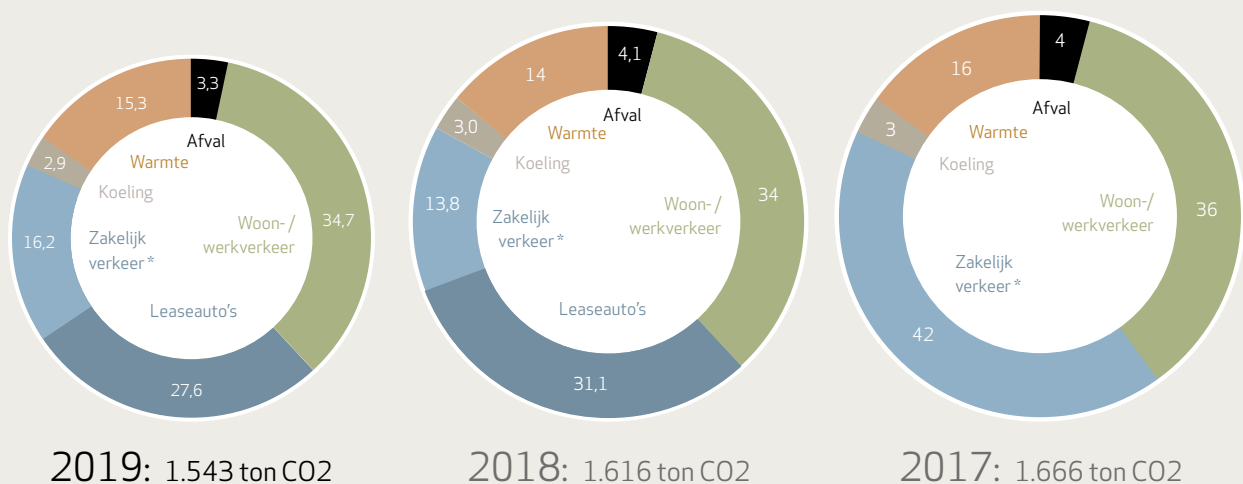
Afvalmanagement

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

Logistieke Hub Den Haag

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

CO₂ Footprint MN



* Vlieguren, treinreizen, en gedeclareerde autokilometers

11. Maatschappelijk verantwoord inkopen

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

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

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

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

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 portefeuillevereiding 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)

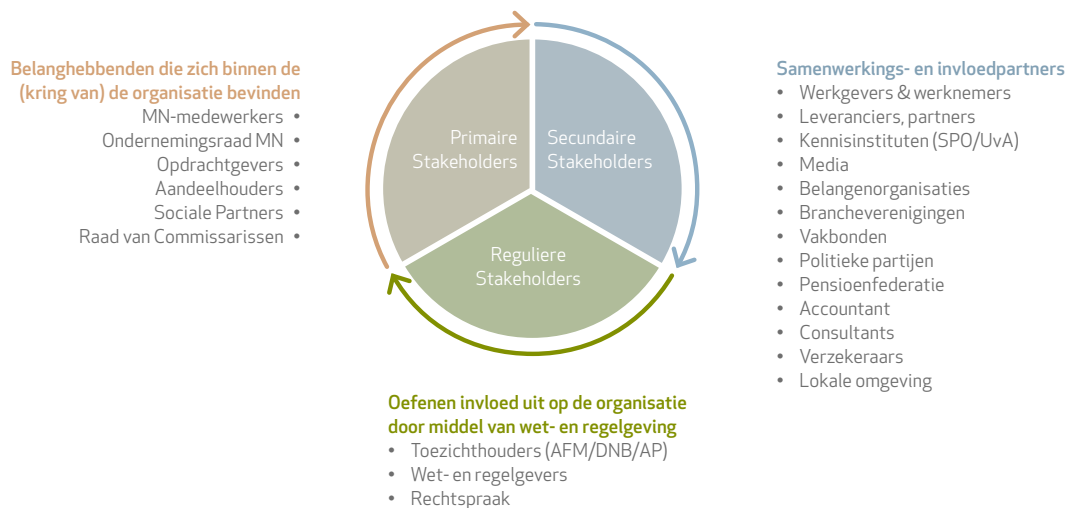
De directievoorzitter is, naast zijn taak als coördinator van het beleid van de directie, in het bijzonder verantwoordelijk voor het opstellen van de langetermijnstrategie en het zorgdragen voor vertrouwen van en stabiliteit in de stakeholderomgeving, toezichthouders, en de positionering in de buitenwereld. 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.



▪ 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 toekomstvast 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 (toekomstvast, 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 portfolio planning 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 tijdspad 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 actievare 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 risicomanagers 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 risicomanagementkaders 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 risicomanagement 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 risicomanagementmodel 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 risicomanagement. Het versterken van de risicocultuur is dan ook een van de aandachtsgebieden in de verdere ontwikkeling van het risicomanagement 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.

Risicomanagementproces

MN past een risicomanagementproces 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 risicocomités 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 professionaliseringsslag.

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 geplaatste 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.

Jaarrekening

15.1	Kerncijfers	75
15.2	Geconsolideerde balans per 31 december 2019	76
15.3	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019	78
15.4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019	79
15.5	Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening	81
15.6	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2019	92
15.7	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019	105
15.8	Enkelvoudige balans per 31 december 2019	112
15.9	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019	114
15.10	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening	115
15.11	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2019	116
15.12	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019	122
15.13	Overige gegevens	124
	– Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	124
	– Structuurregime	124

15.1 Kerncijfers

	2019		2018		2017		2016	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Netto-omzet	177.454	99%	179.906	99%	188.514	99%	206.574	99%
Wijziging onderhanden projecten	–	0%	–	0%	–	0%	-708	0%
Overige opbrengsten	1.122	1%	1.234	1%	1.083	1%	1.526	1%
Som der bedrijfsopbrengsten	178.576	100%	181.140	100%	189.597	100%	207.392	100%
Personeelskosten	99.096	57%	101.113	57%	99.598	55%	115.523	54%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	31.502	18%	33.320	19%	35.448	19%	29.939	14%
	130.598	75%	134.433	76%	135.046	74%	145.462	68%
Afschrijvingen en waardeverminderingen	4.082	3%	6.393	4%	8.390	5%	24.405	12%
Overige bedrijfslasten	38.802	22%	35.836	20%	38.988	21%	40.364	20%
	42.884	25%	42.229	24%	47.378	26%	64.769	32%
Som der bedrijfslasten	173.482	100%	176.662	100%	182.424	100%	210.231	100%
Resultaten								
Resultaat voor belastingen	6.020		5.378		6.839		-2.806	
Groepsvermogen	22.974		25.279		19.273		13.333	
Balanstotaal	124.514		136.897		179.077		165.120	
Personeel *								
Aantal werknemers per 31 december (aantal werkzame personen)	974		979		990		1.076	
Aantal werknemers per 31 december (in fte en exclusief WAO'ers)	983		991		1.001		1.086	
Opdrachtgever gerelateerd **								
Gefactureerde premieomzet x € 1 mln	4.157		3.981		3.747		3.526	
Belegd vermogen ultimo jaar x € 1 mln	153.003		129.245		128.980		123.543	
Aantal uitkeringen x 1.000	4.928		5.015		4.984		4.918	

* 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.

15.2 Geconsolideerde balans per 31 december 2019 voor resultaatbestemming

Activa	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)		
Software	5.995	4.924
Materiële vaste activa (2)		
Inventarissen	3.465	4.298
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.577	1.576
	5.042	5.874
Financiële vaste activa (3)		
Andere deelnemingen (4)	767	4.405
Vordering latente belastingen (5)	1.042	2.176
Overige effecten (6)	23	23
	1.832	6.604
Totaal vaste activa	12.869	17.402
Vlottende activa		
Vorderingen		
Opdrachtgevers (7)	6.123	6.428
Vorderingen op MN beleggingsfondsen (8)	751	845
Overige vorderingen en overlopende activa (9)	7.516	7.496
	14.390	14.769
Liquide middelen (10)		
Banktegoeden	68.398	71.112
Gelden van derden	28.857	33.614
	97.255	104.726
Totaal vlottende activa	111.645	119.495
Totaal	124.514	136.897

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

Passiva	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Groepsvermogen (11)	22.974	25.279
Voorzieningen (12)		
Overige voorzieningen	9.433	4.096
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten (13)	7.500	9.000
Overige langlopende schulden (14)	6.581	7.421
	14.081	16.421
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken (15)	13.577	16.197
Schulden aan leveranciers	2.735	2.676
Belastingen en premies sociale verzekeringen (16)	3.540	10.833
Schulden ter zake van pensioenen (17)	56	1.535
Overige schulden en overlopende passiva (18)	29.261	26.246
Af te dragen gelden derden (19)	28.857	33.614
	78.026	91.101
Totaal	124.514	136.897

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

15.3 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Netto-omzet (20)	177.454	179.906
Overige opbrengsten (21)	1.122	1.234
Som der bedrijfsopbrengsten	178.576	181.140
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten (22)	31.502	33.320
Personeelskosten (23)	99.096	101.113
Afschrijvingen	4.082	6.393
Overige bedrijfskosten (24)	38.802	35.836
Som der bedrijfslasten	173.482	176.662
Bedrijfsresultaat	5.094	4.478
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen (25)	1.796	1.808
Rentelasten en soortgelijke kosten (26)	-870	-908
Resultaat vóór belastingen	6.020	5.378
Belastingen (27)	-4.633	630
Resultaat na belastingen	1.387	6.008

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

15.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	5.094	4.478
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen (1, 2)	4.082	6.393
Mutatie voorzieningen (12)	1.837	-2.928
	5.919	3.465
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen op opdrachtgevers (7)	305	12.889
Overige vorderingen en overlopende activa (9)	74	752
Overige schulden en overlopende passiva (18)	-552	-38.701
	-173	-25.060
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	10.840	-17.117
Dividend uit deelnemingen (3)	234	172
Betaalde interest (26)	-1.011	-809
Belastingen	-7.293	-3.724
	-8.070	-4.361
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.770	-21.478
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings immateriële vaste activa (1)	-3.446	-3.107
Investerings materiële vaste activa (2)	-841	-1.437
Investerings financiële vaste activa (3)	-	-151
Desinvesteringen immateriële vaste activa (1)	31	-
Desinvesteringen materiële vaste activa (2)	-	27
Desinvesteringen financiële vaste activa (3)	5.200	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	944	-4.668

.....

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

15.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2019

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Ontvangst van langlopende leningen	15.000	-
Aflossing lening u/g	-9.000	-
Betaald dividend	-9.808	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.808	-
Mutatie geldmiddelen	-94	-26.146
Verloop mutatie geldmiddelen		
Stand per begin boekjaar	54.915	81.061
Mutaties in boekjaar	-94	-26.146
Stand per eind boekjaar	54.821	54.915
De liquide middelen worden als volgt gespecificeerd:		
Banktegoeden	68.398	71.112
Af: schulden aan banken	13.577	16.197
Liquide middelen per einde boekjaar	54.821	54.915

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

15.5 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 voeren van vermogensbeheer en het verzorgen van de uitvoering van pensioenregelingen en verzekeringsactiviteiten ten behoeve van opdrachtgevers.

Herkapitalisatie

Per 9 december 2019 heeft MN in overleg met haar aandeelhouders de kapitaalstructuur vernieuwd. De volgende aanpassingen zijn doorgevoerd:

- Verstrekking aan MN door PMT, PME en Koopvaardij van een eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening ad € 15 miljoen.
- Tegelijkertijd is de achtergestelde geldlening ad € 9 miljoen vervroegd afgelost (zie toelichting nummer 13 Langlopende schulden).
- De kredietfaciliteiten ad € 45 miljoen zijn ingetrokken en een nieuwe kredietfaciliteit ad € 21 miljoen is verstrekt (zie Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen).
- Voorts is in overleg met de aandeelhouders besloten een dividenduitkering te doen over het jaar 2018 en 2019.

Ten aanzien van de eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening (hierna: geldlening) gelden de volgende kenmerken:

- De geldlening heeft geen einddatum. Er is voor MN geen aflossingsverplichting. Vervroegde aflossing is mogelijk na mededeling van MN als geldnemer aan de geldgevers. MN mag een afgelost bedrag opnieuw opnemen.
- MN mag aan Koopvaardij en certificaathouders PMT en PME een mededeling van conversie doen indien op enig moment naar haar oordeel de geldlening niet (langer) voldoende bijdraagt aan haar weerstandsvermogen.
- Er wordt rente berekend over de geldlening. De rente is jaarlijks voor 50% betaalbaar aan het eind van het jaar, tenzij, naar het oordeel van MN, na betaling van de anders verschuldigde rente, het weerstandsvermogen lager is dan het vereiste minimale weerstandsvermogen of de liquide middelen onder het vereiste minimum komen. De overige 50% van de rente wordt jaarlijks aan het eind van het jaar toegevoegd aan de hoofdsom.

In de enkelvoudige jaarrekening is de geldlening, uitgaande van de juridische vorm, verwerkt als een langlopende lening (zie toelichting nummer 8. Achtergestelde schulden aan participanten).

In de geconsolideerde balans (waar de economische realiteit leidend is) kwalificeert de eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening deels als eigen vermogen en deels als vreemd vermogen. Onder vreemd vermogen is een bedrag ad € 7,5 miljoen verwerkt. Dit betreft de contante waarde van de (eeuwigdurende) verplichting van MN om jaarlijks 50% van de rente over de geldlening te betalen (zie toelichting nummer 13 Langlopende schulden). Het andere deel van de eeuwigdurende converteerbare geldlening kwalificeert als eigen vermogen. Het eigen vermogen in de geconsolideerde jaarrekening neemt hierdoor toe met € 7,5 miljoen.

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:

- UNETO-VNI Verzekerings Service B.V., gevestigd te Zoetermeer (49,44%).

Het resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen 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
- Actieve latentie vennootschapsbelasting
- Voorzieningen
- Overige bedrijfslasten
- Belastingen

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.

Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

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 de 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.

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

De vennootschap 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-waardeverminderingsverlies 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 verkoop-overeenkomst; 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 /de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt 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 de vennootschap 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 de vennootschap 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 de vennootschap.

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 zowel in de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening als in de toelichting van de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

Voorzieningen

Voorzieningen 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 beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen, hetzij de contante waarde van die uitgaven. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Voorziening in verband met reorganisaties

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt gevormd indien voor de vennootschap een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan.

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 (van maximaal de stijging van de prijzen volgens prijsindex) 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 financierings-overeenkomst 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, dan 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 door derden die ten laste van het jaar 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 belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het resultaat op deelnemingen betreft het aandeel van de vennootschap in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen, alsmede het resultaat op de verkoop van de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V.

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*

MN loopt het inherente risico een groot deel van haar omzet te verliezen, gezien de relatief grote omzet bij een beperkt aantal opdrachtgevers. De drie grootste opdrachtgevers dragen voor ruim 83% bij aan de omzet van MN. Dit risico wordt als beperkt beschouwd. Met deze opdrachtgevers heeft MN een strategisch partnerschap. Deze partners zijn tevens direct, dan wel indirect aandeelhouders van MN. De verbintenissen met PMT, PME en Koopvaardij zijn voor onbepaalde tijd. De tarieven van de opdrachtgevers worden jaarlijks vastgesteld.

▪ *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.

De ratings van de banken zijn als volgt:

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

Van de liquide middelen staat per balansdatum 86,3% uit bij ING, 7,0% bij de RABO, 3,2% bij HSBC en 3,5% bij Goldman Sachs.

Per 31 december 2019 bedraagt het saldo van de liquide middelen € 54,8 miljoen (per 31 december 2018 € 54,9 miljoen). Per 31 december 2019 bedraagt de post debiteuren € 6,1 miljoen (per 31 december 2018 € 6,4 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.

MN beschikt over een kredietfaciliteit van € 21 miljoen die is verstrekt door Koopvaardij, PMT en PME. De looptijd van deze kredietfaciliteit is 5 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 2019 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.

15.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2019

Activa

Vaste activa

1. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de kosten van software en de kosten van ontwikkeling, 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- pakketten x € 1.000	Zelf- ontwikkelde software x € 1.000	Zelf- ontwikkelde software in ontwikkeling x € 1.000	Software- pakketten in ontwikkeling x € 1.000	2019 Totaal x € 1.000	2018 Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	46.510	18.109	6.415	2.709	73.743	71.200
Cumulatieve waardevermindering	-9.294	-	-5.452	-1.982	-16.728	-16.728
Cumulatieve afschrijvingen	-34.734	-17.357	-	-	-52.091	-48.093
Boekwaarde per 1 januari	2.482	752	963	727	4.924	6.379
Mutaties						
Investerings	182	-	2.825	501	3.508	3.106
Gereedgekomen	662	2.128	-2.128	-662	-	-
Afschrijvingen	-2.010	-396	-	-	-2.406	-4.561
Desinvesteringen cumulatieve waardeverminderingen	-	-	5.452	1.982	7.434	-
Desinvesteringen aanschafwaarde	-506	-200	-5.470	-1.995	-8.171	-563
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	506	200	-	-	706	563
Saldo mutaties	-1.166	1.732	679	-174	1.071	-1.455
Stand per 31 december						
Aanschaffingswaarde	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
Boekwaarde per 31 december	1.316	2.484	1.642	553	5.995	4.924

De boekwaarde van de immateriële vaste activa is gestegen van € 4,9 miljoen in 2018 naar € 6,0 miljoen ultimo 2019. Deze stijging is het gevolg van gedane investeringen in 2019, deels gecompenseerd door de afschrijvingen in 2019.

In 2019 zijn investeringen in een nieuw pensioensysteem en werkgeversportalen voor totaal € 3,5 miljoen gedaan. De afschrijvingen 2019 bedragen € 2,4 miljoen. In 2019 zijn geen ontwikkelingskosten ten laste van de winst- en verliesrekening geboekt.

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

Afschrijvingspercentages

- Zelfontwikkelde software 20% - 33 ¹/₃ %
- Overige software 33 ¹/₃ %

Afschrijvingsmethodiek: lineair

2. Materiële vaste activa

De mutaties in materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

			2019	2018
	Inventarissen	Andere vaste	Totaal	Totaal
	x € 1.000	bedrijfsmiddelen	x € 1.000	x € 1.000
		x € 1.000		
Stand per 1 januari				
Aanschaffingswaarde	18.611	7.691	26.302	25.926
Cumulatieve afschrijvingen	-14.313	-6.115	-20.428	-19.631
Boekwaarde per 1 januari	4.298	1.576	5.874	6.295
Mutaties				
Investeringen	94	750	844	1.437
Afschrijvingen	-927	-749	-1.676	-1.832
Desinvesteringen				
– aanschaffingswaarde	-360	-454	-814	-1.061
– cumulatieve afschrijvingen	360	454	814	1.035
Saldo mutaties	-833	1	-832	-421
Stand per 31 december				
Aanschaffingswaarde	18.345	7.987	26.332	26.302
Cumulatieve afschrijvingen	-14.880	-6.410	-21.290	-20.428
Boekwaarde per 31 december	3.465	1.577	5.042	5.874

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

	Investerings x € 1.000	Afschrijvingen x € 1.000	Afschrijvingspercentages
Inventarissen			
Inventarissen	28	176	20 %
Aankleding gebouwen	66	363	20 %
Verbouwing Zilveren Toren	-	388	6 2/3 %
Totaal	94	927	
Andere vaste bedrijfsmiddelen			
Netwerken	-	406	20 %
Hardware	750	343	33 1/3 %
Totaal	750	749	

Afschrijvingsmethodiek: lineair.

3. Financiële vaste activa

				2019	2018
	Andere deelnemingen x € 1.000	Vorderingen latente belastingen x € 1.000	Overige effecten x € 1.000	Totaal x € 1.000	Totaal x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	4.405	2.176	23	6.604	5.997
Mutaties					
Resultaat deelnemingen	1.796	-	-	1.796	1.920
Toename vordering beleggingsresultaten	-	-	-	-	128
Ontvangen dividend deelnemingen	-234	-	-	-234	-172
Mutatie latente belastingen	-	-1.134	-	-1.134	621
Desinvesteringen	-5.200	-	-	-5.200	-113
Investering overige effecten	-	-	-	-	23
Reclass naar kortlopende vorderingen	-	-	-	-	-1.800
Saldo mutaties	-3.638	-1.134	-	-4.772	607
Boekwaarde per 31 december	767	1.042	23	1.832	6.604

4. Andere deelnemingen

Andere deelnemingen betreffen:

– Techniek Nederland Verzekeringen	49,44 %
------------------------------------	---------

Techniek Nederland Verzekeringen is vanaf boekjaar 2019 de handelsnaam van UNETO-VNI Verzekerings Service B.V.

Op 29 maart 2019 is de 50%-deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V. te Rijswijk verkocht voor een verkoopwaarde van € 5,2 miljoen.

De specificatie van de andere deelnemingen luidt als volgt:

	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.008
Combinatie Bovemij Mn Services b.v.	–	3.627
Techniek Nederland Verzekeringen	767	778
	767	4.405

5. Vorderingen latente belastingen

Vordering latente belastingen

De latente belastingen bestaan uit een actieve latentie voor verrekenbare verliezen van € 0,1 miljoen (2018: € 0,9 miljoen) en een actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering van € 0,9 miljoen (2018: € 1,3 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 winst-ontwikkeling in de komende boekjaren. Gezien het resultaat over 2019 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 1 januari	Correcties voorgaand jaar	Gerealiseerd fiscaal resultaat boekjaar	Resteert te verrekenen per 31 december
2015	-3.439	-224	3.127	-536
Totaal verrekenbare verliezen	-3.439	-224	3.127	-536

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 € 23 (× 1.000). De reële waarde van deze overige effecten op balansdatum bedraagt € 23 (× 1.000).

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 klanten, die tevens aandeelhouder zijn, bedraagt € 0,7 miljoen (2018: € 0,8 miljoen). De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Vordering opdrachtgevers	6.123	6.428
	6.123	6.428

8. Vorderingen op MN beleggingsfondsen

	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Vordering op MN beleggingsfondsen	751	845
	751	845

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 dan ook voornamelijk de in rekening te brengen beheervergoeding over de maand december.

9. Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen en overlopende activa hebben per ultimo 2019 nagenoeg dezelfde omvang als in 2018. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2019 € 2,0 miljoen meer aan vooruitbetalingen is verricht dan in 2018, grotendeels gecompenseerd door de afwikkeling van de vordering ad € 1,8 miljoen uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij met betrekking tot de beleggingsresultaten. De overeenkomst is door NV Schadeverzekeringsmaatschappij Bovemij begin 2019 opgezegd.

Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar.

10. 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 € 15,8 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 de vennootschap MN Vermogensbeheer (ICAAP) en MN Fondsenbeheer (AIFMD). MN Vermogensbeheer houdt daarboven een niet verplichte marktconforme buffer aan van € 2,1 miljoen.

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 2019 ontvangen en begin 2020 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. De saldi staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap. Aan de creditzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder af te dragen gelden van derden.

Passiva

11. Groepsvermogen

Totaal resultaat

Het totaal resultaat van de groep van € 1,4 miljoen (2018: € 6,0 miljoen) is gelijk aan het enkelvoudige resultaat van MN.

Totaal eigen vermogen

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

12. Voorzieningen

Overige voorzieningen	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Stand per 1 januari	4.096	7.800
Dotatie ten laste van het resultaat	6.909	370
Vrijval ten gunste van het resultaat	-630	-697
Onttrekkingen	-942	-3.159
Saldo mutaties	5.337	-3.486
	9.433	4.314
Reclassificatie naar kortlopende verplichtingen	-	-218
Stand per 31 december	9.433	4.096

Van de voorziening is een bedrag van € 1,0 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 inzake belastingen;
- 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 24 maanden, heeft per ultimo boekjaar een boekwaarde van 0,2 (x € 1.000), waarvan 0,1 (x € 1.000) een resterende looptijd heeft van meer dan 1 jaar. Deze is gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van de resterende termijnen. De contante waarde is berekend tegen de effectieve markttrente van 3,95% (2018: 3,78%). De effectieve markttrente is afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 4,125% (2018: 4,125%). De kredietrating is A+.

De berekening van de voorzieningen inzake claims ter hoogte van € 2,5 miljoen is gebaseerd op een inschatting van het management in overleg met de afdeling juridische zaken. Waardering hiervan vindt plaats tegen nominale waarde. De inschatting van het management is dat deze claims in het komend jaar zullen worden afgewikkeld.

Er is een voorziening gevormd voor persoonsgebonden opleidingen voor werknemers met een dienstverband gelijk aan of langer dan 1 jaar. Onder deze voorwaarde krijgt iedere werknemer de beschikking over een opleidingsbudget van € 400 per jaar, op te bouwen naar maximaal € 2.000 over een periode van 5 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 8% in verband met de vrijval van het budget als gevolg van uitdiensttredingen. De voorziening bedraagt ultimo boekjaar € 0,9 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 heeft een resterende looptijd van meer dan 1 jaar. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van de resterende termijnen. De contante waarde is berekend tegen de effectieve markttrente van 3,95%. De effectieve markttrente is afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 4,125%. De kredietrating is A+. De voorziening bedraagt ultimo boekjaar € 1,9 miljoen. Van deze voorziening is € 0,9 miljoen als kortlopend (korter dan een jaar) aan te merken.

De voorziening inzake belastingen ad € 3,5 miljoen hangt samen met onzekerheid over de hoogte van de verschuldigde vennootschapsbelasting. De acute belasting in de jaarrekening is bepaald met inachtneming van de fiscale regels. De regels met betrekking tot verrekenprijzen zijn complex en (deels) gebaseerd op open normen, waardoor meerdere scenario's mogelijk zijn. In verband hiermee is de omvang van de verschuldigde vennootschapsbelasting onzeker en is een voorziening gevormd op basis van een beste schatting.

De voorziening voor outplacement ad € 0,5 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.

Langlopende schulden

13. Achtergestelde schulden aan participanten

Achtergestelde lening	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	9.000	9.000
Verstrekt	-	-
Aflossing	-9.000	-
Stand per 31 december	-	9.000

Eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	-	-
Verstrekt	7.500	-
Aflossing	-	-
Stand per 31 december	7.500	-

Eind december 2018 betroffen dit twee achtergestelde leningen verstrekt door de participanten PMT en PME voor een totaalbedrag van € 9 miljoen. Deze leningen zijn op 9 december 2019 vervroegd afgelost.

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 11. Groepsvermogen). Deze lening is achtergesteld ten opzichte van de overige schulden.

Deze 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 11. Groepsvermogen). 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 bedraagt € 7,5 miljoen, hetgeen berekend is als de contante waarde van de toekomstige renteverplichtingen, gebaseerd op de marktconforme rente van 3,5 % (=rente per 31-12-2019). Deze waarde is gelijk aan de boekwaarde, aangezien de rentevoet van de converteerbare obligatielening gelijk is aan de marktrente per ultimo 2019.

14. Overige langlopende schulden

Overige langlopende schulden	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	7.421	8.261
Verstrekt	-	-
Aflossing	-840	-840
Stand per 31 december	6.581	7.421

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 is in de vorm van een huurvrije periode van 3 jaar ontvangen, maar wordt administratief over de totale looptijd van de huurcontracten verantwoord. De vrijval van de korting bedraagt 840 (x € 1.000) per jaar. Van de vooruitontvangen korting heeft € 3,3 miljoen een looptijd van 1 tot 5 jaar en € 3,2 miljoen een looptijd langer dan 5 jaar.

Kortlopende schulden

15. 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.

16. Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31 december 2019	31 december 2018
	x € 1.000	x € 1.000
Omzetbelasting	1.092	8.415
Loonheffingen	2.448	2.418
	3.540	10.833

De omzetbelasting ultimo 2019 betreft voornamelijk de aangifte december van € 1,9 miljoen te betalen (2018: € 0,3 miljoen te betalen) en per saldo te vorderen prorata van € 0,8 miljoen.

De schuld 2018 omvatte omzetbelasting over de jaren 2016 en 2018 met betrekking tot vermogensbeheerdiensten ad € 9,0 miljoen. In 2018 is overeenstemming bereikt met de belastingdienst dat de vermogensbeheerdiensten met ingang van 2016 belast zijn. De verschuldigde omzetbelasting over de jaren 2016 en 2018 is in 2019 afgedragen.

De schuld uit hoofde van loonheffingen betreft de aangifte over december.

17. Schulden ter zake van pensioenen

In tegenstelling tot de CAO van vorig jaar zijn voor 2019 geen toezeggingen gedaan over een aanvullende storting aan het pensioenfonds. De verschuldigde pensioenpremies ultimo 2018 bestaan voornamelijk uit de aanvullende werkgeversbijdrage van € 1,5 miljoen.

18. Overige schulden en overlopende passiva

	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Vooruitontvangen bedragen	10.250	-
Nog te betalen overige bedragen	5.452	8.560
Reservering vakantiedagen	4.059	3.789
Te betalen vakantietoelage	2.866	2.787
Nog te verrekenen met opdrachtgevers	2.145	7.568
Nog te betalen dividend	1.387	-
Te betalen accountantskosten	1.286	1.443
Reservering personeelsbeloningen	948	900
Te verrekenen huurkorting	840	840
Netto lonen	28	51
Kortlopende verplichtingen vanuit de voorzieningen	-	308
	29.261	26.246

De vooruitontvangen bedragen betreffen de in december aan opdrachtgevers gefactureerde en ontvangen opbrengsten voor het eerste kwartaal van het volgend jaar. Ultimo 2018 waren er geen vergoedingen vooruitgefactureerd.

De nog te betalen overige bedragen van € 5,5 miljoen (2018: € 8,6 miljoen) bestaan met name uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten. De post nog te verrekenen met opdrachtgevers van € 2,1 miljoen (2018: € 7,6 miljoen) betreft de schulden aan opdrachtgevers welke per ultimo jaar nog moeten worden gefactureerd.

Het nog te betalen dividend betreft het resultaat na belasting 2019 dat als dividend wordt uitgekeerd.

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 2019 ontvangen en begin 2020 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. Een huurbedrag van € 6,2 miljoen vervalt binnen 1 jaar. Binnen 1 tot 5 jaar vervalt een bedrag van € 24,7 miljoen. Na 5 jaar vervalt in totaal een verplichting van € 23,6 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 3 jaar verlengd. De kosten zijn afhankelijk van de werkelijk geleverde prestaties. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt circa € 3,3 miljoen. Binnen 1 tot en met 5 jaar vervalt € 5,1 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 3 maanden.

Tevens heeft MN met ingang van augustus 2019 een 3-jarig contract afgesloten voor desktop-applicaties. Binnen 1 jaar vervalt € 1,0 miljoen. Binnen 1 tot 5 jaar vervalt € 1,7 miljoen.

Daarnaast heeft MN een licentie en onderhoudscontract voor 3 jaar verlengd met ingang van 21 december 2018. Binnen 1 jaar vervalt € 0,3 miljoen. Binnen 1 tot 5 jaar vervalt € 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 5 jaar. Het totaal van de naar verwachting te ontvangen toekomstige huuropbrengsten inclusief service opbrengsten met betrekking tot niet (tussentijds) opzegbare verhuur bedraagt op balansdatum € 4,0 miljoen, waarvan in het eerste jaar na balansdatum € 0,9 miljoen.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen, kredietfaciliteiten

MN beschikt vanaf 9 december 2019 over een nieuwe achtergestelde kredietfaciliteit van € 21 miljoen die is verstrekt door Koopvaardij en certificaathouders PMT en PME. De looptijd van deze kredietfaciliteit is 5 jaar (met de mogelijkheid van verlenging van maximaal 5 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.

Op 9 december 2019 zijn de twee eerder verstrekte kredietfaciliteiten van in totaal € 45 miljoen ingetrokken. Dit betrof voor € 24 miljoen een kredietvoorziening, die onder bepaalde voorwaarden, converteerbaar was naar eigen vermogen. De mogelijkheid tot conversie naar eigen vermogen is in de nieuwe kapitaalstructuur opgenomen in de nieuwe geldlening.

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 1 september 2020. De onderliggende leaseovereenkomsten hebben een looptijd van maximaal 5 jaar, dan wel een maximum van 160.000 kilometers. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 0,7 miljoen leasekosten en € 0,1 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode 1 tot 5 jaar bedraagt € 0,9 miljoen leasekosten en € 0,2 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode langer dan 5 jaar bedraagt € nihil.

15.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

20. Netto omzet

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
De netto omzet bestaat uit:		
Omzet Pensioenen	80.671	82.164
Omzet Verzekeringen	14.273	14.846
Omzet Vermogensbeheer	82.510	82.896
Totaal	177.454	179.906

Omzet Pensioenen en Verzekeringen

De omzet 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. Deze belangrijkste systemen en de 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.

Een deel van de omzet Pensioenen en Verzekeringen heeft betrekking op projecten. Ook deze omzet wordt voor het overgrote deel verantwoord op basis van een vaste prijsafspraken. Daarnaast wordt deze omzet verantwoord op basis van de geleverde prestaties tegen afgesproken tarief.

Als onderdeel van de bepaling van deze omzet maakt het management per jaareinde een inschatting van de realiseerbaarheid van de (nog niet gefactureerde) omzet. Deze inschatting is gebaseerd op contractgegevens, de geleverde prestaties en ervaringscijfers uit het verleden.

Omzet Vermogensbeheer

De omzet Vermogensbeheer bestaat voor een 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 afname van de omzet van € 2,5 miljoen ten opzichte van 2018 is toe te rekenen aan pensioenen voor € 1,5 miljoen, aan verzekeren voor € 0,6 miljoen en aan vermogensbeheer voor € 0,4 miljoen.

De daling van de omzet Pensioenen wordt met name verklaard door een verlaging van de tarieven welke in rekening worden gebracht aan de opdrachtgevers.

De daling van de omzet Verzekeren wordt met name verklaard door de afbouw van projectwerkzaamheden.

21. Overige opbrengsten

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Overige bedrijfsopbrengsten	1.122	1.234
Totaal	1.122	1.234

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten uit incassoactiviteiten, die MN uitvoert ten behoeve van haar klanten.

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.

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Andere externe kosten		
Vermogenbeheerders	-	-/- 61
Inhuur	17.555	18.804
Consultancy	13.947	14.577
	31.502	33.320

23. Personeelskosten

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
De personeelskosten bestaan uit:		
Lonen en salarissen	71.985	70.448
Sociale lasten	9.181	8.912
Pensioenlasten	10.672	12.028
Overige personeelskosten	7.258	9.725
	99.096	101.113

De lonen en salarissen zijn in 2019 € 1,5 miljoen hoger dan in 2018. Deze toename is met name het gevolg van de indexatie van de lonen en salarissen per 1 januari en 1 juli 2019 conform de CAO-afspraken.

De pensioenlasten zijn € 1,4 miljoen lager dan in 2018. In 2018 is een aanvullende storting gedaan aan het pensioenfonds van € 1,5 miljoen. Deze is in 2019 niet van toepassing.

De overige personeelskosten zijn in 2019 € 2,5 miljoen lager dan in 2018. Deze afname is met name toe te rekenen aan lagere outplacementkosten en externe opleidingskosten.

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Bezoldiging bestuurders		
L.C. van de Kieft ¹	-	268
N.F.J. Hoogers ²	411	153
E.J. Sinke ³	25	721
F.R.M. Rieter ⁴	175	-
Totaal	611	1.142

¹ uit dienst per 13 juli 2018.

² in dienst per 15 augustus 2018.

³ uit dienst per 31 januari 2019.

⁴ in dienst per 1 juli 2019.

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

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Bezoldiging commissarissen	209	160

Ultimo 2019 zijn vijf commissarissen in functie. Ultimo 2018 waren er vier commissarissen in functie.

Gemiddeld aantal werknemers werkzaam	Binnen Nederland in 2019	Binnen Nederland in 2018
Pensioenen en Verzekeren	351	370
Vermogensbeheer	245	225
Directie, staven en ondersteunende diensten	390	390
Gemiddeld aantal werknemers	986	985

Zowel in 2019 als in 2018 zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

Bij de groep waren in 2019 gemiddeld 986 werknemers in dienst (2018: 985), onder verdeeld in bovenstaande segmenten.

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

Pensioenen

MN heeft pensioentoezeggingen gedaan aan haar personeelsleden die zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds MN. Hierbij is sprake van een CDC (Collective Defined Contribution)-regeling. De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

Het pensioenreglement gaat uit van een pensioenopbouw op basis van een zogenaamde middelloonregeling. Het bestuur beslist jaarlijks over de toeslag (van maximaal de stijging van de prijzen volgens prijsindex) op de pensioenrechten en aanspraken. De toeslagverlening wordt uit het beleggingsrendement gefinancierd.

De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingen benadering. 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.

De voorlopige beleidsdekkingsgraad van het betrokken ondernemingspensioenfonds bedraagt ultimo 2019 volgens opgave van dit fonds 95,2% (2018: 98,1%).

Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie was in 2019 18,2% (2018: 18,2%), waardoor de totale pensioenpremie in 2019 uitkomt op 26,2% (2018: 26,2%) van de pensioengrondslag.

24. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan uit:

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Huisvestingskosten	9.385	9.392
Automatiseringskosten	23.552	22.635
Kantoorkosten	3.984	4.009
Overige bedrijfslasten	1.881	-200
	38.802	35.836

De stijging van de automatiseringskosten met € 0,9 miljoen ten opzichte van 2018 is met name te verklaren door het feit dat meer applicaties in de cloud worden afgenomen en hogere licentiekosten.

De overige bedrijfslasten komen in 2019 € 2,1 miljoen hoger uit ten opzichte van 2018. Dit wordt met name verklaard door een hogere dotatie aan de voorzieningen in 2019 ten opzichte van 2018.

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 2019, 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:

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Controle van de jaarrekening MN	267	260
Andere controle opdrachten	1.899	2.188
Fiscale advisering	10	7
Andere niet-controle diensten	76	113
Totaal	2.252	2.568

De honoraria van 2019 zijn gedaald ten opzichte van 2018 en is met name toe te rekenen aan lagere controlekosten met betrekking tot verzekeren.

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

De andere controlewerkzaamheden 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.

25. Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen

Het resultaat betreft het resultaat uit verkoop van de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V. (CBM) van € 1,7 miljoen (2018: € 1,7 miljoen) en het resultaat 2019 Techniek Nederland Verzekeringen van € 0,1 miljoen (2018: 0,1 miljoen).

26. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten betreffen met name rente en kosten op de achtergestelde leningen en bereidstellingsprovisies op de verstrekte kredietfaciliteiten door de aandeelhouders van € 0,6 miljoen (2018: € 0,6 miljoen), betaalde rente aan bankinstellingen van € 0,2 miljoen (2018: € 0,2 miljoen) en koersresultaten van € 0,1 miljoen (2018: € 0,1 miljoen).

27. 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. Tot en met 2018 was er tevens een verschil in toerekening van kosten verbonden aan de afgegeven rendementsgarantie van één van de levenslooppfondsen. Dit verschil is met ingang van 2019 niet meer van toepassing doordat de rendementsgarantie is komen te vervallen.

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.

	2019		2018	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Resultaat voor belastingen (incl. deelnemingen)	6.020		5.378	
Af: Resultaat deelnemingen	1.796		1.694	
Resultaat voor belastingen	4.224		3.684	
Aanpassingen om op het belastbaar bedrag uit te komen:				
• Verschillen commerciële-fiscale waardering	-1.386		-600	
• Niet aftrekbare kosten	289		282	
Totaal aanpassingen	-1.097		-318	
Belastbaar bedrag	3.127		3.366	
Hierover berekende vennootschapsbelasting:				
• Acute belastinglast	-1.128	-18,9%	-982	-18,3%
• Latente belastingen (rekening houdend met inschatting waarschijnlijkheid)	-	0%	1.602	29,8%
Totale belastinglast/-bate	-1.128	-18,9%	620	11,5%
Verschillen acute belastinglast voorgaande jaren	-3.445	-55,5%	10	0,2%
Correctie latentie in verband met verlaging tarief 2021	-60	-1,0%	-	0%
Totale winstbelasting	-4.633	77,0%	630	11,7%

De belastinglast van 4.633 (x € 1.000) resulteert in een effectieve belastingdruk van 77%, 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 vorming van een voorziening samenhangend met onzekerheid over de hoogte van de verschuldigde belasting.

15.8 Enkelvoudige balans per 31 december 2019 vóór resultaatbestemming

Activa	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa		
Software	5.995	4.924
Materiële vaste activa		
Inventarissen	3.465	4.298
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.577	1.576
	5.042	5.874
Financiële vaste activa (1)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen (2)	26.056	26.198
Overige deelnemingen	767	4.405
Latente belastingen	1.042	2.176
Overige effecten	23	23
	27.888	32.802
Totaal vaste activa	38.925	43.600
Vlottende activa		
Vorderingen		
Opdrachtgevers	4.412	4.680
Vorderingen op groepsmaatschappijen	6.805	7.654
Overige vorderingen en overlopende activa	7.516	6.096
	18.733	18.430
Liquide middelen		
Banktegoeden	37.533	40.005
Gelden van derden	28.857	33.614
	66.390	73.619
Totaal vlottende activa	85.123	92.049
Totaal	124.048	135.649

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

Passiva31 december 2019
x € 1.00031 december 2018
x € 1.000**Eigen vermogen (3)**

Geplaatst aandelenkapitaal (4)

9.076

9.076

Wettelijke reserves (5)

4.883

6.062

Overige reserves (6)

1.515

4.133

Onverdeeld resultaat (7)

–

6.008

15.474

25.279

Voorzieningen

Overige voorzieningen

9.433

3.847

Langlopende schulden

Achtergestelde schulden aan participanten (8)

15.000

9.000

Overige langlopende schulden

6.581

7.421

21.581

16.421

Kortlopende schulden

Schulden aan banken

13.577

16.197

Schulden aan leveranciers

2.666

2.011

Belastingen en premies sociale verzekeringen

3.540

10.833

Schulden ter zake van pensioenen

56

1.535

Overige schulden en overlopende passiva

28.864

25.912

Af te dragen gelden derden

28.857

33.614

77.560

90.102

Totaal**124.048****135.649**

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

15.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019

	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Netto-omzet	176.786	179.121
Overige opbrengsten	1.122	1.234
Som der bedrijfsopbrengsten	177.908	180.355
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	31.502	33.381
Personeelskosten	99.096	101.113
Afschrijvingen	4.082	6.393
Overige bedrijfskosten	38.104	34.971
Som der bedrijfslasten	172.784	175.858
Bedrijfsresultaat	5.124	4.497
Resultaat uit deelnemingen (9)	1.654	1.698
Rentelasten en soortgelijke kosten	-711	-780
Resultaat vóór belastingen	6.067	5.415
Belastingen	-4.680	593
Resultaat na belastingen	1.387	6.008

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

15.10 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.

15.11 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2019

Activa

Vaste activa

1. Financiële vaste activa					2019	2018
	Deelnemingen in groeps- maatschappijen x € 1.000	Andere deelnemingen x € 1.000	Vorderingen latente belastingen x € 1.000	Overige effecten x € 1.000	Totaal x € 1.000	Totaal x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	26.198	4.405	2.176	23	32.802	30.904
Agio storting	-	-	-	-	-	5.500
Terugbetaling op agio	-	-	-	-	-	-5.500
Mutatie latente belastingen	-	-	-1.134	-	-1.134	622
Resultaat deelnemingen	-142	1.796	-	-	1.654	1.810
Toename vordering beleggingsresultaten	-	-	-	-	-	128
Ontvangen dividend deelnemingen	-	-234	-	-	-234	-172
Desinvesteringen	-	-5.200	-	-	-5.200	-113
Investerings in overige effecten	-	-	-	-	-	23
Reclass naar kortlopende vorderingen	-	-	-	-	-	-400
Saldo mutaties	-142	-3.638	-1.134	-	-4.914	1.898
Boekwaarde per 31 december	26.056	767	1.042	23	27.888	32.802

Voor MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer geldt een verplichte kapitaalseis vanuit de Wet op het financieel toezicht (AIFMD en ICAAP). MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer voldoen aan bovenstaande eis. Het totaal minimaal vereiste kapitaal van de vennootschappen bedraagt € 15,8 miljoen.

Van de overige vorderingen heeft € nihil een verwachte looptijd korter dan één jaar.

2. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer b.v.	23.114	23.225
Mn Services Fondsenbeheer b.v.	2.942	2.973
	26.056	26.198

Passiva

3. Eigen vermogen

Het eigen vermogen volgens de enkelvoudige balans bedraagt ultimo 2019 € 15,5 miljoen en is daarmee € 7,5 miljoen lager dan het eigen vermogen volgens de geconsolideerde jaarrekening.

	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
Verschil in eigen vermogen		
Groepsvermogen MN geconsolideerd	22.974	25.279
Af: Enkelvoudig vermogen MN	15.474	-25.279
Verschil	7.500	-

Het verschil hangt samen met de eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening (hierna: geldlening). In de enkelvoudige balans wordt de geldlening in zijn geheel (€ 15 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 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. 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 € 7,5 miljoen (zie toelichting nummer 13 Langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening). Het andere deel van de eeuwigdurende converteerbare geldlening ad € 7,5 miljoen kwalificeert in de geconsolideerde jaarrekening als eigen vermogen.

4. Geplaatst aandelenkapitaal

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	9.076	9.076
Mutaties	-	-
Stand per 31 december	9.076	9.076

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bestaat uit 39.999.995 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen, beiden met een waarde van € 1 per aandeel. Hiervan zijn 9.075.606 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen geplaatst en volgestort (2018: 9.075.606 en 5).

De Stichting Mn Services Administratiekantoor, voorheen houder van de prioriteitsaandelen, bezit 95% van het aandelenkapitaal (2018: 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 2019	31 december 2018
	x € 1.000	x € 1.000
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software	4.124	1.715
Wettelijke reserve deelnemingen	759	4.347
Stand per 31 december	4.883	6.062

Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software:

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	1.715	1.657
Toevoeging	2.825	1.270
Onttrekking	-416	-1.212
Stand per 31 december	4.124	1.715

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.

De afschrijvingsperiode van zelfvervaardigde immateriële vaste activa bedraagt 3 tot 5 jaar.

Wettelijke reserve deelnemingen:

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	4.347	2.599
Resultaat deelnemingen	1.797	1.920
Ontvangen dividendenuitkeringen	-235	-172
Verkoop deelnemingen	-5.150	-
Stand per 31 december	759	4.347

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 daling ten opzichte van 2018 hangt samen met de verkoop van de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V.

6. Overige reserve

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	4.133	-1
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	5.942
Dividend ten laste van de overige reserves	-3.800	-
Mutatie wettelijke reserve intern vervaardigde software	-2.406	-59
Mutatie wettelijke reserve deelnemingen	3.588	-1.749
Stand per 31 december	1.515	4.133

Op 9 december 2019 is besloten om een dividend van € 3,8 miljoen ten laste van de overige reserves uit te keren.

7. Onverdeeld resultaat

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	6.008	5.942
Mutatie resultaat 2019 (2018)	1.387	6.008
Resultaatverdeling 2019	-1.387	-
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-6.008	-5.942
Stand per 31 december	-	6.008

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2018

De jaarrekening van 2018 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 6 mei 2019. Daarin is voorgesteld om het resultaat over 2018 vooralsnog niet te bestemmen in afwachting van de uitkomsten van de dialoog met de aandeelhouders over de kapitaalstructuur van de onderneming. In december 2019 is besloten om het gehele resultaat als dividend uit te keren.

Resultaatbestemming 2019

In december 2019 heeft de algemene vergadering van aandeelhouders besloten tot een dividenduitkering ter grootte van het (verwachte) resultaat over 2019.

Deze dividenduitkering ter grootte van het resultaat over 2019 van € 1,387 miljoen wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders bij het vaststellen van de jaarrekening op 6 mei 2020.

8. Achtergestelde schulden aan participanten

Achtergestelde lening	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	9.000	9.000
Verstrekt	-	-
Aflossing	-9.000	-
Stand per 31 december	-	9.000
 Eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening	 2019	 2018
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	-	-
Verstrekt	15.000	-
Aflossing	-	-
Stand per 31 december	15.000	-

Op 9 december 2019 is besloten om de achtergestelde lening van € 9 miljoen af te lossen. Tegelijkertijd is op 9 december door PMT, PME en Koopvaardij een eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening van € 15 miljoen verstrekt aan MN.

MN mag aan Koopvaardij en certificaathouders PMT en PME 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.

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 Fondsenbeheer B.V. en NV Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakken. De entiteiten behorend tot de fiscale eenheid zijn uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

15.12 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019

9. Resultaat uit deelnemingen	2019 x € 1.000	2018 x € 1.000
Resultaat verkoop aandelen Combinatie Bovemij Mn Services B.V.	1.648	-
Mn Services Vermogensbeheer B.V.	-111	-62
Mn Services Fondsenbeheer B.V.	-31	-48
Stichting Juridisch Eigendom Mn Services	-	-113
Combinatie Bovemij Mn Services B.V.	-	1.706
Techniek Nederland Verzekeringen	148	215
	1.654	1.698

Vanaf boekjaar 2019 handelt UNETO-VNI Verzekerings Service B.V. onder de naam Techniek Nederland Verzekeringen.

Gebeurtenissen na balansdatum

De financiële crisis die door de uitbraak begin 2020 van het coronavirus is ontstaan, heeft een grote impact op de wereldwijde economie en de financiële markten en daarmee op de financiële situatie van onze opdrachtgevers. MN en haar opdrachtgevers houden de ontwikkelingen en financiële gevolgen goed in de gaten en staan in nauw contact met elkaar. Specialisten van Vermogensbeheer stemmen daarbij zo nodig ook onderling en met opdrachtgevers af inzake de te treffen acties en maatregelen.

In de eerste stadia van de uitbraak van het corona-virus – nog voordat de eerste besmetting in Nederland was geconstateerd - is binnen MN een centraal coördinatieteam opgezet, waarin de belangrijkste bedrijfsonderdelen van MN zijn afgevaardigd. Er zijn direct maatregelen genomen in het gebouw van MN en die zijn op basis van actuele ontwikkelingen in stappen opgevoerd. Ook is direct beleid ontwikkeld om grote groepen collega's vanuit huis te laten werken. MN heeft daarbij consequent de richtlijnen van het RIVM aangehouden. Ook is dagelijks gecommuniceerd met medewerkers, managers en stakeholders over het beleid en maatregelen van MN.

De operationele activiteiten van MN, waaronder pensioenuitvoering en vermogensbeheer, zijn zonder onderbrekingen voortgezet. MN bleek steeds goed voorbereid op aangescherpte maatregelen van het RIVM. Er zijn geen indicaties die er op duiden dat er onderbrekingen in de dienstverlening zijn te verwachten.

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.

Ondertekening

Den Haag, 6 mei 2020

Statutaire directie

drs. N.F.J. Hoogers

Voorzitter Raad van Bestuur

.....

Mw. drs. F.R.M. Rieter

Lid raad van bestuur

.....

Raad van Commissarissen

Mw. drs. J.M.A. Kemna

Voorzitter Raad van Commissarissen

.....

mr. J.B.J. Stegmann

.....

Mw. drs. S. Spek

.....

drs. M. Kortbeek

.....

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

Overeenkomstig artikel 2:153 BW heeft MN bij het handelsregister KvK op 30 april 2018 opgaaf gedaan, dat MN voldoet aan de criteria van het structuurregime. De driejaarstermijn (ex artikel 154 lid 1 boek 2 BW) voor toepassing van het structuurregime is op dat moment ingegaan.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2019

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 2019 en van het resultaat over 2019 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 2019 van Mn Services N.V. te 's-Gravenhage 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 2019;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019; 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).

VYJNAZWJ7RRF-606497408-1704

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, 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 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 (klanten). Daarnaast levert MN vermogensbeheerdiensten aan institutionele klanten. Wij ontwerpen onze controleaanpak door het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. 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 materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de raad van bestuur.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een uitvoeringsorganisatie en vermogensbeheerder. Wij hebben specialisten op het gebied van IT en waarderingen van financiële instrumenten in ons team opgenomen. MN heeft in 2019 voorzieningen getroffen voor een bedrag van €9,4 miljoen. In 2018 was dit bedrag €5,3 miljoen lager. Zoals in toelichting 12 op de jaarrekening is opgenomen, is de toename in 2019 gerelateerd aan het vormen van voorzieningen in het kader van een verlieslatend contract alsmede de afdracht van vennootschapsbelasting over eerdere jaren. De omvang en inherente complexiteit van deze jaarrekeningpost gaf aanleiding dit als kernpunt aan te wijzen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

In voorgaand jaar hebben wij de variabele omzet van MN eveneens als kernpunt opgenomen. Dit kernpunt is komen te vervallen vanwege de verschuiving van variabele prijsafspraken naar vaste prijsafspraken. Mede in het licht van de pensioenontwikkelingen in Nederland en de hiermee samenhangende verwachte wijzigingen in pensioensystemen, blijft het toekomstbestendig maken van de ICT-infrastructuur en -systemen binnen MN, in nauwe samenwerking met de opdrachtgevers van MN, een bepalende factor voor de toekomst van MN. Vanwege het belang van de kapitalisatie en toekomstbestendigheid van MN hebben wij dit eveneens aangemerkt als kernpunt in onze controle. De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:



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.

Materialiteit voor de groep	€1,79 miljoen (2018: €1,79 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	1% van de som der opbrengsten (omzet).
De overwegingen voor de gekozen benchmark	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 maar naar volumegroei in de brede dienstverlening ten behoeve van (collectieve) regelingen voor klanten. Met haar klanten, die ook certificaathouders zijn, heeft MN een kostplusregeling afgesproken, waarbij de kostenbasis met een beperkte 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 MN van belang is. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de opbrengsten een belangrijk kengetal zijn voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Alle groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte wettelijke controle. Deze materialiteit is lager 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 €89.500 (2018: €89.500) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Mn Services N.V. staat aan het hoofd 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 we 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 vennootschap opereert.

Mn Services N.V. - VYJNAZWJ7RRF-606497408-1704

Pagina 3 van 9

Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden, die noodzakelijk waren om door ons te worden uitgevoerd, bepaald op het niveau van de groepsonderdelen.

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.

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 1% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben wij op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

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.

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.

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.

<i>Kernpunten</i>	<i>Onze controlewerkzaamheden en observaties</i>
<i>Waardering van voorzieningen</i> MN heeft in de jaarrekening 2019 voorzieningen gevormd ter hoogte van €9,4 miljoen (2018: €4,1 miljoen). De aard van de voorzieningen is beschreven in toelichting 12 van de jaarrekening en de voorzieningen. MN heeft voor de gebeurtenissen, waarvoor het waarschijnlijk is dat uitstroom van middelen zal plaatsvinden, per jaareinde het bedrag verantwoord dat MN nodig acht om aan deze verplichtingen te kunnen voldoen. Deze voorzieningen zijn subjectief van aard en de uitkomsten zijn onzeker.	Wij hebben de basis voor de initiële vorming van de voorzieningen getoetst aan de criteria van de relevante standaarden die van toepassing zijn. Daarnaast hebben wij de redelijkheid van de aannames van MN getoetst op basis van onderliggende bescheiden en beschikbare informatie. Wij hebben de gebruikte veronderstellingen kritisch geanalyseerd en de gevoeligheden hierin besproken. Wij hebben inlichtingen ingewonnen bij diverse medewerkers binnen MN om de inschattingen van het management te toetsen.

Mn Services N.V. - VYJNAZWJ7RRF-606497408-1704

Pagina 4 van 9

Kernpunten

Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming

Eind 2019 bedraagt het geconsolideerde eigen vermogen van MN €23,0 miljoen (eind 2018: €25,3 miljoen). De dochtermaatschappijen van MN moeten tezamen minimaal €15,8 miljoen aan eigen vermogen aanhouden op grond van wet- en regelgeving (Wet op het financieel toezicht/ICAAP/AIFMD). Het geconsolideerde eigen vermogen van MN als geheel is daarmee €7,2 miljoen hoger dan het minimaal aan te houden eigen vermogen binnen de dochtermaatschappijen van MN. Aanvullend dient MN op basis van artikel 2:373 lid 4 BW een wettelijke reserve aan te houden van €4,9 miljoen (2018: €6,1 miljoen).

De kapitalisatie van MN blijft een aandachtspunt. Met huidige ontwikkelingen in de markt, de verwachte verhoging van kapitaalsvereisten en de gewenste investeringen in de IT-infrastructuur, zoals het NPS-project, 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 verzekeringsbedrijf en MN zelf.

De raad van bestuur van MN heeft naar aanleiding van de uitbraak van Covid-19 (coronavirus) een inschatting gemaakt van de wijze en mate waarop MN door de uitbraak wordt getroffen. MN heeft in zowel het bestuursverslag 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 continuïteit van MN op de korte termijn niet in gevaar is.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Op basis van door ons verrichte werkzaamheden kunnen wij ons vinden in de door het management gemaakte inschattingen ten aanzien van de voorzieningen, daarbij uitgaande van de informatie die per heden beschikbaar is. Wij kunnen ons vinden in de toelichtingen die MN in de jaarrekening 2019 heeft opgenomen.

Wij hebben de continuïteitsveronderstelling, die de raad van bestuur heeft toegepast bij het opstellen van de jaarrekening 2019 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 en mate waarop MN door de uitbraak van Covid-19 wordt getroffen. Wij hebben de redelijkheid van de aannames die ten grondslag liggen aan de continuïteitsveronderstelling getoetst en besproken met MN, waaronder de inschattingen van toekomstige opbrengsten en kostenniveaus.

Ondanks dat de kapitalisatie van MN een aandachtspunt blijft kunnen wij ons vinden in het standpunt van de raad van bestuur van MN dat de continuïteit van MN op de korte termijn niet ter discussie staat. Deze conclusie is gebaseerd op onze beoordeling van de contracten met de belangrijkste opdrachtgevers van MN en (de voorwaarden van) de achtergestelde lening die aan MN is verstrekt. Ook hebben wij (wijzigingen in) de financieringsstructuur van MN geëvalueerd, waaronder de beschikbare kredietfaciliteit.

Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de raamovereenkomsten met de drie grootste opdrachtgevers een contractduur kennen van onbepaalde tijd en een opzegtermijn hebben van 1 jaar (ingande per 1 januari van enig jaar). Er zijn geen aanwijzingen van omstandigheden of gebeurtenissen waaruit blijkt dat er sprake kan zijn van gerede twijfel over het vermogen van de vennootschap om de continuïteit te waarborgen.

Benadrukking van de onzekerheid in verband met de effecten van het coronavirus (Covid-19)

Wij wijzen op de toelichting 15.12 ('gebeurtenissen na balansdatum') van de jaarrekening waarin de raad van bestuur de mogelijke invloed en gevolgen van het coronavirus (Covid-19) op MN en op de omgeving waarin MN opereert alsmede de genomen en geplande maatregelen om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan heeft beschreven. In deze toelichting is ook beschreven dat er nog steeds onzekerheden bestaan en dat het daarom op dit moment redelijkerwijs niet goed mogelijk is om de toekomstige effecten in te schatten. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot de aangelegenheid.

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;
- 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.

Rotterdam, 6 mei 2020

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Mn Services N.V. - VYJNAZWJ7RRF-606497408-1704

Pagina 7 van 9

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2019 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.

Mn Services N.V. - VYJNAZWJ7RRF-606497408-1704

Pagina 8 van 9



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.

Mn Services N.V. - VYJNAZWJ7RRF-606497408-1704

Pagina 9 van 9

Bijlagen

- I Personalia en nevenfuncties 135
- II Task Force on Climate-related Financial Disclosures:
Pilot Rapportage 138
- III Begrippenlijst 145

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)

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

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

Achtergrond: Econoom, IT

Nevenfuncties

- Adviseur bij Merchant Academy

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 Binck Bank N.V. (tot 7-8-2019)
- 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

- CFO, Lid Raad van Bestuur Mosadex Groep (tot 1 september 2019)

Commissariaten & Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen HTM Personenvervoer N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Nederlandse Drogisterij Service B.V. (tot 1 september 2019)

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.
- Lid Raad van Toezicht van Stichting tot Beheer Museum Boijmans Van Beuningen (per 5-2-2020)

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

De leden van de Raad van Commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

De leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code.

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

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

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 BV. De CIO van MN, die ook lid is van het Executive Committee van MN, is de voorzitter van de interne MN-stuurgroep die het klimaatvraagstuk coördineert. Managementleden van de vermogensbeheer- en strategie-afdelingen zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. De stuurgroep coördineert het werk van een ondersteunende expertwerkgroep op het gebied van klimaatkansen en risico's. Deze expertgroep heeft vertegenwoordigers uit de gehele investeringsketen. Daarnaast zijn er experts op het gebied van het klimaat actief binnen het team Verantwoord Beleggen van MN.

De chief investment officer (CIO) van MN was tot augustus 2019 vicevoorzitter van het bestuur van de Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC). Deze rol is overgenomen door het hoofd verantwoord beleggen.

Strategie MN en opdrachtgevers

MN heeft in samenwerking met de 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 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 CO₂-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

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

op aarde. De financiële prestaties van organisaties worden bijvoorbeeld beïnvloed door veranderingen in de beschikbaarheid en kwaliteit van water, voedselveiligheid en extreme temperatuurveranderingen.

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

Investeringskansen

Naast de klimaatgerelateerde risico's zien MN en haar opdrachtgevers ook duidelijke 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 risicomanagementbeginselen. 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 risicomanagementbeginsel 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

In 2019 zijn er door opdrachtgevers van MN 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 klimaat-aspecten 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.
- 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 CO₂-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 2019 werden verschillende strategieën herzien waarin in meer detail dan voorheen is uitgewerkt op welke wijze wordt omgegaan met klimaatrisico's en -kansen. Zo is 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 CO₂.

Weerbaarheid strategie met inachtneming van verschillende klimaatscenario's

MN heeft voor 80% van het beheerd vermogen een scenarioanalyse gedaan om de transitierisico's in kaart te brengen. Hierin is MN ondersteund door het bedrijf Carbon Delta. De inzet is om op een toekomstgerichte manier de klimaatgerelateerde kansen en risico's in kaart te brengen.

Het is goed te melden dat een scenarioanalyse niet als doel heeft om toekomstige ontwikkelingen te voorspellen. Het is een instrument om de huidige robuustheid van de portefeuille in kaart te brengen in het licht van mogelijke variaties op een onzekere toekomst. Scenarioanalyse geeft extra inzicht in 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 (Carbon Delta)

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 CO₂-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 gebruikte methodologie brengt alleen de kosten in kaart. MN vindt het van belang om te benadrukken dat de overgang naar een koolstofarme economie ook kansen met zich meebrengt. De transitierisico's voor de obligatie- en aandelenportefeuilles zijn toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van wijzigingen in de methodologie. De prijzen voor CO₂-uitstoot die gehanteerd worden om de mogelijke impact te berekenen zijn verhoogd, wat naar mening van de makers van het model de huidige verwachtingen beter reflecteert.

- 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. De impact op obligaties is echter wel fors toegenomen ten opzichte van vorig jaar als gevolg van de aangepaste meetmethodiek.
- 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.

Managerselectie & 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 CO₂-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 CO₂-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 (gezamenlijk goed voor meer dan € 40.000 miljard belegd vermogen) trekt gezamenlijk op om in gesprek te gaan met de top 160 ondernemingen die de grootste uitstoters van CO₂ zijn. MN vraagt namens opdrachtgevers aan bedrijven het thema klimaat stevig te verankeren in bestuursprocessen, CO₂-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 2019 op deze gronden besloten vijf 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 CO₂-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 CO₂. De sector gaat vanaf 2020 rapporteren 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 2018 bedroeg de Net Asset Value van de impactinvesteringen van PMT € 910 miljoen euro; eind 2019 was dat € 1137 miljoen euro
- PME streeft jaarlijks naar een allocatie van circa € 250 miljoen naar nieuwe impactinvesteringen. Eind 2019 bedroeg de Net Asset Value van de impact investeringen van PME € 1130 miljoen.

III 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.
- **CO₂-voetafdruk:** Met behulp van een CO₂-voetafdruk verkrijgt een organisatie inzicht in de totale uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door de organisatie, een proces of een product.
- **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 om gebruikers van het MVO verslag 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.

