

Corporate Governance

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



11. Governance MN

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

De directie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

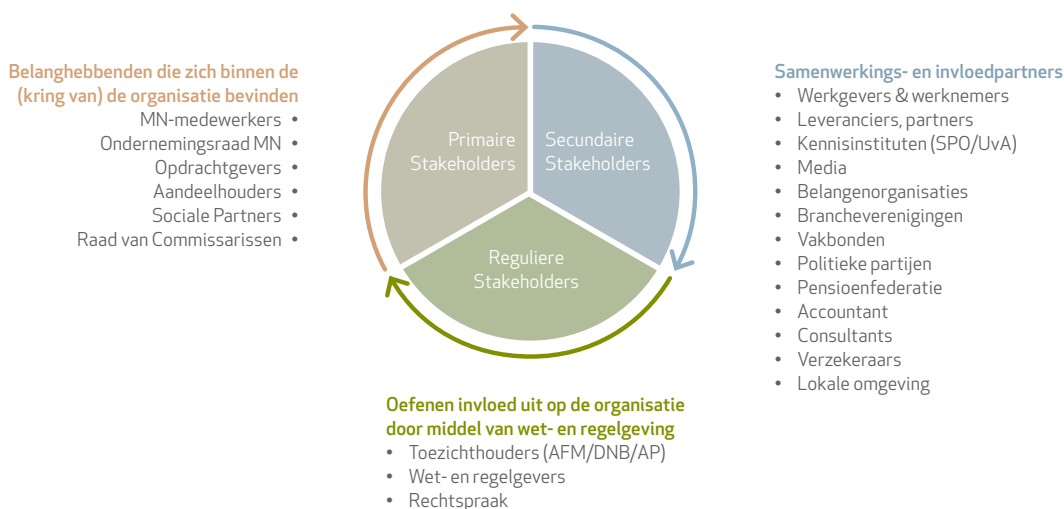
De directeur Informatievoorziening is verantwoordelijk voor het leiden en besturen van de informatievoorziening door de voortbrenging en levering van adequate (toekomstvast, robuuste, schaalbare) ICT-voorzieningen.

Raad van Commissarissen

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

Aandeelhoudersstructuur

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



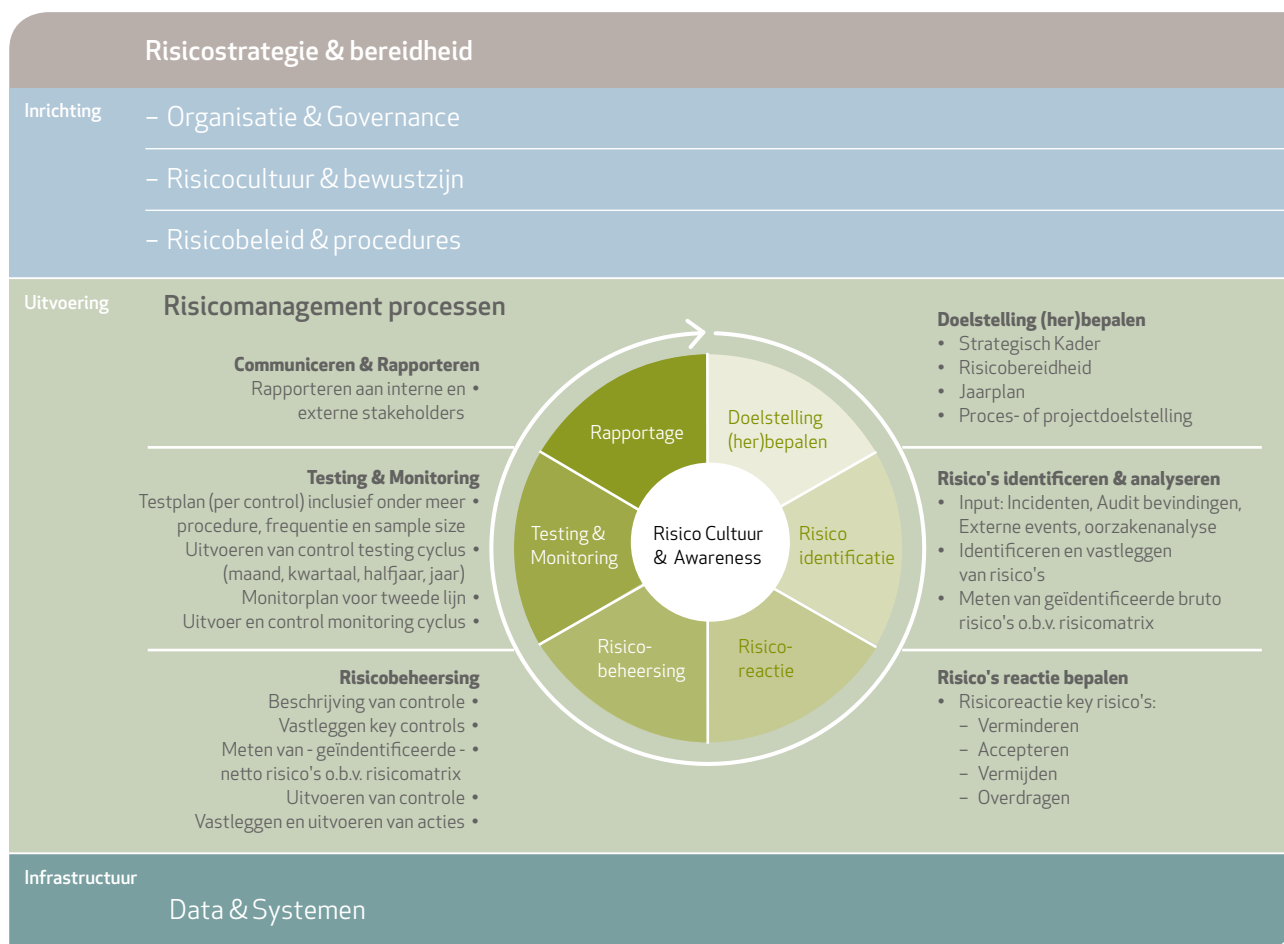
12. Risicomanagement

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

Risicoraamwerk

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

MN risicomanagement raamwerk



Organisatie en Governance

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

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

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

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

Risicocultuur en -bewustzijn

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

Risicobeleid en -procedures

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

Risicomanagement processen

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

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

Ontwikkelingen 2020

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

Versterking risicofunctie

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

Interne beheersing

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

GRC-tooling

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

Risk Self Assessments

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

Risicocultuur

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

Belangrijkste ontwikkelingen per soort risico

Strategisch risico

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

▪ Pensioenvernieuwing en het stelsel

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

▪ Data en digitalisering vermogensbeheer

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

▪ Pensioenbeheer PME naar andere uitvoerder

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

- **Ontvlechting verzekeringen**

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

Operationeel risico

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

- **Projectrisico**

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

- **Personeelsrisico**

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

- **Continuïteitsrisico**

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

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

- **Uitbestedingsrisico**

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

- **IT risico**

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

Compliance risico

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

- **Wetgevingsrisico**

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

- **Toezichthouder**

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

- **Integriteitsrisico**

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

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

- **Privacy**

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

- **Gedragscodes**

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

Financieel risico

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

Verklaring van het Executive Committee

Het Executive Committee verklaart dat:

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

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

Elmar

Operational risk manager, Risk & Compliance

Hoe heb jij 2020 ervaren?

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

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

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

Hoe heb jij koers weten te houden in dit kanteljaar

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



13. Verslag van de Raad van Commissarissen

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

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

Het jaar 2020

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

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

Vernieuwing pensioenadministratie

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

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

PME belegt pensioenadministratie buiten MN

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

Uitvoering verzekeringen en sociale regelingen naar USR

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

Gevolgen Covid-19

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

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

Stapelings van veranderingen

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

Vergaderingen

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

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

Commissies

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

Samenstelling RvC 2020

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

Mevrouw drs. Hanny Kemna (1960)

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

- Voorzitter RvC en lid Remuneratie- & Benoemingscommissie.

Mevrouw drs. Sandra Spek (1971)

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

- Lid RvC en voorzitter Auditcommissie.

De heer drs. Michaël Kortbeek (1951)

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

- Lid RvC en voorzitter Remuneratie- & Benoemingscommissie.

De heer mr. Jurgen Stegmann (1960)

Termijn loopt af per 16 januari 2023,

eerste termijn; herbenoembaar voor tweede termijn

- Lid RvC, Voorzitter Changecommissie en lid Auditcommissie.

De heer Hans van der Windt (1953)

Termijn loopt af per 31 december 2023,

eerste termijn; herbenoembaar voor tweede termijn

- Lid RvC en lid Changecommissie per 1 maart 2020.

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

Auditcommissie

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

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

Remuneratie- & Benoemingscommissie (R&B)

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

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

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

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

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

Changecommissie

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

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

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

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

Zelfevaluatie en Permanente Educatie

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

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

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

Contact met de stakeholders en externe toezichthouders

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

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

Beloning RvC

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

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

Vooruitblik 2021

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

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

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

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

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

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