



# Jaarverslag 2021

Werk aan de winkel



# Inhoudsopgave

- 01. Voorwoord 4

## Over MN

- 02. Profiel MN 7
- 03. Strategie, trends & ontwikkelingen 10

## Directieverslag

- 04. Financiële ontwikkelingen 17
- 05. Bestuursadvisering 20
- 06. Verantwoord vermogensbeheer 22
- 07. Pensioenen 27
- 08. Verzekeringen 30
- 09. Veerkrachtige medewerkers 32
- 10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering 41

## Corporate Governance

- 11. Governance MN 47
- 12. Risicomanagement 50
- 13. Verslag van de Raad van Commissarissen 58

## Jaarrekening

- 14. Jaarrekening 64

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 117

## Bijlagen

- I Personalia en nevenfuncties 127
- II Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Rapportage 130
- III Klimaatbeleid MN 138
- IV Openbaarmakingseisen IFR 144



# 01. Voorwoord

## 2021: Werk aan de winkel

In 2021 zijn bij MN grote veranderingen in gang gezet: de vernieuwing van de pensioenadministratie is op de rails gezet, er is gestart met de voorbereidingen voor de uitwerking en implementatie van het pensioenakkoord. Daarnaast heeft de overdracht van het pensioenbeheer van PME naar een andere uitvoerder zijn beslag gekregen en is er een start gemaakt met de verzelfstandiging van verzekeringen en sociale regelingen. Deze veranderingen kwamen bovenop onze reguliere dienstverlening en gingen gepaard met een herinrichting van de organisatie. Het was in 2021 voor MN dus volop 'werk aan de winkel', wat in 2022 niet anders zal zijn.

Een stevige taak en verantwoordelijkheid ook voor de nieuwe voorzitter van de Raad van bestuur van MN Frits van der Bruggen. Hij is per 1 april 2022 Norbert Hoogers, die MN vorig najaar verliet, opgevolgd. In de tussentijdse periode is Fleur Rieter waarnemend voorzitter geweest, naast haar bestaande portefeuille.

Frits van Bruggen: 'Met de invoering van een nieuw stelsel staat de hele pensioensector voor een enorm belangrijke opdracht. Bij MN speelt parallel daaraan een grootscheepse vernieuwing van de pensioenadministratie. MN heeft daarin al belangrijke stappen gezet. Als één van de grootste uitvoerders in de sector is MN een sterk merk en de organisatie bereidt zich op een professionele manier voor op de toekomst. Een gedegen administratie, stabiele positieve rendementen en heldere communicatie zullen voor deelnemers in belangrijke mate bijdragen aan inzicht en vertrouwen in hun pensioenvoorziening. Ik vind het een prachtig vooruitzicht om daaraan een bijdrage te gaan leveren.'

### Meer compact, wendbaar en slagvaardig

De veranderingen die in 2021 zijn ingezet dan wel doorgevoerd, vormen de springplank voor MN in de transitie naar een meer compacte, wendbare en slagvaardige organisatie met de focus op pensioenbeheer en vermogensbeheer. Binnen deze twee kernactiviteiten wil MN optimaal waarde toevoegen door kostenefficiënt, innovatief en duurzaam te zijn. Marktconformiteit in prijs en kwaliteit van dienstverlening is daarbij het uitgangspunt. Tegelijkertijd wordt in de organisatie geïnvesteerd om goed voorbereid te zijn op het nieuwe pensioencontract.

Fleur Rieter: 'We willen ons pensioen- en vermogensbeheer versterken door deze ketens zo efficiënt mogelijk in te richten. We houden de regie, maar wat we niet per se zelf hoeven te doen of waar de ontwikkelingen in de markt snel gaan, zoeken we samenwerking met (externe) partners of leveranciers. Onze samenwerking met PGGM bij de vernieuwing van de pensioenadministratie is daar een mooi voorbeeld van. Deze samenwerking op het gebruik van het platform MAP biedt MN kansen op het gebied van efficiency, schaalbaarheid en risicoreductie voor de langere termijn.'

### **Veerkrachtige medewerkers**

Fleur Rieter: 'Dat zoveel veranderingen naast elkaar zijn behaald, is alleen gelukt dankzij onze medewerkers. Daar mogen we trots op zijn. Er is een groot beroep gedaan op hun veerkracht: net als in 2020 is ervoor gezorgd dat de continuïteit van de dienstverlening te allen tijde gewaarborgd bleef terwijl er het grootste deel van 2021 vanuit huis is gewerkt. En dat in een organisatie die kleiner wordt en waarin het werk anders wordt georganiseerd. De ontwikkelingen bieden ons echter ook de kans ons te focussen op pensioenbeheer en vermogensbeheer als kernactiviteiten.'

### **Blik op de toekomst**

De pensioenwereld is al enige tijd volop in beweging, op weg naar het nieuwe pensioenstelsel. Recente ontwikkelingen binnen MN werken als katalysator voor de noodzaak voor MN om te veranderen. MN wil haar positie als digitale, datagedreven pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder op basis van haar strategisch partnership met PMT en andere opdrachtgevers versterken. Dat doet zij door zich te blijven ontwikkelen op basis van de behoeften en wensen van haar doelgroepen - deelnemers en werkgevers - en door een wendbare partner te zijn voor haar opdrachtgevers.

Er is werk aan de winkel!

Frits van Bruggen, *directievoorzitter, statutair lid directie MN*

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

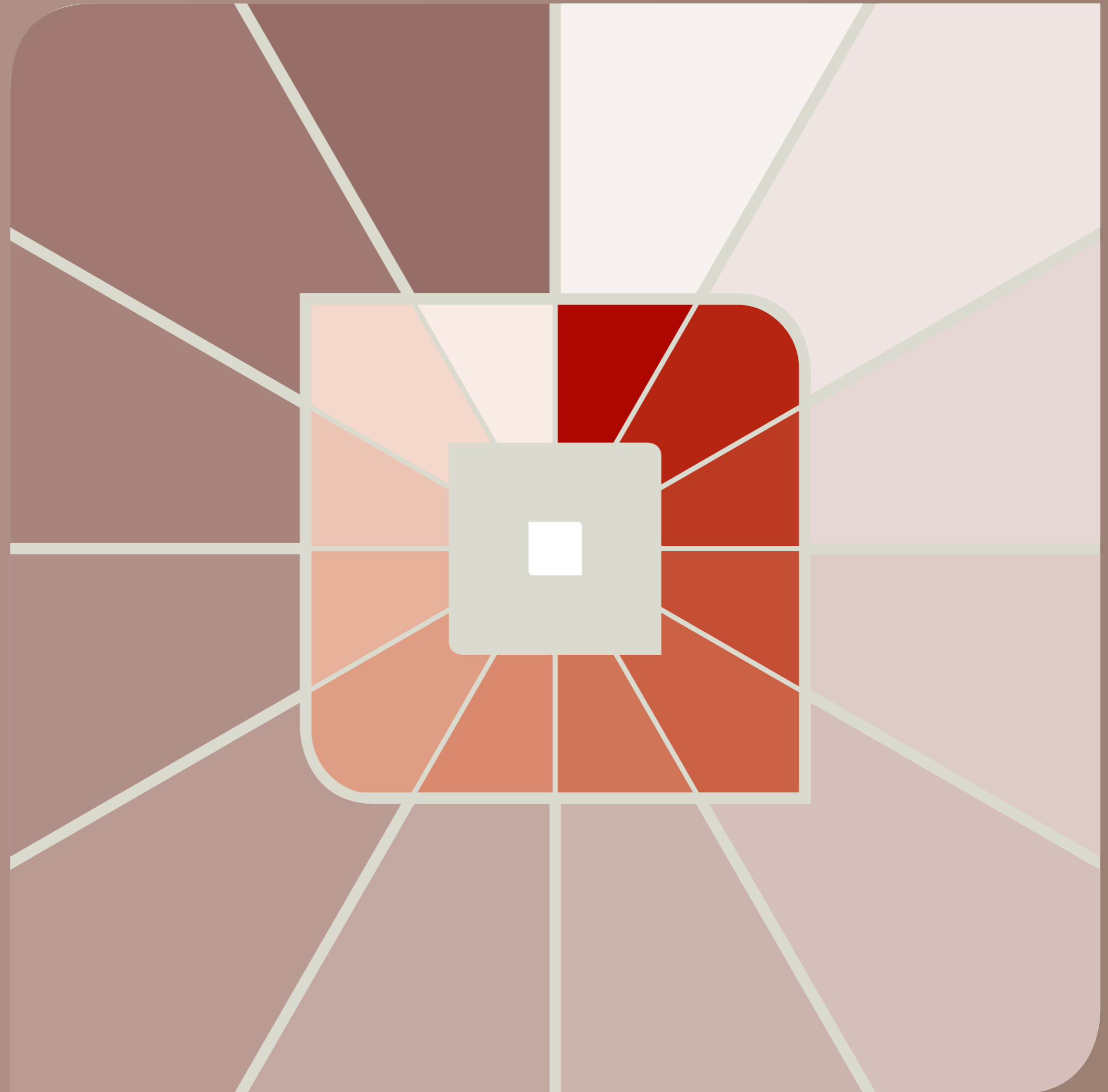
# Over MN

## 02. Profiel MN 7

- Waardecreatiemodel 8
- Kerncijfers 9

## 03. Strategie, trends & ontwikkelingen 10

- Materiële thema's 12



## 02. Over MN

### Profiel MN

MN is een financiële dienstverlener met een beheerd (pensioen)vermogen van € 177,9 miljard (ultimo 2021). MN ondersteunt opdrachtgevers Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij) met vermogensbeheer en pensioenbeheer. Daarnaast verzorgt MN het vermogensbeheer voor Pensioenfonds van de Metalelektro (PME), Bedrijfstak pensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (MITT), Pensioenfonds Cargill, Stichting Pensioenfonds Essity, Pensioenfonds Forbo, het Ondernemingspensioenfonds Mn Services en NV schade. MN administreert tot 2023 tevens (aanvullende) inkomensverzekeringen voor NV schade en WIA Metalektro en heeft dat tot 2022 ook voor Bovemij gedaan. Ook biedt MN tot 2023 dienstverlening aan de O&O fondsen en Sociale Fondsen in de sectoren Metaal & Techniek en Motorvoertuigen.

De relatie tussen MN en haar opdrachtgevers kenmerkt zich door een continue samenwerking, een lange termijnfocus en niet-winstgerichtheid. MN heeft een sterk maatschappelijk profiel: duurzaamheid is vanzelfsprekend in ons denken en werken.

### Een goed pensioen in een betere wereld

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

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

## Invoer

### Belangrijkste middelen

MN werkt als niet-winstgerichte pensioenuitvoerder met een langetermijfocus voor pensioenfondsbesturen en sociale partners.

Daarbij maakt MN optimaal gebruik van:

#### 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 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 de bedrijfsvoering.

## Resultaat

### Marktconforme dienstverlening in kwaliteit en kosten

Positieve resultaten op klanttevredenheid werkgemers, deelnemers en verzekerden.

#### 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 marktconforme uitvoeringskosten.

#### Menselijk

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

- Bijdragen aan een inclusieve en diverse organisatie.

#### Materieel en natuurlijk

Toekomstbestendige en wendbare organisatie

- Voortrekkersrol in maatschappelijk verantwoord beleggen/ondernemen.

## Bedrijfsmodel

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

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

Hieraan werkt MN, op basis van een beheerste en integere bedrijfsvoering, en compliant aan geldende wet- en regelgeving, door middel van

#### Vermogensbeheer

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

- Coördineren van intern en extern assetmanagement.
- Advisering (w.o. fiduciair advies) en ondersteuning van opdrachtgevers op het gebied van het nieuwe pensioencontract.

#### Pensioenen en verzekeringen

- Uitvoeren van pensioenadministratie, sociale regelingen en inkomensvoorzieningen tegen aanvaardbare kosten voor opdrachtgevers, werkgemers en deelnemers.
- Uitvoeren van pensioencommunicatie waaronder het bieden van inzicht aan deelnemers en werkgemers in de (toekomstige) pensioensituatie en het vertalen van ontwikkelingen in de pensioensector in begrijpelijke en relevante boodschappen voor de juiste doelgroep(en).
- Advisering op beleidsmatig, juridisch, actuair, fiscaal en communicatief vlak.

## Impact

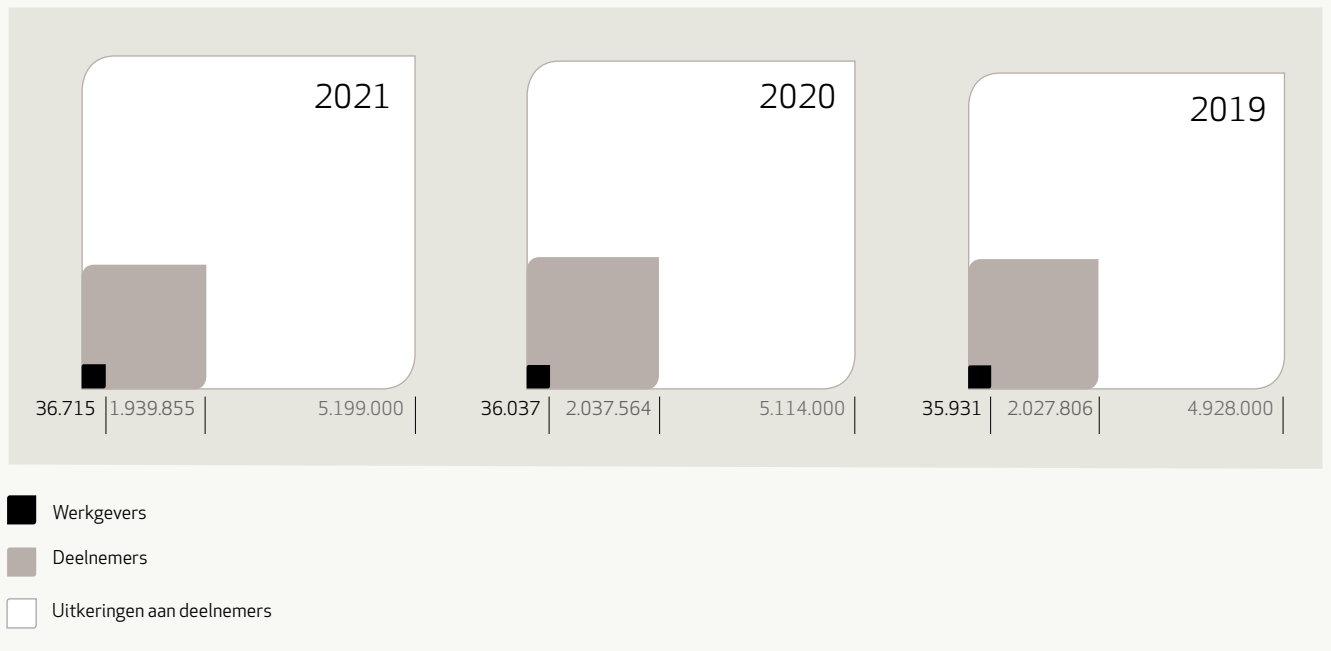
### Een goed pensioen in een betere wereld

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



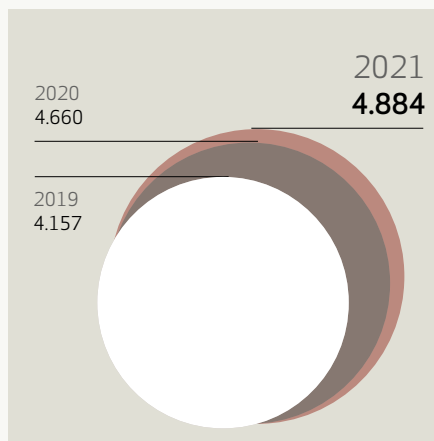
## Kerncijfers

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



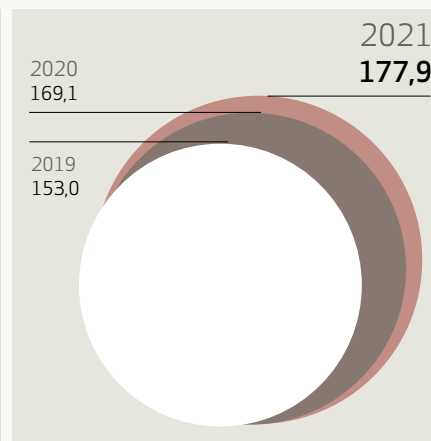
### Premie omzet

in 2019, 2020 en 2021 (x € 1 miljoen)



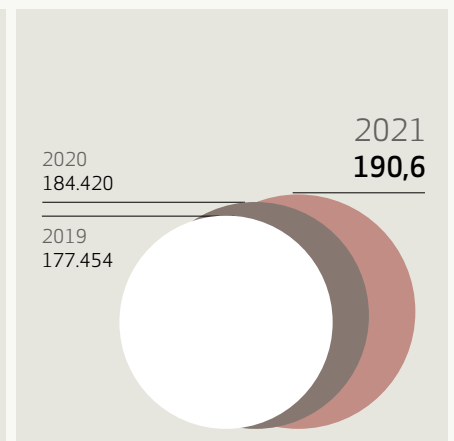
### Belegd vermogen

in 2019, 2020 en 2021 (x € 1 miljard)



### Netto omzet

in 2019, 2020 en 2021 (x € 1.000)



- 2019
- 2020
- 2021

## 03. Strategie, trends en ontwikkelingen

De pensioenwereld is al enige tijd onderhevig aan verandering en recente ontwikkelingen binnen MN werken als katalysator voor de noodzaak voor MN om te veranderen. MN gaat zich meer focussen op processen en activiteiten waar zij echt waarde toevoegt voor opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers. Er is werk aan de winkel!

### Veranderingen binnen en buiten MN

We zien een aantal grote bewegingen in de pensioenmarkt. Nieuwe concurrerende toetreders melden zich in de markt voor pensioenadministratie en vermogensbeheer. Fondsen stappen eenvoudiger over naar andere uitvoerders en er ontstaan meer consolidaties en samenwerkingsverbanden om (investerings)kosten te delen en schaalvoordeel te behalen. Deze markt-bewegingen worden versterkt door de komst van het pensioenakkoord.

Daarnaast werken ontwikkelingen binnen MN als katalysator voor de noodzaak om te veranderen. Het vertrek van PME voor pensioenbeheer en de voorgenomen verzelfstandiging en overdracht van Verzekeren naar de nieuwe uitvoerder CoMetec leiden tot een omzetsdaling en verlies van kostendekking van circa 25% vanaf 2022. Deze ontwikkelingen hebben grote invloed op de organisatie en zorgen ervoor dat MN zich blijvend zal moeten aanpassen.

### Waarde voor klanten en deelnemers tegen marktconforme prijzen

MN gaat de aankomende jaren alle zeilen bijzetten om zowel in kwaliteit van dienstverlening als in kosten marktconform te blijven. De focus komt te liggen op het onderscheidend vermogen: MN doet waar zij goed in is en waarde toevoegt voor opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers. Daarmee verandert MN van een grote organisatie die bijna alles zelf doet, beheert én maakt naar een middelgrote, wendbare dienstverlener die alleen op specifieke onderwerpen maatwerk levert en meer regie voert op uitbestede activiteiten.

### Eerste stappen zijn gezet

De eerste stappen om hier uitvoering aan te geven zijn reeds gezet. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen MN en PGGM voor ondersteuning van de pensioenuitvoering door gebruik van een bestaande backoffice-applicatie (MAP). Ook op andere plekken in de organisatie is de focus gericht op slimmer en efficiënter werken en kostenverlaging. Tegelijkertijd wordt in de organisatie geïnvesteerd om goed voorbereid te zijn op het nieuwe pensioencontract.

### Verder werken aan het nieuwe MN

Langs de lijn van de aangescherpte strategie zal MN de komende jaren continu in verandering zijn. Speerpunten in deze verandering zijn:

- Focus wordt gelegd op waar MN echt goed in is, waarde toevoegt en zich mee onderscheidt ten opzichte van andere uitvoerders in de markt. Voor de uitvoering van de overige activiteiten wordt gekeken naar slimme(re) manieren zoals het organiseren op afstand of samenwerking met andere partijen in de markt.
- Werken aan een efficiëntere en wendbaardere organisatie, waarbij marktconformiteit in prijs en kwaliteit van dienstverlening het uitgangspunt is.
- Vergroten van ons onderscheidend vermogen door te blijven ontwikkelen op basis van de behoeften en wensen van onze opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers.

- Kwalitatief goed pensioenbeheer, excellente klantbediening en pensioencommunicatie in lijn met vereisten vanuit het nieuwe pensioenstelsel.
- Vermogensbeheer (fiduciair management en ESG) met focus op de uitlegbaarheid van de verantwoorde beleggingsportefeuilles.
- Versterking van de MN's positie als digitale, datagedreven pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder en zodoende een aantrekkelijke werkgever zijn voor (potentiële) werknemers én een wendbare partner voor opdrachtgevers.
- Versterking van MN's maatschappelijk profiel en hiermee voorop blijven lopen in de sector.

## Strategie

Ambities Strategisch kader 2019  
blijven op hoofdlijnen intact ...

... en zijn in afstemming met PMT  
aangescherpt naar aanleiding van  
ontwikkelingen in de markt en bij MN zelf

### • Dichtbij en veraf

Verbetering van dienstverlening aan opdrachtgevers en excelleren in klantbediening

### • Marktconformiteit

Kwaliteit omhoog ('elke dag beter') en kosten naar marktconform niveau

### • Verandervermogen

Verhogen van verandervermogen, innovatie en MVO

### • Vermogensbeheer ontwikkelagenda

Verder ontwikkelen data-inzet, digitalisering en executiekracht VB

### • Pensioenvernieuwing

Vernieuwing pensioenadministratie om aan te sluiten bij de marktstandaard

Focussen op activiteiten waar MN echt **waarde toevoegt** en zich mee **onderscheidt** in de markt.

**Sneller professionaliseren, kosten beheersen en kwaliteit op orde brengen:** doen wat de opdrachtgevers en hun achterban verwachten tegen marktconforme kosten.

We veranderen **van een grote organisatie** – met brede dienstenportefeuille, die bijna alles zelf doet, beheert én maakt – **naar een middelgrote wendbare dienstverlener**, die **minder maatwerk** levert en **meer regie** voert.

### **Werk aan de winkel**

MN bouwt aan een toekomstbestendige organisatie die open blijft tijdens de ‘verbouwing’. Dit vraagt veel van MN, zowel in de dagelijkse werkzaamheden als bij het werken aan deze ‘verbouwing’. De medewerkers van MN spelen hierin een cruciale rol. MN zet in op het ontwikkelen van eigenaarschap, verbeteren van vakmanschap en verbreden van de inzetbaarheid van haar medewerkers. Daarmee wordt de wendbaarheid en het executievermogen van MN vergroot. Op naar de toekomst!

## **Materiële thema’s MN**

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

### **Strategisch kader als basis**

De materiële thema’s in dit jaarverslag over 2021 zijn bepaald op basis van het Strategisch kader 2019 dat in nauwe afstemming met de opdrachtgevers – de belangrijkste stakeholders van MN – tot stand is gekomen. Dit strategisch kader is, evenals de materiële thema’s die hiervan zijn afgeleid, in 2021 onverminderd van kracht gebleven, ook in de transitie van MN naar een middelgrote en wendbaardere organisatie.

### **Aanscherping op basis van actuele ontwikkelingen**

Op basis van actuele ontwikkelingen zoals omschreven in de paragraaf hiervoor (Strategie, trends en ontwikkelingen) is de benaming van bepaalde thema’s aangepast of zijn deze samengevoegd, dan wel zijn er andere accenten gelegd in bijbehorende sub-thema’s. Zo is het thema ‘diversiteit van medewerkers’ omgedoopt tot ‘inclusieve en diverse organisatie’ omdat dit sinds eind 2020 één van de speerpunten is uit het MVO-beleid van MN. De thema’s ‘kwaliteit van dienstverlening’ en ‘kosten van dienstverlening’ zijn samengevoegd tot ‘kwaliteit en kosten van dienstverlening’, omdat dit communicerende vaten zijn met als doel een adequate prijs/kwaliteit-verhouding te bewerkstelligen.

En bij het thema ‘effectieve schaal vermogensbeheer’ zijn ‘identiteit beleggingsportefeuilles’ en ‘digitalisering en datagedrevenheid’ als sub-thema’s in de plaats gekomen van het sub-thema ‘beheerste groei’, in lijn met de ontwikkelagenda van vermogensbeheer.

Ook is de impact van MN op de thema's nog eens nader onder de loep genomen. Dit heeft niet tot (grote) verschuivingen geleid; op sommige (sub-)thema's is alleen de impact die MN denkt te hebben iets aangescherpt dan wel genuanceerd. Zo neemt het vinden van een adequate verhouding in kwaliteit en kosten van dienstverlening met de implementatie van het nieuwe pensioencontract alleen maar in belang toe en is dit een thema waar MN scherp op stuurt, aansluitend op verwachtingen van opdrachtgevers en toezichthouders.

Naar aanleiding van verschuivingen in de opdrachtgeversbasis en in het verlengde daarvan het stakeholderveld van MN zal in de loop van 2022 de dialoog met stakeholders worden hernieuwd en de materialiteitsanalyse op basis daarvan worden herijkt.

### **Materialiteitsmatrix**

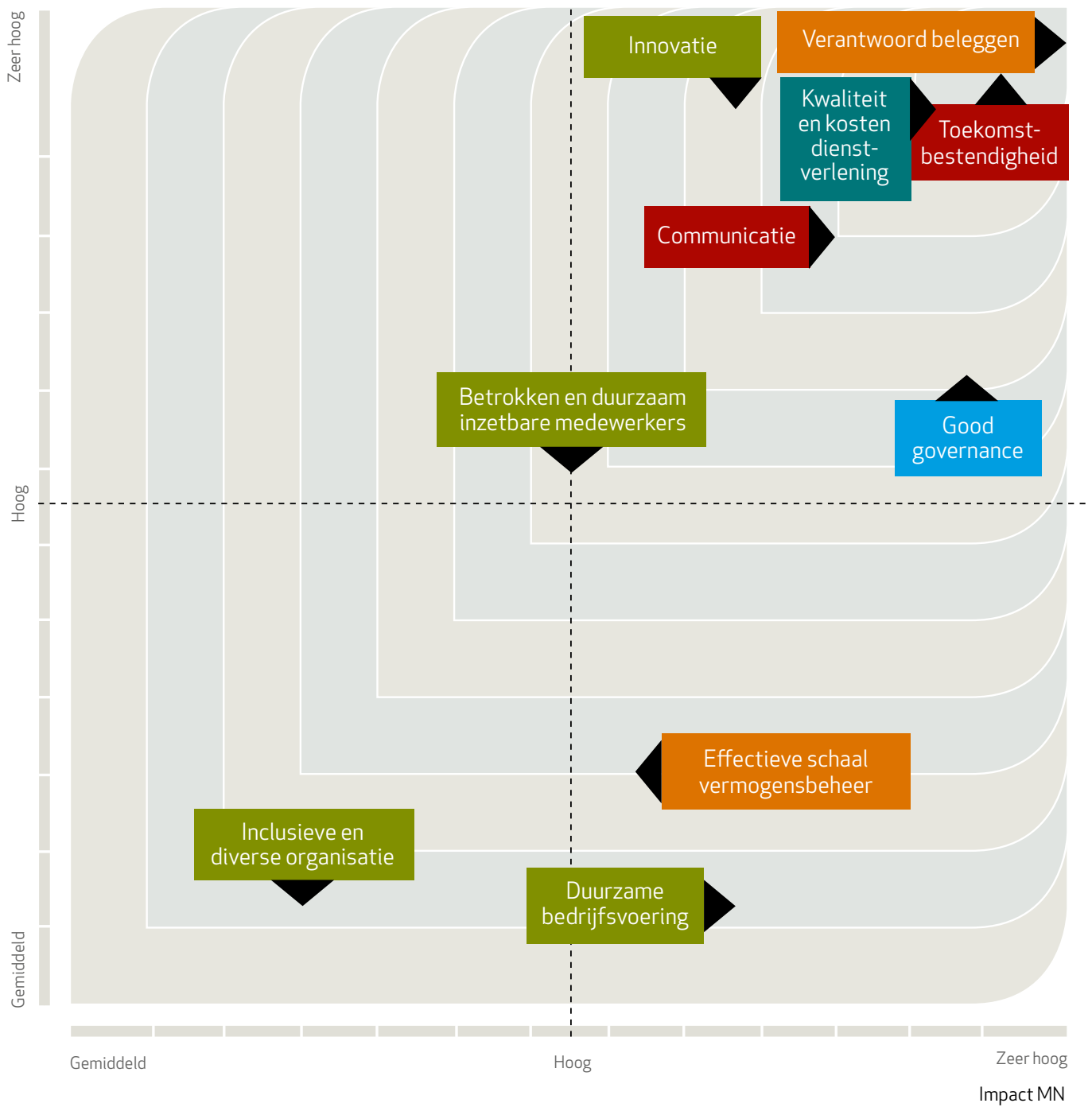
De uitkomst van de materialiteitsanalyse over verslagjaar 2021 is weergegeven in de materialiteitsmatrix hierna (zie infographic):

- De x-as geeft daarbij het belang weer van de materiële thema's voor MN oftewel de (maatschappelijke) impact die MN hierop denkt te kunnen hebben op deze onderwerpen.
- De y-as geeft het belang oftewel de relevantie weer van de materiële thema's voor de stakeholders van MN.

Een toelichting op de materiële thema's en bijbehorende sub-thema's is te vinden in de tabel onder de materialiteitsmatrix. Daarbij is ook aangegeven hoe deze onderwerpen corresponderen met de thema's uit het Strategisch kader 2019 dat de basis vormt voor de materialiteitsanalyse van MN.

# Materialiteitsanalyse

Relevantie Stakeholders

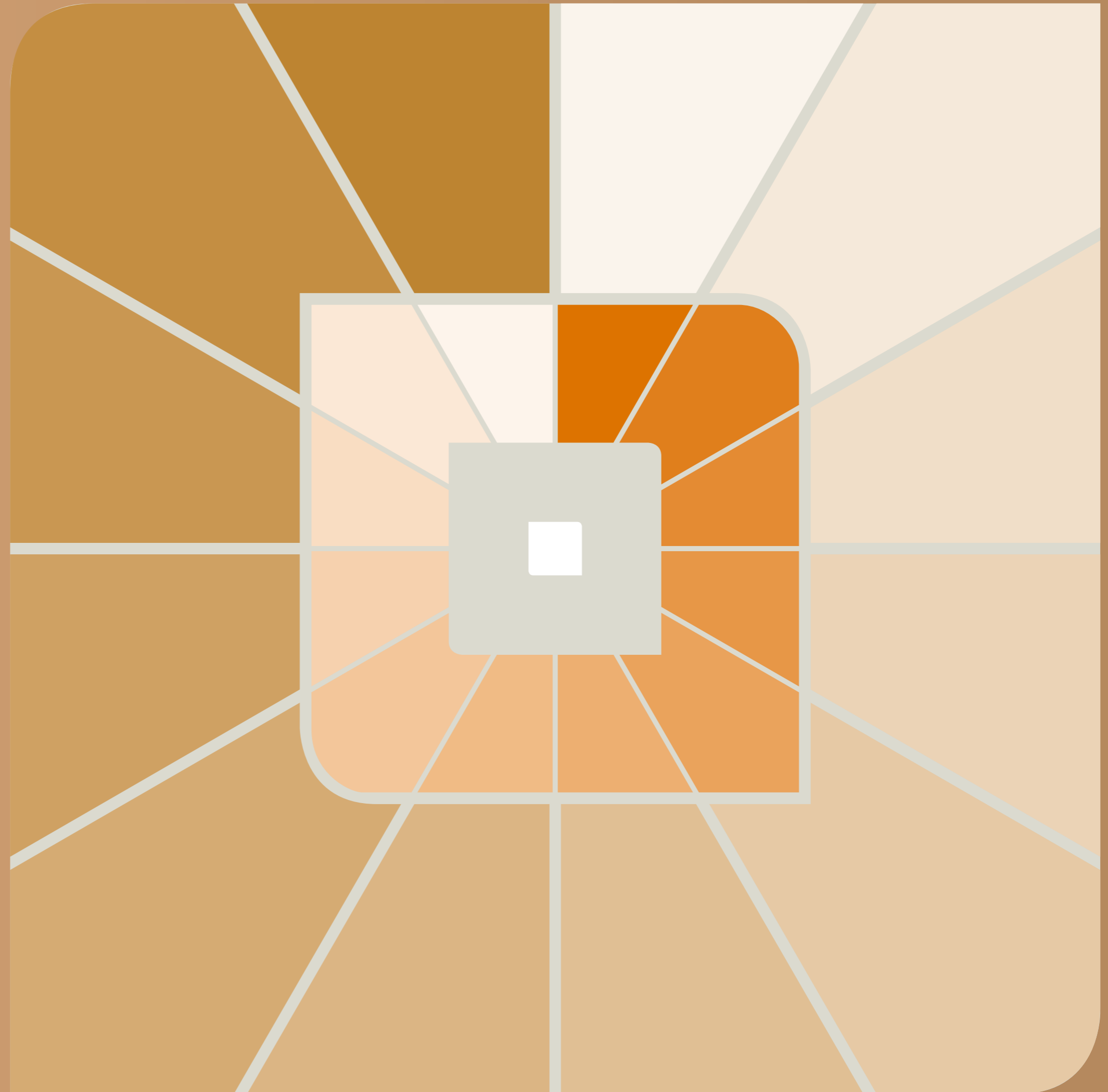


## Toelichting

Materiële thema's	Sub-thema's	Strategisch Kader
Good governance	Corporate governance Klantrelatie Propositie (pensioenbeheer en vermogensbeheer) Samenwerking	Dichtbij en veraf
Kwaliteit en kosten dienstverlening	Financiële wet- en regelgeving Betrouwbare pensioenuitvoering Efficiënte en kostenbewuste pensioenuitvoering Flexibiliteit van dienstverlening Privacy & security (waaronder cybercrime)	Marktconformiteit
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
Inclusieve en diverse organisatie	Verhouding m/v Leeftijdsopbouw medewerkersbestand Inclusieve organisatie (aantal medewerkers met afstand tot arbeidsmarkt, diverse culturele/religieuze/etnische achtergronden)	
Duurzame bedrijfsvoering	Circulaire economie CO <sub>2</sub> -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 Beleggen in Nederland	Vermogensbeheer ontwikkelagenda
Effectieve schaal vermogensbeheer	Identiteit beleggingsportefeuilles Digitalisering en datagedrevenheid	
Toekomstbestendigheid	Ontwikkeling pensioenstelsel Vernieuwing pensioenuitvoering Wendbaarheid	Pensioenvernieuwing
Communicatie	Herkenbaarheid van fondsen en MN Aandacht voor reactietijd Duidelijk en eenvoudig	

# Directieverslag

- 04. Financiële ontwikkelingen 17
- 05. Bestuursadvisering 20
- 06. Verantwoord vermogensbeheer 22
- 07. Pensioenen 27
- 08. Verzekeringen 30
- 09. Veerkrachtige medewerkers 32
- 10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering 41





## 04. Financiële ontwikkelingen

In 2021 heeft MN een start gemaakt met diverse veranderingen: de vernieuwing van de pensioenadministratie door het programma NPS-MAP, de overdracht van het pensioenbeheer van PME naar een nieuwe uitvoerder, de ontvlechting uit het pensioenbedrijf van de verzekeringsadministratie en transitie van de portefeuilles van opdrachtgevers naar de nieuw opgerichte uitvoerder CoMetec en naar Achmea, en tot slot een herinrichting van de organisatie. Hoewel ook in 2021 een beroep werd gedaan op het aanpassingsvermogen van MN vanwege de coronasituatie, had deze net als in 2020 een beperkte invloed op de omzet, kosten en kasstromen.

MN blijft aandacht houden voor het verbeteren van bedrijfsprocessen en daarmee het verlagen van de uitvoeringskosten van de dienstverlening. De vernieuwing van de pensioenadministratie van MN heeft een extra impuls gekregen door het programma NPS-MAP. MN neemt daarbij de backoffice systemen van PGGM in licentie en zet deze in als Nieuwe Pensioenstroom - Migratie Architectuur Pensioenbedrijf, kortweg NPS-MAP. Naast deze ICT-aanpassingen zijn organisatie-aanpassingen in gang gezet die in de komende jaren worden afgerond en tot verdere kostenverlagingen zullen leiden.

### Resultaat

Het resultaat voor belastingen (geconsolideerd) is in 2021 € 8,7 miljoen (2020: € 1,6 miljoen). Ten opzichte van 2020 is het resultaat voor belastingen € 7,1 miljoen hoger. De opbrengsten zijn voornamelijk gestegen door een stijging in de opbrengsten van Pensioenen. Daarnaast zijn de opbrengsten bij Vermogensbeheer gestegen als gevolg van een toename van het beheerd vermogen. Ondanks cao-loonstijgingen, inflatie, verhoogde investeringen voor NPS-MAP en een bijzondere waardevermindering was MN in staat een positief resultaat op de bedrijfsvoering te realiseren. Het resultaat na belastingen is gestegen van € 4,8 in 2020 naar € 6,4 miljoen in 2021.

### Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen (enkelvoudig) is € 6,3 miljoen. In de algemene vergadering van aandeelhouders zal worden voorgesteld om het resultaat toe te voegen aan de overige reserves. Dit voorstel is mede te zien in het licht van de vereiste kapitalisatie als gevolg van de inwerkingtreding van de IFR/IFD (zie paragraaf Kapitalisatie op de volgende pagina). Het eigen vermogen bedraagt (enkelvoudig) eind 2021 € 35,4 miljoen voor resultaatbestemming. De bestemming van het resultaat wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders bij het vaststellen van de jaarrekening op 12 mei 2022.

### Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2021 bedragen € 192,7 miljoen. De bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2020 met € 5,9 miljoen gestegen. Deze stijging wordt veroorzaakt door een bijdrage van PMT voor de ontwikkeling van software ten behoeve van de nieuwe pensioenregeling en een vergoeding voor de overdracht van PME. Daarnaast is de omzet van Vermogensbeheer gestegen door ontwikkelingen op de financiële markten en projectomzet, waar ook kosten tegenover staan.

### **Bedrijfslasten**

De bedrijfslasten bedragen € 183,7 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar per saldo € 0,9 miljoen gedaald. Deze daling wordt verklaard door lagere personeelskosten vanwege een lagere woon-werkvergoeding als gevolg van de coronasituatie en een sterke daling van het aantal FTE in de loop van het jaar. Daarnaast zijn de lasten gedaald door een lagere bijzondere waardevermindering ten opzichte van vorig boekjaar. Anderzijds zijn de kosten gestegen door een verhoogde inzet op NPS-MAP en de overdracht van PME, alsook door gemaakte kosten ten behoeve van efficiencyverbeteringen van de bedrijfsprocessen (met als doel toekomstige kostenverlaging) en versterking van de organisatie.

### **Liquiditeitspositie**

De liquiditeitspositie van MN is eind 2021 uitgekomen op € 55,0 miljoen. Dit is een daling van € 13,0 miljoen ten opzichte van 2020 (€ 68,0 miljoen). Daartegenover staat een daling van de kortlopende schulden van € 12,9 miljoen en een stijging van de vorderingenpositie van € 8,7 miljoen. Per saldo is het werkkapitaal dus met € 8,6 miljoen gestegen. Met de ingang per 26 juni 2021 van de Investment Firm Regulation (IFR) en Investment Firm Directive (IFD) – het Europese prudentiële raamwerk voor beleggingsondernemingen – moet MN op geconsolideerd niveau ook voldoen aan een liquiditeitseis. Deze eis bedraagt voor MN volgens de IFR/IFD op geconsolideerd niveau € 15,3 miljoen. Naast deze eis staat € 1,2 miljoen niet ter vrije beschikking in verband met een afgegeven bankgarantie. De gebonden middelen bedragen in totaal € 16,5 miljoen. 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.

### **Investeringsen en de bijzondere waardevermindering**

In 2021 is voor € 7,7 miljoen aan investeringen in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen geactiveerd. Hiervan is € 3,0 miljoen toe te schrijven aan investeringen voor Vermogensbeheer. In 2021 is een bijzondere waardevermindering van € 4,8 miljoen ten laste van het resultaat gebracht. Deze waardevermindering houdt verband met investeringen die nodig zijn voor de nieuwe pensioensystemen die vooral door de afnemende schaalgrootte niet volledig terugverdiend kunnen worden in de toekomst. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gestegen van € 7,3 miljoen in 2020 naar € 7,6 miljoen eind 2021.

### **Kapitalisatie**

De kapitaalstructuur van MN is zo ingericht dat het weerstandsvermogen tenminste toereikend is voor de uitvoering van haar taken. Gegeven de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten moet bij het bepalen van het weerstandsvermogen rekening worden gehouden met geldende wet- en regelgeving, maatschappelijke normen en de normen van De Nederlandsche Bank (DNB) voor het aanhouden van eigen vermogen voor de opdrachtgevers van MN Vermogensbeheer, MN Fondsenbeheer en voor de overige opdrachtgevers. Daarnaast heeft MN een liquiditeitsbehoefte en is het noodzakelijk om investeringen in de toekomst te kunnen financieren. Met de ingang op 26 juni 2021 van de eerder genoemde IFR/IFD moeten MN Vermogensbeheer en MN (op geconsolideerde basis) voldoen aan nieuwe kapitalisatievereisten voor beleggingsondernemingen. In september 2021 is door MN een storting van € 5,0 miljoen verricht op het kapitaal bij MN Vermogensbeheer om in de vennootschap voldoende kapitaal aanwezig te hebben. Het eigen vermogen van MN Vermogensbeheer

bedraagt € 29,4 miljoen per 31 december 2021. MN Vermogensbeheer is hiermee voldoende gekapitaliseerd en voldoet aan de nieuwe regelgeving.

Met de inwerkingtreding van de IFR/IFD valt MN onder het regime van de IFR en kwalificeert zij zich als de EU-moederbeleggingsholding. Dit betekent dat naast MN Vermogensbeheer ook MN op geconsolideerd niveau moet voldoen aan de kapitaalsvereisten van de IFR/IFD. Op 17 juni 2021 heeft MN gebruik gemaakt van het conversierecht op de achtergestelde lening, waarmee zij een forse stap (€ 15,4 miljoen) heeft gemaakt om het eigen vermogen van MN te versterken. De minimale kapitaaleis per 31 december 2021 bedraagt € 45,9 miljoen, gebaseerd op de vaste kosteneis. Het huidige eigen vermogen (voor resultaatbestemming) bedraagt € 35,5 miljoen. Het gesprek over de kapitalisatie van MN inzake de vereisten van IFR/IFD is gevoerd met de aandeelhouders. Door het resultaat van 2021 van € 6,3 mln toe te voegen aan het eigen vermogen, bedraagt het eigen vermogen € 41,8 mln. Om te voldoen aan de kapitaalseis, rekening houdend met de aftrekposten op het kapitaal, zal voor 30 juni 2022 een aanvulling op het kapitaal worden verricht van in totaal € 5,5 miljoen.

### **Conclusie over het financiële jaar 2021**

Voor MN was 2021 een zeer uitdagend jaar waarin heel veel is gebeurd. Het aanpassingsvermogen van de organisatie is verder op de proef gesteld door de overdracht van het pensioenbeheer PME en voorbereidingen voor de ontvlechting van het verzekeringsdomein. Tegelijkertijd vroeg de reguliere bedrijfsvoering de nodige aandacht. Daarnaast is in 2021 een start gemaakt met het programma NPS-MAP en zijn organisatie-aanpassingen in gang gezet die in de komende jaren worden afgerond en tot verdere kostenverlagingen moeten leiden. In deze dynamiek is MN in staat geweest om 2021 af te sluiten met een sterk resultaat, waarmee de weg is vrijgemaakt voor toekomstige investeringen.

## 05. Bestuursadvies

MN heeft haar opdrachtgevers in 2021 ondersteund met strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuair en fiscaal advies over impactvolle dossiers zoals de vernieuwing van de pensioenadministratie en de implementatie van het Pensioenakkoord. Omdat de MN-organisatie het werk anders gaat organiseren, met een focus op de kerntaken pensioenbeheer en vermogensbeheer, wordt de bestuursadvies ook zoveel mogelijk op deze kerntaken afgestemd.

In 2021 is samen met opdrachtgevers hard gewerkt aan impactvolle dossiers als de vernieuwing van de pensioenadministratie (NPS-MAP) en de implementatie van het Pensioenakkoord. Daarbij wordt in multidisciplinaire teams samengewerkt met opdrachtgevers en andere partijen binnen de pensioensector zoals uitvoeringsorganisaties, sociale partners en politieke belanghebbenden. Succesvolle afronding van deze meerjarige, strategische dossiers zullen in belangrijke mate bijdragen aan de toekomstbestendigheid van MN.

### Implementatie Pensioenakkoord

Door deelname aan onderzoeksgroepen van de Pensioenfederatie en het organiseren van kennissessies met onder andere PMT zijn op verschillende manieren diverse aspecten van het pensioenakkoord belicht en besproken. In 2021 lag de nadruk hierin op twee aspecten.

Ten eerste de interpretatie en doorvertaling van de Wet Toekomst Pensioenen en de consequenties daarvan voor de opdrachtgevers van MN. In nauwe samenwerking met de opdrachtgevers is een continue dialoog gevoerd met het politieke netwerk in Den Haag, Brussel en Frankfurt en met andere belanghebbenden. Uitgangspunt daarbij is altijd om mede vorm te geven aan verbeteringen danwel aan oplossingen voor knelpunten. Hierbij lag in Den Haag het zwaartepunt bij de dialoog over het Wetsvoorstel Toekomst Pensioenen. Er is daarbij ook voortdurend aandacht gevraagd voor de samenhang tussen dit wetsvoorstel en andere wetsvoorstellen die de pensioensector raken.

Tweede aspect betreft de wijze waarop het Pensioenakkoord kan worden geïmplementeerd binnen de systemen van MN en de keuzes die daarmee samenhangen. Beide aspecten hebben ook in 2022 alle aandacht.

### Vernieuwing pensioenadministratie (NPS-MAP)

De bijdrage aan NPS-MAP betreft de realisatie van de toekomstige rekenkern (rule engine). Dit is het onderdeel van de administratie waar, kort gezegd, pensioenopbouw wordt omgerekend naar pensioenaanspraken. In 2021 is, nog voordat NPS-MAP startte, zelfstandig gewerkt aan de realisatie van een nieuwe rekenkern. Na de start van NPS-MAP is onderzocht hoe deze rekenkern hierop kan worden aangesloten. Deze analyse en de bouw van de koppeling volgt sindsdien het tijdsplan en tempo van NPS-MAP, zodat een pensioenadministratie wordt geïmplementeerd waarin de rekenkern is geïntegreerd. Leidend voor de rekenkern is het productspecificatiemodel. Hierin worden alle reglementaire, beleidsmatige en rekenkundige details voor de opdrachtgevers PMT en Bpf Koopvaardij opgeslagen en bijgehouden.

### **Sustainable finance**

De afgelopen jaren hebben (Europese) wetgevingsinitiatieven voor sustainable finance een vlucht genomen. Daarnaast is in 'politiek' Den Haag veel aandacht voor sustainable finance en het klimaat. De Nederlandse pensioensector gaat hierin mee, loopt Europees gezien voorop met het omarmen van initiatieven en draagt zodoende constructief bij aan deze ontwikkelingen.

Vanuit MN wordt met public affairs en maatschappelijk verantwoord beleggen een inhoudelijke en positieve bijdrage geleverd in nauwe samenwerking met PMT, PME en Bpf Koopvaardij aan gesprekken over de wet- en regelgeving op het gebied van sustainable finance. Op Europees niveau worden naast deze wet- en regelgeving ook de (financiële) impact en rapportage/due diligence eisen gevolgd. Dit wordt veelal gedaan door samen te werken in sectorbrede pensioengremia in Nederland en in Brussel. Belangrijke middelen om invloed uit te oefenen zijn het beantwoorden van reacties op (publieke) consultaties, het voeren van gesprekken met (Europese) autoriteiten en het opstellen van heldere 'position' papers.

### **Overige dienstverlening**

Verder is met bestuursadvisering waaronder actuarieel advies en stakeholdermanagement ook bijgedragen aan de succesvolle transitie van het pensioenbeheer voor PME naar een andere uitvoerder. Daarbij loopt de jaarverslaglegging die MN voor PME doet nog door tot en met het eerste kwartaal van 2022. Tot slot is bijgedragen aan de invulling van de toekomst van het ondernemingspensioenfonds van MN, waartoe eind 2021 de keuze is gemaakt om aan te sluiten bij PMT.

### **Herijking dienstverlening en afslanking organisatie**

De MN-organisatie gaat het werk anders organiseren, met een focus op de kerntaken pensioenbeheer en vermogensbeheer en een regierol daarin. Daarom heeft in 2021 ook voor de unit Bestuursadvisering een herijking van de dienstverlening plaatsgevonden. Als gevolg daarvan is een reorganisatietraject ingezet, in lijn met het sociaal Plan van MN en vertaald naar een adviesaanvraag aan de ondernemingsraad. De afslanking beoogt bestuursadvisering als dienstverlening aan de opdrachtgevers van MN in de kern te continueren, alleen wordt deze dienstverlening deels ondergebracht bij de business units Pensioenbeheer en Vermogensbeheer en deels bij Centrale Afdelingen. Bestuursadvisering als apart bedrijfs onderdeel houdt daarmee in 2022 op te bestaan.

## 06. Verantwoord vermogensbeheer

MN Vermogensbeheer heeft in 2021 de gestelde doelen behaald. De beleidsagenda van de opdrachtgevers waarvan verantwoord beleggen een belangrijk onderdeel uitmaakt, is met succes gerealiseerd en het beheer en de administratie van de mandaten is met goed resultaat uitgevoerd. De klanttevredenheid is stabiel op een hoog niveau gebleven. Met de ingebruikname eind 2021 van de door MN gebouwde datahub is een grote stap gezet in de digitaliseringsstrategie. Verder is de eerstelijnsrisicofunctie versterkt en zijn eerste adviezen opgeleverd over de beleggingsinhoudelijke en administratieve implementatie van het nieuwe pensioenstelsel.

### Beleidsagenda

Voor 2021 was er een ambitieuze beleidsagenda afgesproken met de opdrachtgevers. Aan het einde van het jaar is vastgesteld dat alle beoogde documenten en implementaties zijn opgeleverd en verwerkt in aangepaste en nieuwe strategieën, mandaten en verantwoording. De integratie van verantwoord beleggen is hierin verder toegenomen. Dit is bereikt door middel van intensieve samenwerking in de zogeheten MDT's (multi-disciplinaire teams) met professionals uit alle relevante teams binnen MN Vermogensbeheer.

### Verantwoord beleggen

Verantwoord beleggen is voor de opdrachtgevers van MN Vermogensbeheer al jaren een belangrijk onderdeel op de beleidsagenda. In alle trajecten speelt duurzaamheid vanzelfsprekend een steeds grotere rol. In 2021 zijn er diverse nieuwe en aangepaste strategieën afgerond rondom dit thema. Zo zijn er mandaten namens de opdrachtgevers uitgegeven aan beheerders van leningen voor infrastructuurinvesteringen. Een groot deel van deze leningen komt terecht bij projecten voor hernieuwbare energie en energiebesparende infrastructuur. Het nieuwe mandaat voor investeringen in Noord-Amerikaans vastgoed kent ook een hoge duurzaamheidseis, door alleen managers te selecteren met een goede extern geverifieerde duurzaamheidsscore.

Olie en gas hebben dit jaar veel aandacht gekregen in het pensioenlandschap. In 2021 is er voor PME een project afgerond, waarin in korte tijd alle olie en gas investeringen zijn geïdentificeerd en verkocht. Voor PMT is een intensief engagementtraject gestart met alle olie en gasbedrijven in de portefeuille, om door middel van aandeelhoudersinvloed verandering te bewerkstelligen.

De Nederlandse vastgoedportefeuille van PMT (deze wordt door MN zelf beheerd) steeg in 2021 van twee naar vier sterren op de (internationale) duurzaamheidsbenchmark GRESB (op een maximaal van vijf sterren). De Europese vastgoedportefeuilles (deze worden beheerd door externe managers) van opdrachtgevers scoorden al hoog op de GRESB, met eveneens vier sterren. MN Vermogensbeheer streeft naar verdere verduurzaming van de vastgoedbeleggingen.

### **Verkoop olie en gas PME**

Pensioenfonds PME, de op één na grootste vermogensbeheerklant van MN, heeft rond de zomer van 2021 al zijn posities in olie- en gasbedrijven afgebouwd als onderdeel van een aangescherpt klimaatbeleid. In totaal ging het om een verkoop van ongeveer 1,2 miljard euro. MN Vermogensbeheer adviseerde PME over de voor- en nadelen van zijn besluit en voerde ook de verkoop namens PME uit. Door een goede samenwerking tussen de verschillende afdelingen, was MN in staat om deze opdracht voortvarend en adequaat te voltooien. Het pensioenfonds benadrukte dat de beslissing geen invloed heeft op het rendement van zijn totale portefeuille.

### **Engagementprogramma PMT**

Opdrachtgever PMT heeft in januari 2022 bekendgemaakt dat het als aandeelhouder in gesprek gaat met alle 44 beursgenoteerde bedrijven in de olie- en gasector die het in de portefeuille heeft. Hetzelfde zal gebeuren met 8 nutsbedrijven. Middels de aandeelhoudersgesprekken wil PMT de bedrijven ertoe bewegen hun CO<sub>2</sub>-uitstoot sneller te reduceren, in lijn met het Akkoord van Parijs. MN stond PMT in deze beslissing bij met advies en voert sinds eind 2021 ook het engagementprogramma uit met deze beursgenoteerde bedrijven.

### **Beheer**

Het beheer van de portefeuille van de opdrachtgevers heeft goede resultaten opgeleverd. Het aantal externe investment managers is iets verder toegenomen tot boven de 140. De toename van het aantal managers was nodig vanwege de keuze voor steeds meer toegespitste mandaten, die een grotere specialisatie van de externe manager vergen.

MN Vermogensbeheer wil bij uitbesteding van het vermogensbeheer namens de opdrachtgever, gebruik maken van de investment manager, die het best past bij de strategie en het product-mandaat. MN streeft hierbij naar objectiviteit, uniformiteit en transparantie. Om dit proces te verbeteren, is eind 2021 een verdiept normenkader opgesteld, waaraan huidige en nieuwe investment managers worden getoetst. Het kiezen van de beste investment manager (selectie), het continue monitoren van aangestelde investment managers (beheer) en het helder en overzichtelijk informeren van opdrachtgevers over de beoordelingen (rapportage) is een omvangrijk proces. MN wil dit proces daarom nog meer digitaliseren en automatiseren.

### **Klanttevredenheid**

De klanttevredenheid is gedurende het jaar stabiel gebleven op een relatief hoog niveau. Ook het aantal klanten is in 2021 stabiel gebleven.

### **Digitalisering, administratie en verantwoording**

De administratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers is in 2021 nauwgezet en beheerst uitgevoerd. De verantwoording over het beheer en de resultaten is tijdig opgeleverd. Gedurende de tweede helft van het jaar is het klantenportaal verder verbeterd en zijn er enkele dashboards geïntroduceerd voor de grootste opdrachtgevers. De administratieve teams hebben daar waar mogelijk verbeteringen aangebracht in processen en systemen om de doorlooptijd verder te verkorten en de kwaliteit te verbeteren.

Er is in 2021 veel geïnvesteerd in de digitalisering. Dit heeft er onder andere voor gezorgd dat aan het einde van het jaar de basis van de flexibele informatiehub is opgeleverd. De data in deze hub kunnen worden gebruikt als input voor analyse, beheer en verantwoording op andere systemen.

Hiermee ontstaat er een verhoogde mate van flexibiliteit in het gebruik van applicaties en systemen. Zo kan bijvoorbeeld binnen afzienbare tijd het uitsluitingsproces voor de opdrachtgevers volledig vanuit de flexibele informatiehub worden gevoed.

### **Bewuste Selectie**

Als langetermijnbelegger hecht MN veel belang aan duurzaamheid. Dit uit zich onder meer in de strategie 'Bewuste Selectie' die MN in co-creatie met PMT vanaf 2016 heeft ontworpen. Bewuste Selectie ging eind 2018 van start met de aandelenportefeuilles in ontwikkelde markten. Inmiddels is de strategie waar mogelijk geïntegreerd in de beleggingscategorieën 'aandelen in opkomende landen, obligaties en onroerend goed.

Bewuste Selectie is een methodiek waarbij in samenspraak met de opdrachtgevers regels worden opgesteld over waar een opdrachtgever wel en niet in wil beleggen. De regels zijn een eenduidige vertaling van zowel de principiële als financieel-economische uitgangspunten van de opdrachtgever. Bewuste Selectie kijkt dus zowel naar bedrijfseconomische criteria als naar maatschappelijke factoren.

### **Organisatie**

MN Vermogensbeheer streeft naar een ondernemende cultuur waarin medewerkers datagedreven te werk gaan om adequaat in te kunnen springen op nieuwe ontwikkelingen. Belangrijk is dat daarbij klantwaarde en de klantportefeuille voorop staan.

Sinds enkele jaren zet Vermogensbeheer in op samenwerken en waar mogelijk in multidisciplinaire teams. Een multidisciplinair team (MDT) bestaat uit medewerkers met verschillende vaardigheden en expertises, die samenwerken aan een project of thema. Het structureel bij elkaar brengen van specialisten uit verschillende teams is belangrijk, omdat de wereld van het vermogensbeheer steeds complexer wordt. Ook vragen de grote uitdagingen van deze tijd, zoals klimaatverandering, het nieuwe pensioencontract en digitalisering, om multidisciplinaire oplossingen.

Het afgelopen jaar zijn er enkele nieuwe MDT's gevormd, waaronder het MDT Pensioenakkoord, het MDT Klimaat en het MDT Research. In zogeheten ketenoverleggen zitten MDT's ook regelmatig met vertegenwoordigers van vermogensbeheerklanten aan tafel, voor afstemming van tussentijdse resultaten en oplossingsrichtingen. De klant wordt zo dichter betrokken bij het advies- en uitvoeringsproces.



Gedurende 2021 zijn er wijzigingen geweest in het management team van MN Vermogensbeheer. Per 1 januari 2022 is het management team weer op volle sterkte. Het aantal professionals binnen MN Vermogensbeheer is stabiel gebleven. Gedurende 2021 is voor een groot deel van het jaar door een groot deel van de medewerkers thuis gewerkt, in verband met de coronapandemie. Desondanks is de productiviteit onverminderd hoog en wordt de samenwerking binnen en tussen teams nog steeds als positief ervaren.

MN en pensioenuitvoerder PGGM hebben een gezamenlijk afstudeerprogramma opgezet. In het Academic Excellence Program (AXP) doen masterstudenten van verschillende Nederlandse universiteiten data-gedreven onderzoek naar nieuwe handels- en beleggingsstrategieën. Vermogensbeheer werkte in de afgelopen jaren al vaker samen met TU Delft op het gebied van data-gedreven onderzoek. De ambitie is dat het AXP uitgroeit tot een duurzame samenwerking met universiteiten en uitbreidt met meer studenten, programma's, universiteiten en pensioenspelers.

Op veel vlakken hebben pensioenuitvoerders en vermogensbeheerders dezelfde belangen, bijvoorbeeld als het gaat om klimaat of maatschappelijk verantwoord beleggen. Vermogensbeheer opereert als een netwerkorganisatie en is actief in veel samenwerkingsverbanden en partnerships. Op het gebied van duurzaam beleggen, is MN onder meer lid van Climate Action 100+, Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC), Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) en het Platform Living Wage Financials (PLWF).

### **Impactinvesteringen**

Naast het reduceren van niet-financiële risico's in de beleggingsportefeuille, willen MN en opdrachtgevers ook specifiek beleggen in projecten en bedrijven die positief bijdragen op het gebied van milieu en maatschappij. Deze 'impactinvesteringen' hebben dezelfde risico- en rendementseisen als andere beleggingen. Er zijn vijf thema's gekozen voor impactinvesteringen: energietransitie, circulaire economie, innovatie in Europa, betaalbare huisvesting en gezondheidszorg.

PMT en PME willen respectievelijk EUR 2 miljard en 3 miljard in impactinvesteringen hebben belegd per 2025. Beide pensioenfondsen hadden eind 2021 ieder ongeveer EUR 1,5 miljard aan impactinvesteringen uitstaan. Dit zal de komende jaren nog verder worden uitgebreid.

### **Wet- en regelgeving**

Regelgeving in de financiële sector is de laatste jaren verder aangescherpt. Vermogensbeheerders besteden daarom meer tijd aan de naleving van deze regels (compliance). Een voorbeeld is de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). De uitwerking en implementatie van deze complexe wetgeving heeft veel aandacht gekregen in 2021. Daarnaast is er vanuit de toezichthouder ook steeds meer aandacht voor hoe pensioenbeleggers hun cybersecurity, privacy van data en know your customer/relation-systemen en processen hebben ingericht. Binnen Vermogensbeheer is hier aandacht voor en wordt zorggedragen voor implementatie. Digitalisering moet ervoor zorgen dat de kosten voor compliance binnen de perken blijft.

## Omgeving en Toekomst

### *Financiële markten*

De wereldeconomie herstelde zich in 2021 van de klap die het een jaar eerder kreeg toen de coronapandemie mondiaal uitbrak. Aandelenmarkten stegen naar records en ook de rente klom enigszins, wat doorwerkte in een positieve ontwikkeling van de dekkingsgraden van pensioenfondsen.

De meeste ramingen gaan ervan uit dat de wereldeconomie zijn groei zal voortzetten, zij het op een lager niveau dan in 2021. Een belangrijke vraag is hoe financiële markten in de loop van 2022 zullen reageren op eventueel aanhoudend hoge inflatie, alsmede hoe centrale banken daarop reageren met monetair beleid. De economische gevolgen van de coronapandemie zijn mogelijk ook nog niet allemaal in beeld.

### *Het nieuwe pensioenstelsel*

Het nieuwe pensioenstelsel zal impact hebben op hoe het belegde vermogen van deelnemers wordt beheerd. Hoewel belanghebbenden, waaronder pensioenfondsen, nog bezig zijn met de precieze invulling van vermogensbeheer in het nieuwe stelsel, is in ieder geval duidelijk dat het pensioenvermogen van deelnemers persoonlijker wordt en meer zal meebewegen met de financiële markten. Binnen Vermogensbeheer houden verschillende multidisciplinaire teams zich bezig met de voorbereidingen op het nieuwe stelsel. Daarbij wordt door deze teams samengewerkt met opdrachtgevers en andere teams binnen MN. De verwachting is dat met name Vermogensbeheer en Pensioenen steeds intensiever met elkaar zullen gaan samenwerken om opdrachtgevers en MN voor te bereiden op het nieuwe contract.

## 07. Pensioenen

2021 stond in het teken van meerdere grote transitie's: de overdracht van de pensioenadministratie en -communicatie van PME naar een nieuwe pensioenuitvoerder, de voorbereiding van de transitie naar een nieuw pensioenstelsel, de aanloop naar een nieuw administratiesysteem, maar ook de transitie naar een wendbare organisatie met focus op de kerntaken pensioenbeheer en vermogensbeheer. Tegelijkertijd werd de al eerder ingeslagen koers op klantgerichtheid, kostenefficiëntie en verbetering van het risicomanagement gecontinueerd. Er was het afgelopen jaar dus genoeg werk aan de winkel, en dat zal komende jaren niet anders zijn.

### Transitie PME

Na elf jaar kwam de dienstverlening van MN ten behoeve van de PME-pensioenadministratie en -communicatie in december 2021 tot een afronding. In de achterliggende maanden was er voortdurend intensief contact tussen de nieuwe pensioenuitvoerder en MN over de overdracht van data en lopende werkzaamheden. Met diverse proefleveringen kon worden vastgesteld dat een juiste en tijdige overdracht in december kon worden gewaarborgd. Hierbij heeft bij alle partijen het belang van de deelnemers en werkgevers nadrukkelijk voorop gestaan. In 2022 verzorgt MN nog tweedelijnsopvang voor de nieuwe uitvoerder en worden het jaarwerk en enkele afrondende rapportages over 2021 aan PME opgeleverd.

### Pensioenakkoord

Hoewel het 'Pensioenakkoord' voor velen nog een abstract begrip is, zijn de ontwikkelingen rondom de Wet Toekomst Pensioenen in grote mate bepalend voor de toekomst van MN. Op basis van een consultatieversie van de wettekst zijn onze opdrachtgevers in 2021 door MN uitvoerig geadviseerd over de inhoud van de wet en de duiding daarvan. In de loop van 2021 is daarnaast ook steeds meer focus komen te liggen op de toekomstige administratieve inrichting binnen MN. In de tweede helft van 2021 is zowel op het gebied van vermogensbeheer als pensioenbeheer een onderzoek gestart naar de inrichtingsmogelijkheden voor de beide type pensioencontracten (solidaire regeling en flexibele regeling). Dit moet in 2022 leiden tot conclusies en aanbevelingen en op basis daarvan tot keuzes voor de implementatie: welke inrichtingskeuzes gaat MN ondersteunen ten behoeve van haar opdrachtgevers en op welke wijze?

Parallel aan de voorbereidingen op een adequate administratie is MN bezig met vraagstukken als 'hoe worden de bestaande rechten straks ingevaren', 'op welke wijze moeten of kunnen groepen van deelnemers worden gecompenseerd als de doorsneepremiesystematiek wordt afgeschaft', 'hoe zorgen de fondsen er voor dat de keuzes straks passen bij de risicovoorkeuren van hun achterban?'. De samenhang tussen deze vraagstukken en gelijktijdig te volgen processen zorgen voor een bijzondere uitdaging voor zowel de fondsen en sociale partners als MN.

## Vernieuwing pensioensysteem

De krimp van de pensioenuitvoering vanwege het vertrek van PME in combinatie met de transitie naar het nieuwe pensioenstelsel heeft een boost gegeven aan het al langere tijd lopende vernieuwingsprogramma binnen MN. Het programma NPS-MAP heeft tot doel te komen tot een robuuste en wendbare pensioenadministratie, waardoor het doorvoeren van noodzakelijke aanpassingen als gevolg van het nieuwe pensioenstelsel mogelijk wordt gemaakt en de continuïteit van de dienstverlening aan PMT en Bpf Koopvaardij gegarandeerd blijft.

Het bestaande IT-platform van MN wordt uitgefaseerd. Er wordt binnen MN een nieuwe rekenkern gebouwd die wordt aangesloten op het IT-backoffice systeem MAP voor de pensioenadministratie. MN behoudt hierbij de mogelijkheid zich te focussen op zowel de specifieke rekenregels voor haar opdrachtgevers als op een onderscheidende frontoffice-dienstverlening aan de deelnemers en werkgevers.

In 2021 heeft het projectteam van NPS-MAP aangetoond dat MAP technisch werkt in de MN-omgeving. Aansluitend is door PGGM en MN een officieel startsein gegeven voor de volgende fase in NPS-MAP, namelijk het functioneel gereed maken en inrichten van het nieuwe pensioenadministratiesysteem voor MN. Het programma is hiermee vol op stoom, op weg naar de oplevering eind 2023. Dit zal een belangrijke basis zijn voor MN om de compacte en wendbare organisatie te worden die zij beoogt, met de focus op vermogensbeheer en pensioenuitvoering.

Als onderdeel van het programma NPS-MAP investeert MN daarnaast in een moderne frontoffice met het oog op de eisen op het gebied van pensioencommunicatie naar deelnemers.

## Klantbediening

De pensioenuitvoering stond voor een belangrijk deel in het teken van de verschillende transitie, maar ondertussen bleef de winkel gewoon open. Klantgerichtheid bleef en blijft centraal staan: wat zijn de behoeften van deelnemers en werkgevers, hoe willen zij bediend worden, op welke momenten en waarover willen ze communicatie ontvangen? Hierop kan en wil MN het verschil maken. De versterking en uitbreiding van de afdeling Pensioencommunicatie in 2021 draagt hieraan bij, evenals de vernieuwing en verbetering van diverse communicatiemiddelen. Eén van de doelstellingen van de fondsen is het digitaliseren van de klantbediening oftewel de communicatie met de deelnemers. In het afgelopen jaar is een digitale self-service gerealiseerd voor deelnemers die met pensioen gaan en is de planning, afstemming en samenwerking tussen alle betrokkenen bij MN ten behoeve van de digitale klantbediening sterk verbeterd.

Ondanks de reorganisatie en organisatorische wijzigen zijn personele krimp en sturen op kosten niet ten koste gegaan van de dienstverlening. Met een kleiner kernteam en een hoogwaardige flexibele schil is de Servicedesk voor deelnemers klaar voor de toekomst. Bij de Servicedesk voor werkgevers zijn initiatieven genomen om werkgevers meer proactief te benaderen en wordt met een chatfunctie de communicatie verder vergemakkelijkt.

Met de inspanningen die in 2021 zijn gedaan hebben ook de pensioenfondsen er vertrouwen in dat hiermee de goede weg is ingeslagen. Er is nog veel te doen om de communicatieactiviteiten en daarmee de klantbediening verder uit te bouwen en te verankeren, zeker in het licht van de komende implementatie van het pensioenakkoord.

## **Kosten**

Kostenefficiëncy en kostenverlaging was de afgelopen jaren een van de belangrijkste drijfveren in de pensioenuitvoering. Met de opdrachtgevers zijn afspraken gemaakt om de prijs per deelnemer verder te reduceren, volgend op een initiële verhoging door schaalnadelen als gevolg van vertrek van PME. Door efficiëncy en automatisering konden de kosten in 2021 verder omlaag worden gebracht. In verband met het vertrek van PME was 2021 echter een bijzonder jaar. Vanwege de reorganisatie daalden de personeelskosten, maar het opvullen van interne vacatures door externe inhuur had weer een kostenverhogend effect. Uitgedrukt in kosten per deelnemer zal het nog enkele jaren vergen om op het gewenste kostenniveau uit te komen.

## **Risicomanagement**

Een constante verbetering van risicobeheersing staat hoog op de prioriteitenlijst binnen MN en heeft ook de aandacht vanuit de pensioenfondsen en de toezichthouders. MN heeft grote stappen gezet op het gebied van risicomanagement binnen de pensioenuitvoering; er zijn meerdere Risk Self Assessments (RSA's) uitgevoerd en er zijn controlewerkzaamheden verricht in het kader van de ISAE- certificering. Daarbij is een 'full-reporting' risicorapportage ontwikkeld (in plaats van een 'Exception based' rapportage). In (maandelijkse) eerstelijns risk overleggen worden met opdrachtgevers diverse onderwerpen op het gebied van risicomanagement besproken waaronder maand- en kwartaalrapportages, RSA's, ISAE3402 en incidenten. Omdat risicobeheersing niet alleen een kwestie is van processen maar ook van mindset en cultuur, zijn in 2021 ook workshops gehouden met medewerkers over het voeren van een goede risicodialoog en het hanteren van daarbij benodigde soft controls zoals betrokkenheid, aanspreekbaarheid en voorbeeldgedrag.

In vervolg op het onderzoek van DNB naar de rechtenadministratie dat eind 2019 plaatsvond, is het mitigatietraject van DNB als onderdeel van het MN-brede programma GRIP (Geïntegreerd Risicomanagement Implementatie Plan) in 2021 afgerond. Hierbij zijn controleprocessen en testplannen bij de unit Pensioenen aangescherpt en verrijkt. In 2022 wordt het programma GRIP afgerond en worden werkzaamheden overgedragen van de projectorganisatie naar de beheersorganisatie.

## 08. Verzekeringen

MN verzorgt voor opdrachtgevers de volledige administratie van ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen als ook het re-integratietraject bij ziekte of arbeidsongeschiktheid van werknemers. Het jaar 2021 stond in het teken van continuïteit van de dienstverlening en voorbereiding van de ontvlechting uit het pensioenbedrijf van de verzekeringsadministratie van MN naar CoMetec (de nieuw opgerichte uitvoerder die eerst onder de naam USR – Uitvoering Sociale Regelingen – opereerde). In 2022 wordt verder gewerkt aan de migratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers NV schade naar CoMetec en WIA Metalektro naar een inmiddels andere gekozen uitvoerder, namelijk Achmea.

MN zorgt er namens de opdrachtgevers voor dat werkgevers en hun werknemers weer duurzaam aan het werk worden geholpen als sprake is geweest van uitval door ziekte of (tijdelijke of gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Tevens wordt in inkomen voorzien zolang werken niet kan. Kortom, werk dat waarde geeft aan het individu en aan de maatschappij.

### Dienstverlening

Ook in 2021 was de belangrijkste taak van het bedrijfsonderdeel Verzekeringen het zorgdragen voor continuïteit van de dienstverlening, naast voorbereidende werkzaamheden voor de migratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers. Vanwege de coronapandemie zijn ook de medewerkers van Verzekeringen hybride gaan werken (thuis/op afstand of op de kantoorlocatie). Er is met hybride werken een goed ritme in de teams gevonden en deze wijze van werken is niet ten koste is gegaan van de kwaliteit van de dienstverlening. Als gevolg van de voorbereidingen op de transitie van de verzekeringsadministratie, was er extra focus op het oplossen van (data)issues binnen de gehele portefeuille waardoor de datakwaliteit is verbeterd.

### Digitalisering

In 2021 is een verdere slag gemaakt in de verbetering van de portalen voor werkgevers en werknemers, die al in 2020 in gang was gezet. De zogenoemde onboarding acties voor NV schade en WIA Metalektro, die erop gericht zijn werkgevers en werknemers in de toekomst zoveel mogelijk via een portaal te gaan servicen, zijn zeer succesvol verlopen. Meer dan 70% van de werkgevers en 48% van de werknemers heeft te kennen gegeven de communicatie voortaan digitaal te willen ontvangen.

Verder hebben de applicaties die voor de verzekeringsadministratie in gebruik zijn in 2021 naar volle tevredenheid en zonder noemenswaardige verstoringen gedraaid. Grote nieuwe releases zijn niet doorgevoerd in verband met de aangekondigde overdracht van verzekeringsportefeuilles.

### Klanttevredenheid

Klanttevredenheidsonderzoeken namens de opdrachtgevers wijzen uit dat werkgevers en werknemers nog steeds heel tevreden zijn over de dienstverlening; zij geven hiervoor gemiddeld een 7,8. De opdrachtgevers geven op hun beurt aan ook tevreden te zijn, wat wordt gestaafd door goede en bestendige SLA-scores. Een uitschieter in de klanttevredenheidsscore is de wijze waarop de re-integratiedienstverlening wordt vormgegeven. De zeer hoge klanttevredenheid hierover is met name toe te schrijven aan de persoonlijke aandacht voor zowel de werkgever als de (zieke) werknemer. Als kers op de taart is het Gouden Oor in 2021 gecontinueerd.

### **Migratie portefeuilles**

Het jaar 2021 heeft in het teken gestaan van voorbereidende werkzaamheden voor de ontvlechting van het verzekeringsbedrijf uit MN en de migratie van de portefeuilles van de opdrachtgevers naar de nieuwe uitvoerder CoMetec en naar Achmea. MN continueert haar dienstverlening voor de WIA opdrachtgevers nog in 2022 en bereidt zich komend jaar voor op de daadwerkelijke ontvlechting van verzekeringen uit pensioenen. De ontvlechting van de verzuimverzekeringen is daarentegen afgerond per 1 januari 2022, met het uitvoeren van een succesvolle transitie van de Bovemij-portefeuille. Alle voorbereidende werkzaamheden zijn uitgevoerd en de migratie van de portefeuille van Bovemij naar Turien heeft reeds plaatsgevonden. Het komende jaar zal in het teken staan van de nazorg ten aanzien van deze portefeuille.

### **Medewerkers Verzekeringen**

Voor de medewerkers van het bedrijfsonderdeel Verzekeringen was 2021 een enerverend jaar, waarin het toekomstperspectief niet altijd duidelijk was. Iedere medewerker is op diens manier bezig geweest met de vraag wat de persoonlijke consequenties zijn van de ontvlechting van de verzekeringsactiviteiten uit MN en de overgang naar CoMetec. Hier is en blijft vanuit het managementteam van de unit Verzekeren ook veel aandacht voor; in persoonlijke gesprekken met de medewerkers is de toekomst volop een thema. Bij de strategische personeelsplanning van MN worden de ontwikkelingen continu meegewogen en wordt hierop zoveel mogelijk geanticipeerd.

### **Ambities voor 2022**

In 2022 wordt de overgang van de verzekeringsactiviteiten naar de nieuwe uitvoerder CoMetec verder voorbereid. WIA Metalektro heeft hierover eind 2021 overigens nog geen definitief besluit genomen. Steeds meer collega's zullen in elk geval werkzaamheden voor deze transitie uitvoeren. De uitdaging voor de gehele unit is om naast deze werkzaamheden ook de reguliere dienstverlening met een hoge kwaliteitsstandaard te blijven uitvoeren. In overleg met de opdrachtgevers zal de dienstverlening in het laatste kwartaal voor de overgang naar de nieuwe organisatie waarschijnlijk wel wat moeten worden aangepast in verband met de te verwachten hoge werkdruk die met een dergelijke overgang gepaard gaat. De directie van MN en het management van de unit hebben er desalniettemin alle vertrouwen in dat zowel de transitie- als reguliere werkzaamheden blijvend naar tevredenheid worden uitgevoerd.

## 09. Veerkrachtige medewerkers

MN bevindt zich midden in een transitie naar een meer compacte, wendbare en slagvaardige organisatie. Het jaar 2021 stond dan ook in het teken van continuïteit van de dienstverlening in een organisatie die kleiner wordt en het werk anders gaat organiseren. Er is hierbij opnieuw een groot beroep gedaan op de veerkracht van de medewerkers van MN, die ook in 2021 weer het grootste deel van het jaar collectief vanuit huis hebben gewerkt.

### Transitie naar een middelgrote organisatie

Eind 2020 heeft PME aangekondigd het pensioenbeheer per 1 januari 2022 onder te brengen bij een andere uitvoerder. In 2021 is helder geworden dat de overdracht van de verzekeringsadministratie en sociale regelingen naar de nieuwe uitvoerder ComeTec per 1 januari 2023 zal plaatsvinden. Als gevolg van de omzetzijging en het vervallen van werk transformeert MN naar een middelgrote organisatie. Deze afschaling wordt fasegewijs vormgegeven. Bij het vermogensbeheer wordt niet zozeer ingezet op afschaling alswel op multi-disciplinair samenwerken, digitalisering en ontwikkeling van de benodigde vaardigheden en middelen.

Parallel aan de reorganisatie die met de afschaling gepaard gaat, is gestart met de communicatie over de transitie van MN naar een meer compacte, wendbare en slagvaardige organisatie. MN is daarbij continu in dialoog geweest met in- en externe stakeholders (opdrachtgevers, sector, wetenschapspartners, media, arbeidsmarkt). Tevens is communicatief richting gegeven aan de ontwikkeling van de nieuwe organisatie.

### Adviesaanvragen en sociaal plan

Voor de unit Pensioenen is in de zomer van 2021 een adviesaanvraag ingediend inzake de directe personele gevolgen van het vertrek van PME voor wat betreft het pensioenbeheer. In totaal is in de personele bezetting binnen Pensioenen per 1 januari 2022 voor 65 fte werk vervallen. Dit treft externe krachten, medewerkers met een dienstverband voor bepaalde tijd en ook medewerkers met een vast dienstverband bij MN.

Er is zorgvuldig uitvoering gegeven aan deze afschaling conform de afspraken in M'n Plan – het sociaal plan van MN. Medewerkers zijn stap voor stap meegenomen in het proces dat samen met de ondernemingsraad (OR) is doorlopen en ook inhoudelijk geïnformeerd over M'n Plan en de faciliteiten die op dat moment van belang waren. Deze aanpak en wijze van communiceren is, ondanks de vervelende situatie, door medewerkers als zorgvuldig en waardevol ervaren.

Van de collega's die in de zomer van 2021 bevestigd kregen dat zij per 1 januari 2022 boventallig zouden worden, heeft de helft vóór deze datum nieuw perspectief doordat zij geplaatst zijn op een passende functie binnen MN of al een andere baan buiten MN hebben gevonden.

De genoemde ontwikkelingen leiden er ook toe dat de centrale afdelingen anders zullen worden ingericht. Afdelingen worden zo gepositioneerd dat aan de kernactiviteiten van MN, te weten Pensioenuitvoering en Vermogensbeheer, zoveel mogelijk toegevoegde waarde wordt geleverd. Eind 2021 is de organisatie meegenomen in de plannen hiervoor; de effectuering van de plannen vindt in 2022 plaats.



## Impact corona

De coronacrisis laat meer dan ooit tevoren zien hoe essentieel flexibiliteit en werken op afstand zijn geworden. Het kantoor was in 2021 wel open en geheel ingericht naar de RIVM-richtlijnen, maar thuiswerken en 'op afstand' samenwerken was de norm.

### Interne communicatie

Gezien het grillige verloop van de pandemie en de continue wijzigingen in beleid en maatregelen was corona een wekelijks terugkerend item in de interne communicatie. Vanuit een multi-disciplinair responseteam is steeds geanticipeerd op rijksbeleid en de vertaling daarvan naar concrete MN-maatregelen. Directie, managers en medewerkers zijn hier stelselmatig in meegenomen, waarbij niet alleen aandacht is gegeven aan tastbare maatregelen in het gebouw, maar ook concrete programma's zijn ingezet voor lichamelijke en mentale vitaliteit en voor kritische kwesties zoals onderlinge verbinding en effectieve samenwerking op afstand.

### Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Naar aanleiding van de coronasituatie heeft MN in 2021 haar thuiswerkbeleid herzien, ook met het oog op de toekomst na corona. Het aangepaste beleid is gericht op tijd- en plaatsafhankelijk oftewel hybride werken en zal in 2022 in de praktijk worden gebracht zodra de (corona-)omstandigheden dat toelaten. Informatie over het nieuwe beleid in al zijn facetten en tools die dit faciliteren zijn te vinden via een centrale plek op het MN-intranet (MN Werkplek genaamd).

In het najaar van 2021 zijn (online) workshops georganiseerd voor managers en medewerkers over hoe je hybride werken in en met je team kunt organiseren en borgen en in verbinding met elkaar kunt blijven. Bij het belang van dat laatste is in de workshops extra stilgestaan; werkplezier wordt voor een groot deel bepaald door de kwaliteit van de werkrelaties met de mensen om je heen. En om deze kwaliteit te borgen is functionele communicatie alleen niet genoeg.

### Aanpassing arbeidsvoorwaarden

Naar aanleiding van de coronapandemie heeft MN haar arbeidsvoorwaarden aangepast en gemoderniseerd. Doordat MN-medewerkers deels thuis en deels op kantoor werken is MN gestopt met het faciliteren van OV-abonnementen. Sinds augustus 2021 kan iedere medewerker in de Reisbalans-app per dag aangeven thuis dan wel op kantoor te werken. Uitbetaling van reiskosten (OV of eigen vervoer) en thuiswerkvergoedingen wordt automatisch gekoppeld aan de salarisuitbetaling van de volgende maand. Daarnaast heeft MN ook haar leasebeleid verduurzaamd; iedere nieuwe auto die wordt aangevraagd rijdt volledig elektrisch.

## HR-beleid en -instrumenten

### Goed en modern werkgeverschap

MN wil een werkgever zijn waar medewerkers met plezier en met elkaar een bijdrage leveren aan een goed pensioen in een betere wereld. Dat doet MN door te investeren in persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap en daarmee in duurzame inzetbaarheid. Het HR-beleid van MN dat in 2019 is ingezet, is in 2021 onverminderd van kracht gebleven. Kernelementen van dit beleid zijn: marktconform, aantrekkelijk, professioneel en gebaseerd op een volwassen (gelijkwaardige) relatie tussen werkgever en werknemer. Alle HR-initiatieven – instrumenten, arbeidsvoorwaarden en processen – zijn erop gericht leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen, zodat een ieder een bijdrage kan leveren aan de doelen van MN én aan een duurzame inzetbaarheid van zichzelf.

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

### Next me

Zoals eind 2020 besloten is in 2021 Next Me bij tweederde van de teams binnen MN geïntroduceerd. Next Me is een moderne manier om met elkaar vorm te geven aan presteren, leren en ontwikkelen. De medewerker krijgt meer regie op zijn of haar ontwikkeling en bijdrage aan de resultaten van MN. Binnen Next Me kunnen doelen worden gedeeld met leidinggevende en collega's, aan wie doorlopend feedback kan worden gevraagd. Er wordt gewerkt met kort-cyclische prestatie- en ontwikkeldoelen die beter passen bij een wendbare organisatie dan jaardoelstellingen. Er wordt geen jaarlijkse eindbeoordeling meer gegeven; de beoordelingsscores worden afgeschaft en er is geen koppeling meer met de jaarlijkse individuele salarisverhoging.

Elk team heeft vanuit de afdeling HR de nodige begeleiding gekregen bij de introductie van Next Me, en managers en medewerkers hebben verschillende (online) workshops bijgewoond. Voor de kennisoverdracht is een e-learning aanpak gehanteerd. Hiervan hebben in 2021 meer dan 680 medewerkers gebruik gemaakt. Daarnaast is een kennisbank ontwikkeld met een breed aanbod aan oefeningen en inspiratie.

In overleg met de medezeggenschap en de directie van MN is afgesproken de implementatie te evalueren. Uit de evaluatie blijkt dat iedereen binnen MN actief kennis heeft gemaakt met Next Me door het volgen van een online training en e-learning. Daar zijn we heel positief over maar om de verandering daadwerkelijk duurzaam te effectueren zijn actieve aandacht en gerichte interventies noodzakelijk.

### Barometer

Eén van de manieren om feedback te krijgen hoe MN als werkgever wordt beleefd, is het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek oftewel de barometer. Begin 2022 is er weer een barometer gehouden bij MN (laatste was in 2019). Naast vragen over reguliere thema's als werkdruk, werkomstandigheden, ontwikkelmogelijkheden, samenwerking en arbeidsvoorwaarden is de barometer dit keer aangevuld met vragen over de veranderingen die spelen bij MN en over inclusiviteit en diversiteit; actuele beleidsthema's waarover de directie

van MN de input van alle medewerkers zeer op prijs stelt. Op basis van de resultaten worden waar nodig verbeteracties geformuleerd.

## **Beloningsbeleid**

MN wil met haar arbeidsvoorwaarden optimaal bijdragen aan de innovatiekracht en productiviteit van haar medewerkers op de korte en langere termijn. Ook wil MN met haar beloningsbeleid aansluiting houden bij de arbeidsmarkt voor financiële dienstverlening – en waar nodig een speciaal segment binnen deze markt. Het beloningsbeleid richt zich op de mediaan van deze vergelijkingsmarkt en is daarmee gematigd.

MN heeft er vanuit haar maatschappelijke positie voor gekozen de variabele beloning te maximeren op 20%. De toekenning van de variabele beloning verloopt volgens een aantal vastgestelde stappen waarbij gebruik wordt gemaakt van twee individuele doelstellingen. Eén van deze doelstellingen is kwantitatief. In 2021 is voor een beperkte groep van 67 medewerkers op een totaal van 892 medewerkers (in 2020 59 op een totaal van 967 medewerkers, 58 in 2019) een variabele beloning voorgesteld. Deze personen hebben een functie bij de front office van MN Vermogensbeheer. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning voor deze medewerkers is 14,2% (14,6% in 2020).

### **Risicobeheersing, duurzaamheid en genderneutraliteit**

In lijn met nieuwe wetgeving – de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SDFR) – is het beloningsbeleid van MN in 2021 aangepast. Het beloningsbeleid is zorgvuldig, beheerst en duurzaam. Het is in lijn met de risicobereidheid, de risicomangementstrategie en het risicoprofiel van de organisatie en is genderneutraal. Medewerkers dienen zich bij het uitvoeren van hun werkzaamheden te houden aan het beleid. Voor medewerkers van Vermogensbeheer die direct betrokken zijn bij de uitvoering van het beleid dat betrekking heeft op duurzaamheid en risicobeheersing wordt gestuurd op het beheersen van duurzaamheidsrisico's in de beleggingsdienstverlening. Deze medewerkers dienen geen ongewenste (duurzaamheids)risico's te nemen en worden geacht rekening te houden met de duurzaamheidswensen van opdrachtgevers.

In 2022 wordt onderzocht of er een pay-gap is en zo ja, hoe groot die is en welke actie(s) we hierop kunnen ondernemen.

### **Beloningsbeleid directie**

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

In lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code geeft MN hier ook de beloningsverhouding binnen de organisatie weer: de verhouding tussen de hoogst betaalde bestuurder (€ 350.207,49) en het mediaan basissalaris op basis van 40 uur van alle medewerkers (€ 64.750,14) was 5,5 over 2021 (5,9 over 2020).

### Salarisverhogingsmethodiek

Door de ont koppeling tussen beoordelen en belonen is in 2021 ook een nieuwe salarisverhogingsmethodiek geaccordeerd door directie en vakorganisaties. Deze is van toepassing sinds 1 januari 2022; vanaf dat moment is de jaarlijkse salarisverhoging alleen nog gekoppeld aan de relatieve salarispositie (RSP)-positie van de medewerker en niet meer ook aan de beoordelingsscore. Dit als gevolg van het feit dat we zijn gestopt met beoordelen en zijn gaan werken volgens de mindset en aanpak van Next Me (zie toelichting hierboven).

### CAO

Eind november 2021 is een nieuwe CAO overeengekomen met de vakorganisaties met een looptijd van twee jaar die geldt van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2022. Naast een structurele en een éénmalige loonsverhoging zijn de belangrijkste ingrediënten van deze nieuwe CAO:

- Een nieuwe methodiek voor de jaarlijkse salarisverhoging; door de invoering van Next Me (zie toelichting hierboven) is de jaarlijkse eindbeoordeling afgeschaft en is de salarisverhoging vanaf januari 2022 alleen nog gekoppeld aan de relatieve salarispositie (RSP) van de medewerker.
- De invoering van de RVU-regeling (Regeling Vervroegde Uittreding) via een separate CAO.
- Invoering van Verlofsparen voor medewerkers vanaf 55 jaar.

### Reorganisatie en sociaal plan

MN heeft een sociaal plan (M'n Plan) dat in november 2021 in overleg met de vakorganisaties is verlengd tot eind 2023. De afslanking zal geheel volgens M'n Plan worden vormgegeven.

### Pensioenregeling ondergebracht bij PMT

Het bestuur van Pensioenfonds MN en de werkgever MN hebben het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar de toekomst van Pensioenfonds MN. De belangrijkste conclusie is dat het huidige model, met Pensioenfonds MN als zelfstandig klein pensioenfonds, niet toekomstbestendig is. Volgend op die conclusie, is de opbouw van het pensioen voor de actieve deelnemers van MN per 1 januari 2022 ondergebracht bij PMT. In lijn daarmee heeft MN met de betrokken vakorganisaties De Unie en FNV afspraken gemaakt over de noodzakelijke aanpassingen in de regeling om de uitvoering te kunnen onderbrengen bij PMT.

## Kerncijfers HR

Jaar	Totaal aantal medewerkers	Vaste medewerkers	Contractanten	Externen	% vrouw	% man	In dienst	Uit dienst
2021	892	820	72	258	35,0	65,0	72	148
2020	976	881	86	255	26,8	73,2	98	105
2019	974	907	67	193	34,8	65,2	104	109

				2021	2020	2019
Voortschrijdend verzuim				4,2%	3,2%	3,5%
Medewerkers vallend binnen de cao van MN				89,0%	89,0%	90,3%
Instroom aantal trainees				0	0	6

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

	2021	2020	2019
Raad van Commissarissen % vrouwen	40%	40%	40%
Directie % vrouwen	25%	40%	40%
Senior management % vrouwen	32%	26%	40%

\* Naar aanleiding van de invoering per 1 januari 2022 van de Wet ingroeiquote en streefcijfers voor meer diversiteit in de top van het bedrijfsleven zal MN in 2022 passende en ambitieuze streefcijfers formuleren en een plan van aanpak met acties en maatregelen opstellen om deze te realiseren.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

### MVO-beleid

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie en het strategisch doel MVO steviger in de organisatie te verankeren, heeft MN sinds 2020 een MVO-beleid met drie speerpunten: 'MN inclusief en divers', 'MN klimaatneutraal' en 'MN maatschappelijk betrokken'. De speerpunten worden nader uitgewerkt in concrete doelstellingen en initiatieven door multidisciplinaire teams, bestaande uit MN-medewerkers uit diverse bedrijfssonderdelen met expertise en/of affiniteit op de betreffende onderwerpen.

### MN inclusief en divers

Allereerst wordt ingezet op het vergroten van de bewustwording over het belang van inclusiviteit en diversiteit binnen de organisatie. In 2021 zijn vier workshops gehouden voor managers en de directie waarvan twee gericht op werving en selectie. Voor 2022 staan workshops voor medewerkers gepland. In de workshops wordt ingegaan op mogelijk onbewuste vooroordelen of blinde vlekken die een inclusieve organisatie in de weg kunnen staan. Ook biedt de workshop handvatten voor het ontwikkelen van inclusieve vaardigheden om een betere aansluiting te vinden bij een diversiteit aan collega's. Voor managers is daarnaast, naar aanleiding van de workshops die zij in 2021 hebben gevolgd, een toolkit beschikbaar gesteld met handvatten en tips hoe divers talent te werven en te selecteren.

op een inclusieve manier. Daarmee wordt de kans groter de juiste talenten te werven én te behouden uit de pool aan schaars talent op de arbeidsmarkt. In de barometer (medewerkersbetrokkenheidsonderzoek) die begin 2022 is gehouden (zie ook hierboven) zijn nu ook vragen opgenomen om te peilen in hoeverre medewerkers MN als inclusieve organisatie ervaren.

### **Maatschappelijke betrokkenheid**

Onder de noemer 'maatschappelijke betrokkenheid' wil MN een duidelijke stimulans geven aan vrijwilligerswerk door medewerkers van MN hierin te faciliteren en de mogelijkheden hiertoe uit te breiden. In 2021 is een aantal maatschappelijke doelen geselecteerd zoals JINC, het Nationaal Ouderenfonds en Stichting UAF waar MN zich vanaf 2022 aan committeert in de vorm van partnerships en inzet van vrijwilligers. Medewerkers van MN krijgen een dag per jaar in werktijd beschikbaar voor het doen van vrijwilligerswerk voor deze maatschappelijke doelen.

In 2021 heeft MN zich voornamelijk ingezet voor projecten van JINC (waarmee al jaren een partnership bestaat), een organisatie die zich inzet om jongeren te helpen vaardigheden te ontwikkelen voor een goede start op de arbeidsmarkt. Projecten waaraan MN heeft bijgedragen zijn onder meer Baas van morgen en Digitale vaardigheden.

### **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.

### **Een druk jaar voor de OR**

Afgelopen jaar was een druk jaar voor de medezeggenschap. Dit heeft alles te maken met het kleiner worden van MN en het werk anders organiseren. Beide als gevolg van het vertrek van een grote klant en externe ontwikkelingen zoals verdere consolidatie van de markt, digitalisering en automatisering van processen en de voorbereiding van de implementatie van het nieuwe pensioenakkoord.

### **Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken**

In 2021 heeft de OR de bestuurder bij een groot aantal vraagstukken voorzien van een gedegen advies of de nodige instemming. De belangrijkste onderwerpen waarop of instemming of advies is gegeven door de OR zijn:

- de samenwerking tussen MN en PGGM voor ondersteuning van de pensioenuitvoering door het gebruik van een bestaande backoffice-applicatie (MAP) van PGGM;
- nieuw beleid voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken;
- overgang naar een nieuwe pensioenregeling;
- adviesaanvraag unit Pensioenen als gevolg van vertrek van PME voor wat betreft pensioenbeheer;
- aanpassingen criteria variabele beloning (VAB).

Met de positieve instemming van de OR voor de overgang naar PMT van de pensioenregeling van MN is voor alle medewerkers een grote stap gezet op weg naar een nieuwe, duurzame regeling die zorgt voor een hoger opbouwpercentage dan in de huidige regeling.

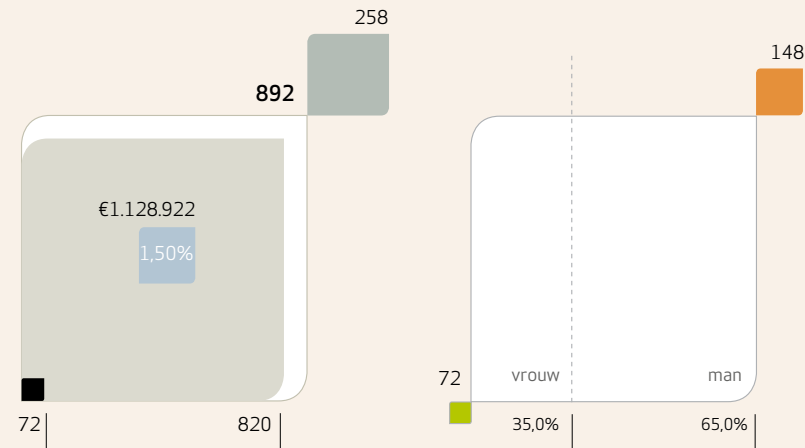
Met de positieve instemmingen en adviezen van de ondernemingsraad zet MN een belangrijke stap voorwaarts in de modernisering van haar HR-instrumentarium. Dit sluit aan op de ambitie van MN om de kosten naar beneden te krijgen en de omvang van de organisatie te verkleinen zonder in te leveren op de dienstverlening, en daarmee meer wendbaar te worden. Begin februari van dit jaar heeft de OR ook positief advies uitgebracht over de herinrichting van de centrale afdelingen van MN.

De directie bedankt de OR voor de constructieve samenwerking en ziet uit naar een verdere verdieping hiervan in 2022.

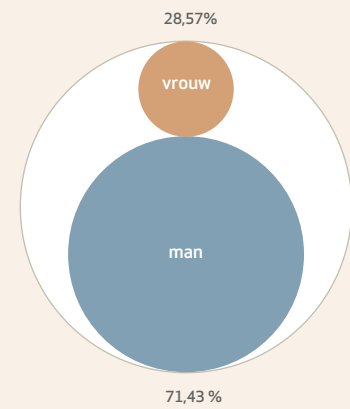
## Medewerkers MN

## Verhouding vrouw/man bij leidinggevenden

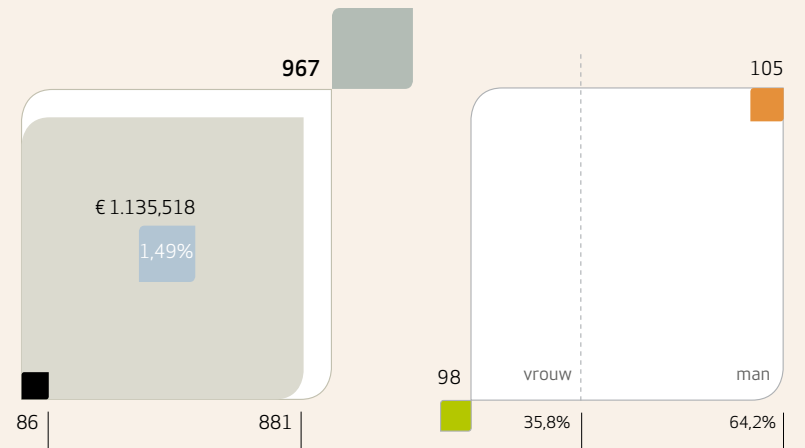
2021



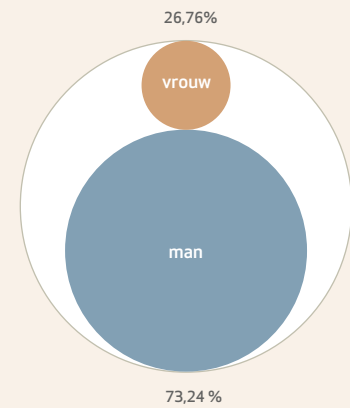
2021



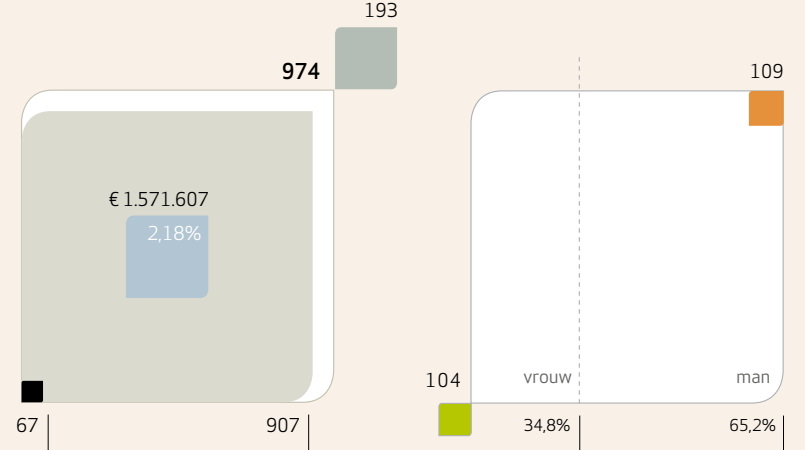
2020



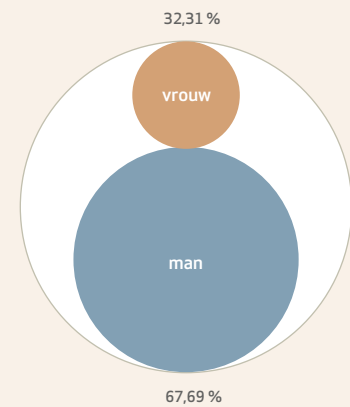
2020



2019



2019





## 10. Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering

MN werkt aan een goed pensioen in een betere wereld. In lijn met deze missie wil MN haar maatschappelijke profiel versterken. Hiertoe is in 2020 een MVO-beleid gelanceerd waarin 'MN klimaatneutraal' één van de speerpunten is, dat wil zeggen dat MN een klimaatneutrale oftewel CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering nastreeft.

### Routekaart

Als basis voor de route naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering heeft MN in 2021 een nulmeting gedaan en het reductiepotentieel in kaart gebracht. Hiervoor is 2019 als referentiejaar genomen, het laatste jaar voordat de coronapandemie uitbrak en dat dus een goed beeld geeft van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van MN in 'normale' tijden. Op basis van deze nulmeting is de zogenoemde Routekaart MN klimaatneutraal ontwikkeld, met doelstellingen voor de korte en (middel)lange termijn. Deze routekaart omvat doelstellingen voor de thema's 'energie' en 'materialen'. Binnen het thema energie richt MN zich op de categorieën 'gebouw' en 'vervoer & logistiek', en binnen het thema 'materialen' op 'inkoop en afval'.

Met deze routekaart legt MN de basis voor rapportage conform de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) die per 1 januari 2023 van kracht wordt, waarbij MN haar doelstellingen ook zal laten voorzien van assurance.

### Doelstellingen

Het streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering is vertaald naar doelstellingen op thema- en categorieniveau. Voor de categorie 'gebouw' streeft MN naar 'Paris proof', waarbij een kantoorgebouw in 2040 nog maar 70 kWh/m<sup>2</sup> per jaar mag verbruiken en aan deze (resterende) energievraag moet worden voldaan met duurzame energie. Voor 'vervoer en logistiek' streeft MN naar 50% CO<sub>2</sub>-reductie in 2030 en voor 'inkoop en afval' naar 100% circulair in 2050. Deze doelstellingen worden in 2022 en de jaren daarna verder uitgewerkt in tussendoelstellingen en concrete maatregelen. Dat doet MN door te sturen op:

- Gebouw: vermindering van de energievraag, gebruik van groene stroom en duurzame warmte, en inzet van efficiëntere apparatuur en installaties.
- Vervoer & logistiek: vermindering van zakelijk verkeer en woon-werkverkeer, inzet van elektrische voertuigen en duurzame brandstof, en kiezen voor efficiëntere en duurzamere vervoerstypen zoals het OV en de fiets.
- Inkoop en afval: verminderen van materiaalgebruik (inclusief voedsel), en gebruik van gerecyclede en duurzame materialen.

In 2021 heeft MN een zogenoemde inkoopscan gedaan, waarbij is gekeken hoe de inkoop bijdraagt aan de (upstream) CO<sub>2</sub>-emissies van MN en om hierop beter te kunnen sturen. Op basis van deze scan heeft MN een beeld verkregen welke zogeheten scope 3-categorieën relevant zijn voor MN, wat de CO<sub>2</sub>-uitstoot hiervan is, en hoe deze mogelijkverminderd kan worden.

MN zet in haar strategie naar klimaatneutraliteit dus in op verminderen (minimaliseren van de vraag/het gebruik), verduurzamen (gebruik van hernieuwbare of restbronnen), efficiënter gebruik van bronnen, en vermijden van emissies in de keten door ook te letten op de duurzaamheid van leveranciers. Tot slot is MN van plan om haar resterende, jaarlijkse CO<sub>2</sub>-voetafdruk te compenseren. Onderzocht wordt nog in welke (gecertificeerde) projecten MN daartoe het beste kan investeren.

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk in 2021

MN neemt in haar CO<sub>2</sub>-voetafdruk alle emissies mee die dicht bij haar bedrijfsvoering liggen en waarop zij invloed kan uitoefenen. Zo berekent MN jaarlijks hoeveel CO<sub>2</sub> zij uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, koeling, zakelijk - en woon-werkverkeer en afval. De uitkomst van deze berekening wordt inzichtelijk gemaakt met de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van MN. MN meet haar klimaatimpact in termen van CO<sub>2</sub>-equivalenten, waarbij één CO<sub>2</sub>-equivalent gelijk staat aan de broeikaswerking van één kilogram CO<sub>2</sub>. (Zo is de uitstoot van één kilogram lachgas gelijk aan 265 CO<sub>2</sub>-equivalenten en die van één kilogram methaan aan 28 kilogram CO<sub>2</sub>-equivalenten). Ieder jaar streeft MN ernaar haar voetafdruk te verkleinen en daarmee toe te werken naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering.

In 2021 bedroeg onze CO<sub>2</sub>-uitstoot 797 ton CO<sub>2</sub>-equivalenten ten opzichte van 939 in 2020. Dit is het 2de jaar op rij dat de coronapandemie invloed heeft op onze totale CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het thuiswerken is ook nu nog steeds de norm, waardoor we minder woon-werkkilometers en zakelijke (vlieg)reizen hebben gemaakt. Het lagere aantal gebruikers per dag in de Zilveren Toren (het kantoorpand van MN), heeft nog steeds een positieve weerslag op de uitstoot van MN. Dit leidt ook tot minder papierverbruik en minder afval op kantoor. NB: Tegelijkertijd is er geen beeld van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van (individuele) medewerkers op en rond hun thuiswerkplek.

### Energieverbruik

Het gebruik door MN van de stadverwarming is iets omlaag gegaan. Reden is dat het minder koud is geweest buiten en dat etages deels gesloten waren vanwege de coronamaatregelen. Wel wordt er meer geventileerd (100% verse lucht toevoer), waardoor het verbruik van warmte dan wel koeling is gestegen, al naar gelang het seizoen en de buitentemperatuur.

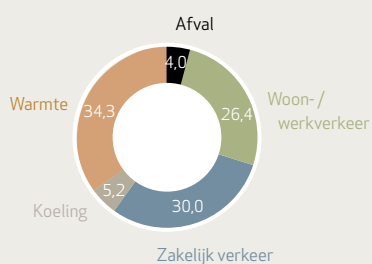
Verbruik van elektriciteit is met 45% gedaald. Dit komt enerzijds doordat er minder mensen in het pand waren, waardoor diverse etages preventief konden worden gesloten en verwarming dan wel koeling uitgeschakeld konden blijven. Anderzijds is de daling het gevolg van slimme aanpassingen aan het gebouwbeheersysteem en het uitzetten van koelingen.

In 2021 zijn alle liften in de Zilveren Toren, die uit 1969 stammen, vervangen door regenererende (hybride) liften. Deze liften zijn niet alleen energiezuiniger in gebruik – 60% ten opzichte van de oude installatie – maar leveren ook energie terug aan het elektriciteitsnet. Het aandeel van de liften in het totale elektriciteitsverbruik is 5%; per saldo is de besparing op het elektriciteitsverbruik 3%.

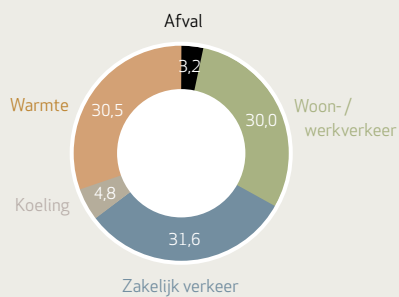
In samenwerking met de eigenaren van de parkeergarage wordt in 2022 de 'roadmap energieneutraal in 2030' verder geconcretiseerd door de garage te voorzien van bewegingsmelders, led-verlichting en meer elektrische laadvoorzieningen.

## CO<sub>2</sub>-voetafdruk MN

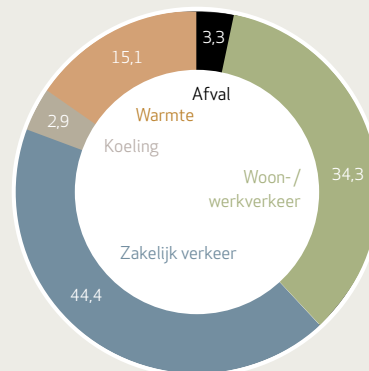
Verdeling per categorie in procenten



2021: 797 ton CO<sub>2</sub>

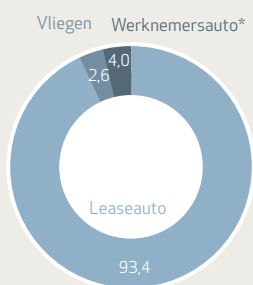


2020: 939 ton CO<sub>2</sub>

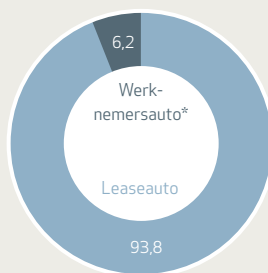


2019: 1.558 ton CO<sub>2</sub>

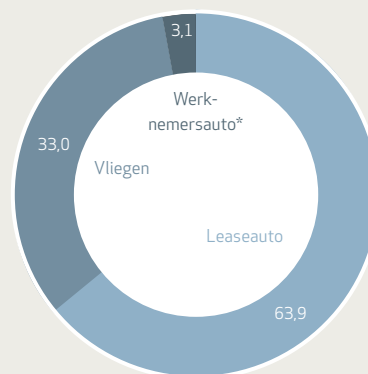
Verdeling categorie **zakelijk verkeer** in procenten



2021: 239 ton CO<sub>2</sub>  
30 procent



2020: 300 ton CO<sub>2</sub>  
32 procent



2019: 686 ton CO<sub>2</sub>  
44 procent

\* Gedeclareerde km

## *Afval*

Het totaal aantal kilogram afval is dit jaar met 33% flink omlaag gegaan, veroorzaakt door de lage bezetting in het kantoorpand. Grootste daling hierin betreft het aantal kilogram restafval en Swill (GFT). Het scheidingspercentage, waar MN liever naar kijkt, is met 5% iets gestegen ten opzichte van vorig jaar. Er wordt ook digitaler dan ooit gewerkt, wat een positief effect heeft op het papierverbruik dat navenant daalt. NB: Tegelijkertijd hebben we geen beeld van wat het thuiswerken voor effect op de productie en verwerking van afval heeft.

## *Woon-werk en zakelijk verkeer*

MN probeert de medewerkers extra te stimuleren om een duurzaam vervoersmiddel te gebruiken. Dat gebeurt door te sturen op de hoogte van de reisvergoeding. Voor een woonwerkrit van minder dan acht kilometer kun je alleen een vergoeding krijgen als je voor een duurzaam vervoersmiddel kiest, zoals de (elektrische) fiets. Daarnaast is het niet toegestaan om te parkeren in de Zilveren Toren als je binnen een straal van acht kilometer woont. We stimuleren het gebruik van de fiets en hebben daarom ook de fietsenstalling in de kelder van het kantoorpand aantrekkelijker gemaakt. Hiervoor heeft MN de prijs voor 'Mooiste fietsenstalling van Zuid-Holland 2021' uitgereikt gekregen door Bereikbaar Haaglanden.

Een andere maatregel om de uitstoot van toekomstig woon-werkverkeer en zakelijke verkeer te verminderen is het aanpassen van het leasebeleid. Sinds augustus 2021 kunnen medewerkers die daarvoor in aanmerking komen alleen nog kiezen voor een volledig elektrische auto. Tevens is de vergoeding bij aanschaf van een (e-)fiets verruimd. Het beleid van de afgelopen jaren om schoner te rijden heeft zijn vruchten al afgeworpen: het aantal getankte liters brandstof (diesel en benzine) is met ruim 23% gedaald en het percentage elektrisch opladen is met 62% flink gestegen.

## *2021 - Jaar van het dak*

De gemeente Den Haag wil zoveel mogelijk Haagse daken verduurzamen en heeft 2021 uitgeroepen tot Jaar van het Dak. De Green Business Club Beatrixkwartier waarvan MN lid is, heeft daartoe in 2021 voor het Beatrixkwartier de zogenoemde Duurzame Daken Kanskaart gemaakt. Ook op de daken van de Zilveren Toren ligt ruimte voor verdere vergroening, waterberging en energieopwekking. MN heeft inmiddels een concreet plan klaarliggen om in 2022 een groen dak te verwezenlijken op één van haar daken.

## **Maatschappelijk Verantwoord Inkopen**

### **Inkoopbeleid**

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

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

### Inkoopscan

In 2021 is op basis van de uitgaven een scan gedaan op de inkopen van MN. Op basis van deze scan zijn stappen geïdentificeerd die we kunnen maken als MN om onze inkoop 'groener', socialer en/of duurzamer te maken. Met de betrokken business units én leveranciers is gesproken over de geïdentificeerde stappen om te bepalen of en hoe we deze met elkaar kunnen zetten. In 2022 zullen de geïdentificeerde stappen inhoudelijk verder worden uitgewerkt tot een definitief stappenplan voor de komende jaren.

Daarnaast hebben de inkopers van MN ook in 2021 met diverse leveranciers gesprekken gevoerd over maatschappelijk verantwoord ondernemen en inkopen (MVO en MVI) in brede zin, ontwikkelingen en verbetermogelijkheden op deze gebieden en ketenverantwoordelijkheid. In de kwartaalgesprekken met de facilitaire en document services leveranciers is dit een continu onderwerp van gesprek. Zo zet de schoonmaakleverancier van MN concreet stappen in het verduurzamen van zijn wagenpark.

In de RFP (Request for Proposal) voor mobiele telefonie, vaste telefonie, netwerkverbindingen en secure internetverbinding zijn vragen over MVO-beleid (milieu- en sociale aspecten), keurmerken en certificeringen gesteld aan betrokken organisaties en zijn de antwoorden beoordeeld als onderdeel van de organisatiebeoordeling.

2022 zal in het teken staan van het concretiseren van de te zetten stappen naar aanleiding van de inkoopscan voor de komende jaren. Daarnaast wordt het inkoopbeleid van MN vernieuwd, een traject dat in 2021 is gestart en in 2022 zal worden afgerond. In het nieuwe inkoopbeleid krijgt MVI een nog nadrukkelijker plek dan voorheen. MVI zal bijdragen aan het MVO-beleid van MN, waarbij de focus ligt op de ambitie 'MN klimaatneutraal' (zie paragraaf hiervoor: 'Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering'). De uitwerking van MVI in het (inkoop)beleid zal een positieve invloed hebben op en een wisselwerking hebben met aanverwante thema's zoals circulariteit. Circulair inkopen draagt immers bij aan een klimaatneutrale bedrijfsvoering en economie.

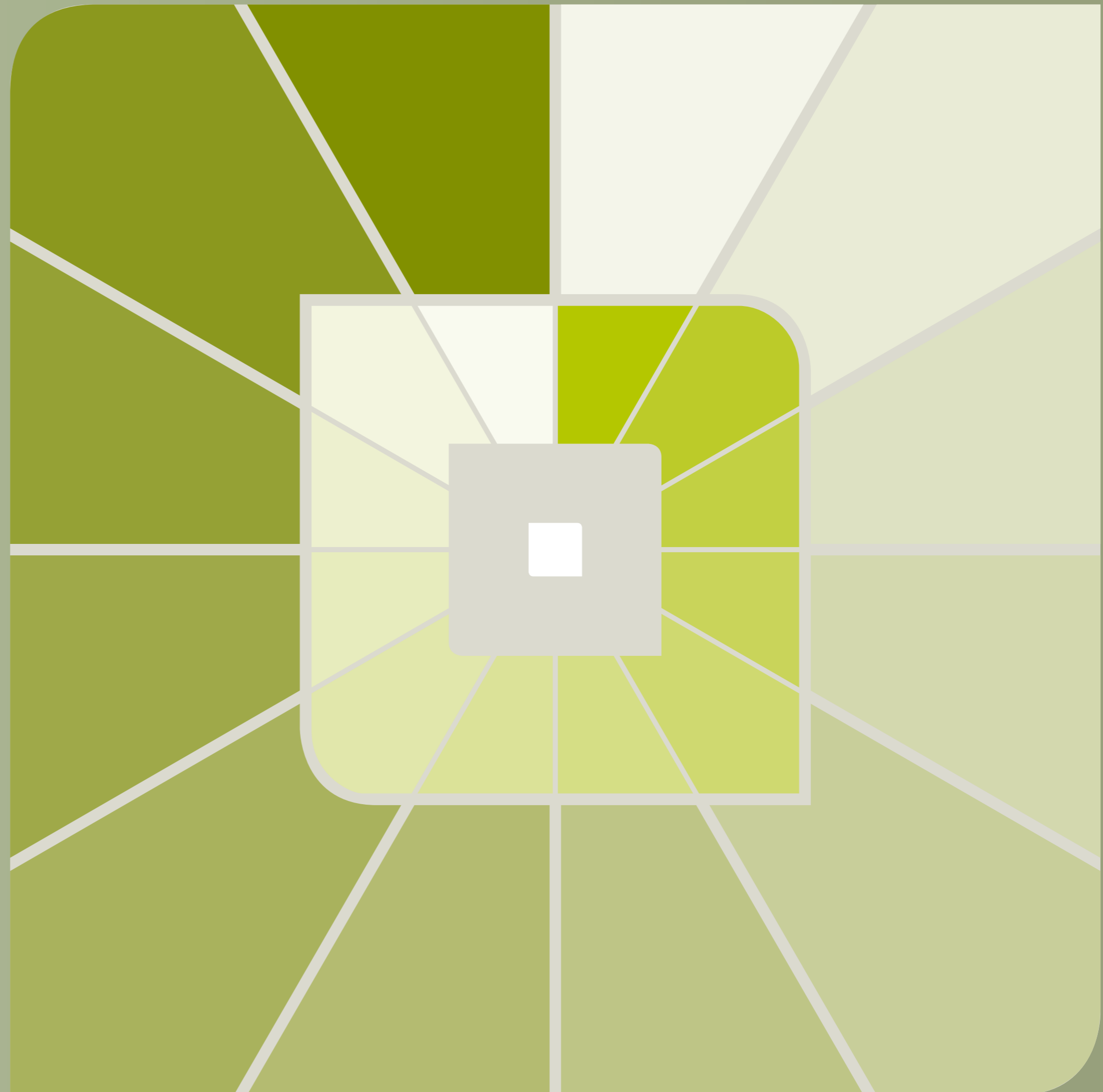
### Inkoopproces

Het inkoopproces van MN is een organisatiebrede verantwoordelijkheid waarin het inkoopteam een coördinerende rol heeft. Verbeteren van het inkoopproces is een continu proces waar het inkoopteam actief aan bijdraagt. Zo is in 2021 het percentage inkoopordergerelateerde facturen verhoogd van 88% naar 96,3%. Dit draagt bij aan een (correcte) betaling van facturen aan onze leveranciers binnen de afgesproken termijn van 30 dagen maar zorgt ook voor inzicht in de verplichtingen die MN (financieel) is aangegaan.

In 2022 wordt gewerkt aan een voorstel voor het (her)inrichten van het inkoopproces door een multidisciplinair team, zodat dit proces beter past in de transitie van MN naar een kleinere en wendbare organisatie. Belangrijk daarbij is dat MN wel moet blijven voldoen aan wet- en regelgeving en dat risicomanagement een belangrijke rol blijft behouden in het inkoopproces.

# Corporate Governance

11. Governance MN 47
12. Risicomanagement 50
13. Verslag van de Raad van Commissarissen 58
  - Het jaar 2021 58
  - Commissies 59
  - Samenstelling RvC 2021 59
  - Heidagen en Permanente Educatie 62
  - Contact met de stakeholders en externe toezichthouders 62
  - Beloning RvC 62
  - Vooruitblik 2022 63



# 11. Governance MN

Goed bestuur van een bedrijf betekent het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle stakeholders. Voor MN zijn de belangrijkste stakeholders de aandeelhouders en opdrachtgevers (pensioenfondsen en sociale partners), dienend aan de deelnemers en werkgevers in de sectoren Metaal en Techniek, Metalektro en de maritieme sector 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. De Corporate Governance Code is te vinden op [www.mccg.nl/de-code](http://www.mccg.nl/de-code).

## Het Executive Committee

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 voorzitter (statutair lid, voorzitter van de Raad van Bestuur), een directeur Finance & Risk (statutair lid), een directeur Vermogensbeheer, een directeur Pensioenen & Verzekeren en een directeur Informatievoorziening (IV).

- **Voorzitter, statutair lid (per 15 augustus 2018 tot eind september 2021 Norbert Hoogers, per 1 oktober 2021 tot eind maart 2022 Fleur Rieter a.i., per 1 april 2022 Frits van Bruggen)**  
De voorzitter is, naast de 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, toezichhouders, en de positionering in de buitenwereld. De voorzitter is verantwoordelijk voor het verbinden van de organisatie-doelen 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 toezichhouders. 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)**

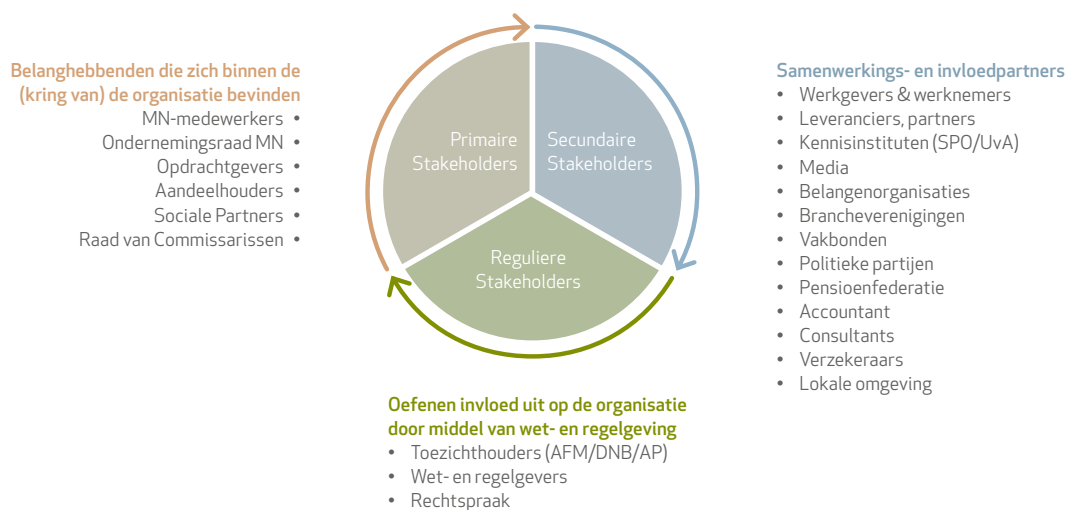
De directeur Pensioenen & Verzekeringen is verantwoordelijk voor zowel het beheer van als de advisering omtrent de pensioen- en verzekeringsadministratie van opdrachtgevers. Daarnaast is dit EC-lid verantwoordelijk voor het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen om een toekomstvaste pensioenadministratie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

- **Directeur Informatievoorziening (tot eind maart 2021 Jannie Minnema, per 1 april 2021 Toine Straathof)**

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

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (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. 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 het bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij. Stichting Administratiekantoor MN (StAK MN) is voor 95% aandeelhouder van MN is. Sociale partners (Vakraad en ROM) en pensioenfondsen (PMT en PME) zijn vertegenwoordigd in het bestuur van StAK MN. Tot 1 januari 2022 waren Vakraad en ROM de betreffende sociale partners, en PMT en PME de betreffende pensioenfondsen. Per 1 januari 2022 zijn de vier vertegenwoordigers vanuit PME en de ROM terug getreden als bestuurder van de StAK MN als gevolg van een overdracht van de certificaten die PME hield in de StAK MN aan PMT. Enkel de Vakraad en PMT zijn per die datum nog vertegenwoordigd in het bestuur van StAK MN. Het bestuur bestaat uit vier leden en kent bestuurders met twee typen aanduidingen, namelijk twee 'S'-bestuurders aangewezen door de sociale partners in de Vakraad en twee 'P'-bestuurders aangewezen door het pensioenfonds PMT. Bpf Koopvaardij is 5% aandeelhouder.

## 12. Risicomanagement

2021 was voor MN een jaar waarin strategische keuzes zijn gemaakt, maar waarin tegelijkertijd een verhoogd risicoprofiel is ontstaan door voortschrijdende onzekerheden. Het strategisch risico zal komende jaren naar verwachting hoog blijven, voornamelijk als gevolg van het meerjarige IT-vernieuingsprogramma NPS-MAP en het uitstel van de transitie van de verzekeringsactiviteiten van MN naar CoMeTec. Ook zijn er nog onzekerheden over het nieuwe pensioenstelsel en de keuzes die hierin nog moeten worden gemaakt door zowel politieke partijen, sociale partners als de opdrachtgevers van MN.

De continuïteit van de dienstverlening is geborgd en daarbovenop is ook de risicobeheersing verbeterd. Er zijn belangrijke stappen gezet in de risicovolwassenheid van MN en meerdere mijlpalen zijn behaald in het programma GRIP (Geïntegreerd Risico Implementatie Plan). In 2022 zal het programma GRIP worden afgerond en werkzaamheden worden overgedragen van de projectorganisatie naar de beheersorganisatie.

### Ontwikkelingen in 2021

#### Corona

Net als in 2020 had de coronapandemie ook in 2021 impact op MN. Er is weer veel vanuit huis gewerkt en fysieke meetings op kantoor zijn beperkt gebleven. De continuïteit van de bedrijfsactiviteiten bleef echter goed geborgd en de coronasituatie heeft niet geleid tot majeure incidenten. Er is aandacht voor de effecten van het vele thuiswerken op de collega's binnen MN. Het ziekteverzuim als gevolg van corona is in 2021 niet toegenomen.

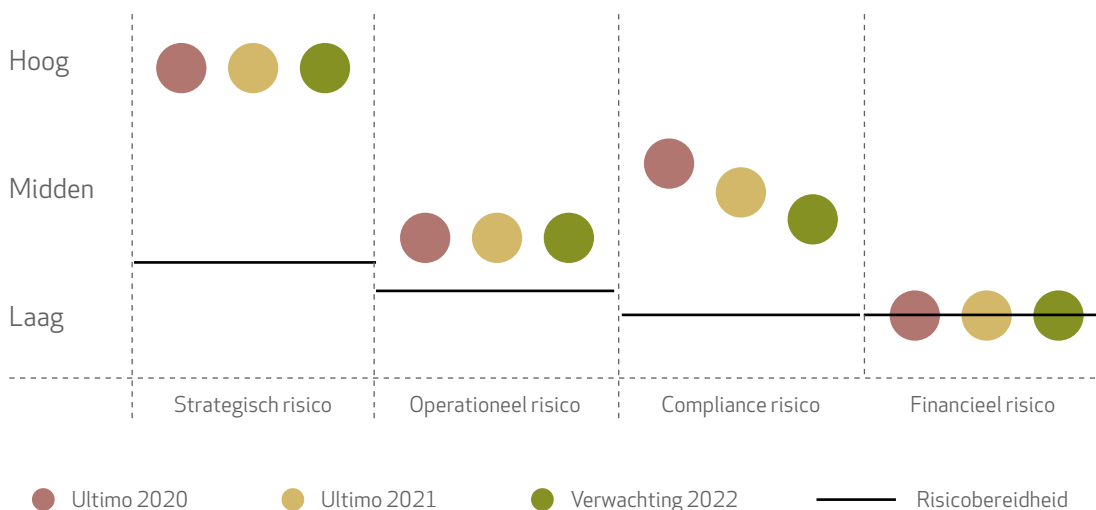
De volatiliteit van de financiële markten is in 2021 relatief beperkt gebleven, anders dan in 2020 toen de eerste impact van de coronapandemie voor marktstress gezorgd heeft. Daar waar in 2020 actief ingegrepen is om de liquiditeit in de portefeuilles van klanten op peil te houden, is dat in 2021 niet aan de orde geweest.

#### Pensioenvernieuwing

De vernieuwing van de IT-systemen voor de pensioenadministratie is in 2021 versneld door het programma NPS-MAP. Het gebruik van MAP van PGGM betekent dat MN per 2024 beschikt over een toekomstbestendig IT-landschap dat een soepele overgang naar het nieuwe pensioencontract mogelijk maakt. Door het gebruik van MAP bereikt MN ook een aanzienlijke risicoreductie door gebruik te maken van bestaande techniek in plaats van deze zelf te ontwikkelen. In 2021 is de eerste fase – het technisch installeren van MAP-applicaties op de MN IT-infrastructuur – succesvol afgerond. 2022 en 2023 zullen in het teken staan van het functioneel inrichten van MAP en migreren van de portefeuilles ter ondersteuning van de pensioenuitvoering door MN voor haar opdrachtgevers.

## Risicoprofiel MN

### Ontwikkeling risicoprofiel MN 2021 - 2022



In bovenstaande figuur is de ontwikkeling van het risicoprofiel van MN gedurende 2021 en de verwachting voor eind 2022 opgenomen:

- Het strategisch risico is hoog, voornamelijk als gevolg van de onzekerheid in de te maken keuzes binnen het nieuwe pensioenakkoord en de druk op de veranderagenda van MN. Daarnaast is als gevolg van het uitstel van de transitie van de verzekeringsactiviteiten, gedurende 2022 voortdurende management aandacht benodigd. Gegeven bovengenoemde onzekerheid in relatie tot het pensioenakkoord zal het strategisch risico gedurende 2022 naar verwachting hoog blijven, boven de risicobereidheid.
- Het operationeel risico is midden, voornamelijk als gevolg van het personeelsrisico oftewel de afhankelijkheid van een aantal key medewerkers met specifieke kennis en competenties. Door de organisatie-aanpassingen in 2022 zal dit risico naar verwachting ongewijzigd blijven, boven de risicobereidheid.
- Het compliance risico is midden en verlaagd in 2021 als gevolg van genomen maatregelen ten aanzien van wetgevingsrisico. Door verdere aanscherping van de aantoonbaarheid van genomen maatregelen voor het waarborgen van de naleving van wet- en regelgeving die van toepassing zijn op MN en haar opdrachtgevers, verwacht MN in 2022 een verdere verbetering van het risicoprofiel richting de risicobereidheid.
- Het financieel risico van MN is laag. De kapitaalstructuur van MN is zo ingericht dat het weerstandsvermogen tenminste toereikend is voor de uitvoering van haar taken. Met ingang van juni 2021 dienen MN Vermogensbeheer en MN (op geconsolideerde basis) te voldoen aan de nieuwe kapitalisatievereisten voor beleggingsondernemingen, de zogeheten Investment Firm Regulation/Investment Firm Directive (IFR/IFD). Voor de ingangsdatum van die wetgeving heeft MN gebruik gemaakt van het conversierecht op de achtergestelde lening, waarmee zij een forse stap heeft gemaakt om het eigen vermogen van MN te versterken. De gesprekken over de kapitalisatie van MN inzake de vereisten van IFR/IFD zijn gevoerd met de aandeelhouders. Om te voldoen aan de kapitaalseis zal het eigen vermogen voor 30 juni 2022 op peil zijn gebracht.

## Risicofunctie

De versterking van de risicofunctie binnen MN is in 2021 voortgezet. We onderscheiden hierin drie onderdelen: non financial risk management, compliance en financial risk management. Alle eerstelijns bedrijfsonderdelen beschikken nu over eigen risicospecialisten. Daarnaast is de capaciteit en kwaliteit van de tweedelijns afdeling Risk & Compliance op orde gebracht.

## Non financial risk management

### GRIP

Het in 2020 gestarte Geïntegreerde Risico Implementatie Plan (GRIP) is in 2021 voortgezet. Met het afronden van (delen van) de GRIP-agenda worden werkzaamheden in 2022 overgedragen van de projectorganisatie naar de beheersorganisatie. In 2021 is een behoorlijk aantal mijlpalen behaald:

- MN beschikt sinds het eerste kwartaal van 2021 over een nieuwe risicorapportage. Naast een reductie van het aantal pagina's is de rapportage door het gebruik van dashboards kwalitatief verbeterd en beter leesbaar.
- In 2021 is MN gestart met de WoW-app (Way of Working). Gedurende het jaar zijn via deze verplichte e-learning tool meerdere modules behandeld zoals de gedragscode, cybersecurity en privacy. MN continueert het gebruik en de verplichtstelling van de tool in 2022.
- Ter verbetering van integraal risicomanagement en risicocultuur is in de tweede helft van 2021 nieuwe GRC-tooling (Governance, Risk & Compliance) geïntroduceerd. Na de ingebruikname van de incident- en actiemodule in 2021 wordt in 2022 gestart met de module risico's en beheersmaatregelen.
- Meerdere initiatieven zijn ontplooid om de risicovolwassenheid van de organisatie op een hoger niveau te brengen. Zo vinden er risicodialoogsessies met medewerkers plaats en staat het onderwerp risicocultuur hoog op de agenda van directie en management van MN.

### Informatiebeveiliging

Het onderwerp informatiebeveiliging blijft net als in voorgaande jaren actueel. MN is zich ervan bewust dat het beveiligen van haar data, applicaties en infrastructuur van groot belang is voor al haar stakeholders en ook in de komende jaren aandacht blijft vragen. Gezien de ontwikkelingen in de markt en de daarmee gepaard gaande, toegenomen dreigingen investeert MN in de nodige beveiligingsmaatregelen. Om de aantoonbaarheid van deze maatregelen te vergroten is MN in 2021 het project IB Next gestart. Daarmee wordt focus gelegd op issues die extra aandacht behoeven en waarvoor mogelijk extra maatregelen moeten worden getroffen. In 2022 volgen verdere verbeteracties met het oog op het ontwikkelen van de beoogde veilige omgeving.

## Compliance

In 2021 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.

### **Toezichthouder**

MN Vermogensbeheer BV en Fondsenbeheer BV hebben in 2021 diverse informatieverzoeken ontvangen van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) over onder meer de Sanctiewet en de Wwft. DNB richt haar aandacht verder op het programma Nieuwe Pensioen Stroom (NPS) binnen het bedrijfsonderdeel Pensioenen, dat zich richt op vernieuwing van de IT-systemen voor de pensioenadministratie. Daarnaast heeft DNB in 2021 medegedeeld dat het mitigatietraject, naar aanleiding van het onderzoek naar de risicobeheersing in de rechtenadministratie in 2019, succesvol is afgerond.

### **Integriteitsrisico**

MN heeft ook in 2021 een Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) uitgevoerd. Hiermee wordt de toereikendheid beoordeeld van de beheersing van verschillende scenario's per integriteitsrisico zoals belangenverstremgeling, fraude, marktmanipulatie, witwassen, terrorismefinanciering, sanctieregelgeving en fiscale integriteit. MN heeft in 2021 een herijking van haar beleid en procedures voor financieel-economische risico's ingezet. Deze herijking loopt door tot eind 2022 en richt zich op onderwerpen als marktmisbruik en wetgeving voor witwassen en sancties. In het kader hiervan zijn in 2021 workshops en trainingen gegeven aan management en medewerkers.

### **Privacy**

MN verwerkt zeer veel persoonsgegevens, als pensioenuitvoerder maar ook als vermogensbeheerder en werkgever. MN wil zorgvuldig met deze persoonsgegevens omgaan en deze verwerken in lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). MN heeft ook dit jaar via risicobeoordelingen getoetst of de verwerkingen voldoen aan deze eisen en aanpassingen gedaan waar nodig. Omdat MN-medewerkers een belangrijke factor zijn in de omgang met persoonsgegevens zijn zij ook het afgelopen jaar getraind in de juiste omgang met privacygevoelige informatie en worden zij hierop periodiek getoetst. Het afgelopen jaar heeft MN een aantal datalekken gehad. Deze zijn deels veroorzaakt door onzorgvuldig handelen van medewerkers en deels door administratieve fouten. Alle datalekken zijn waar nodig gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens en aan de betrokken personen van wie persoonsgegevens gelekt zijn. Het afgelopen jaar heeft MN geen verzoek gekregen waarin een betrokkene een beroep doet op een van de rechten die de AVG biedt.

### **Gedragscode**

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

## Financial Risk Management

Financial risk management binnen MN spitst zich toe op de beleggingen van klanten en de kaders waarbinnen deze plaatsvinden.

### Risico-opinies

MN heeft ook in 2021 haar klanten ondersteund bij het anticiperen, monitoren en reageren op marktbevingen waaronder het bijsturen van portefeuilles binnen de strategische en dynamische asset allocatie. De eerste lijn constateert en acteert, de tweede lijn monitort onafhankelijk de daaropvolgende bevingen in de beleggingsportefeuilles en verstrekt advies indien nodig. Het jaar 2022 is gestart in een coronagolf waardoor verhoogde alertheid op de financiële markten van belang blijft.

Aan vrijwel alle tijdelijke of permanente wijzigingen in beleggingskaders van klanten ligt een voorstel van MN ten grondslag. De tweede lijn toetst deze beleggingsvoorstellen en geeft adviezen in de vorm van onafhankelijke risico-opinies. Daarvoor wordt de risicobereidheid van zowel klanten als MN als basis genomen. Afgelopen jaar heeft MN op basis van meer dan 100 risico-opinies advies gegeven over onder andere de integratie van ESG in beleggingsstrategieën, verdere invulling van private equity investeringen en beleggingsplannen. In de tweede lijn risicobeheersing werkt MN aan continue verbeteringen alsook aan de doorontwikkeling in 2022 van het normenkader dat de grondslag vormt voor tweedelijns beoordeling van financiële beleggingsrisico's.

### Modelrisico

In meerdere processen hanteert MN modellen. Deze modellen betreffen een rationele versimpeling van de realiteit via beperking van het aantal parameters en het maken van veronderstellingen. In 2021 zijn de eerste stappen gezet om de volwassenheid van de beheersing van het modelrisico te verhogen. In 2022 zal hier een vervolg aan gegeven worden en zal de beheersbaarheid van dit risico bij MN verder toenemen. MN voert constructieve dialoog met klanten over het belang en de verdere invulling van het validatiebeleid in de toekomst.

### ICLAAP Mn Services Vermogensbeheer BV

Als beleggingsonderneming valt Mn Services Vermogensbeheer BV onder de Wet op het financieel toezicht. In het kader van prudentieel toezicht rapporteert Mn Services Vermogensbeheer BV jaarlijks aan DNB over haar solvabiliteit en liquiditeit. Op basis van een aantal relevante risicoscenario's wordt geanalyseerd wat de impact daarvan is op de bedrijfsvoering van MN en haar financiële positie. Conclusie uit het Internal Capital & Liquidity Adequacy Assessment Proces (ICLAAP) rapport van 2021 over boekjaar 2020 is dat Mn Services Vermogensbeheer BV over voldoende kapitaal en liquiditeit beschikt.

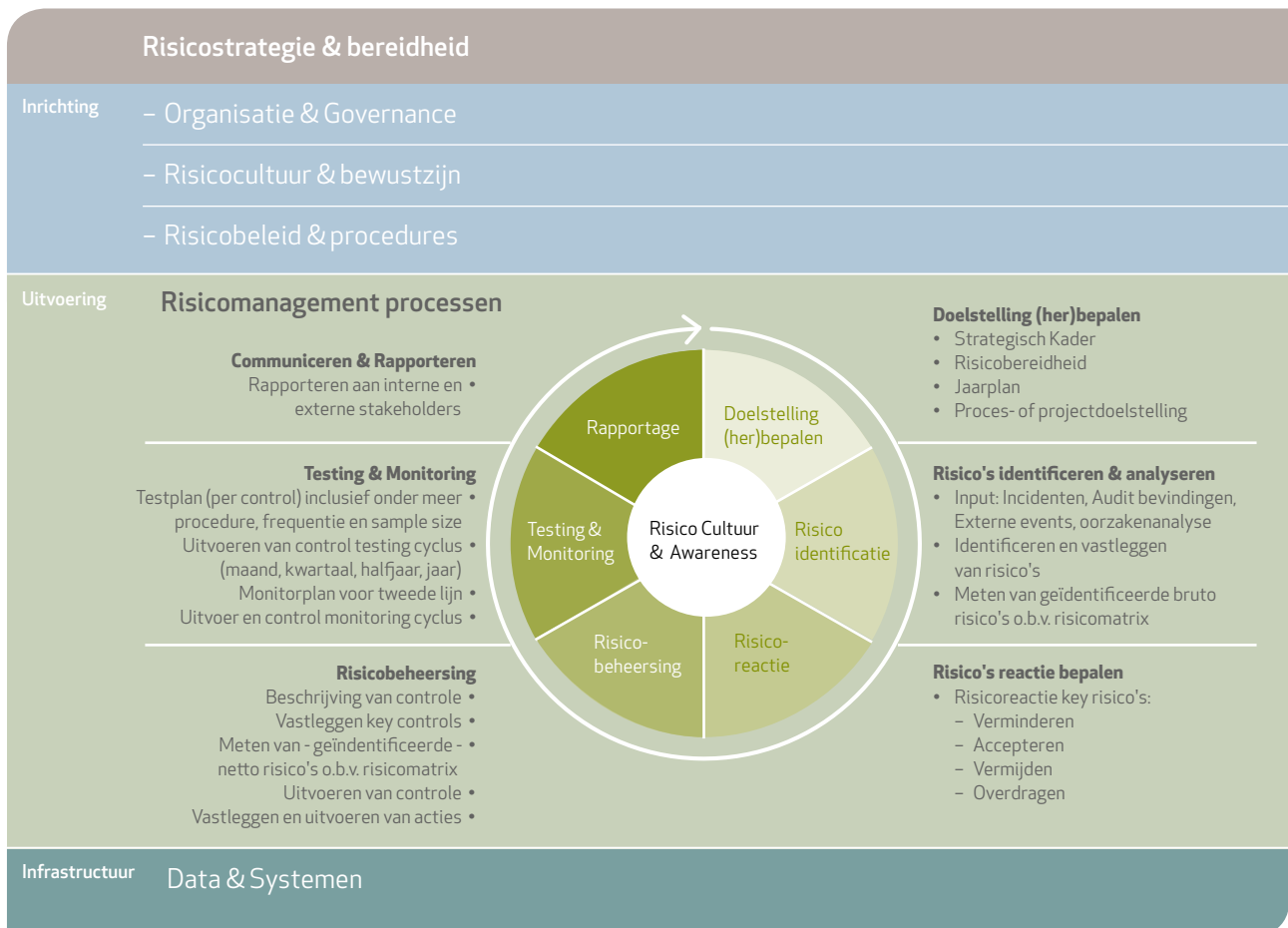
## Risicomanagement raamwerk

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. 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.

MN heeft in 2021 haar raamwerk voor integraal risicomanagement vernieuwd (zie afbeelding hierna). 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



De risicomangementorganisatie van MN is ingericht volgens het 'Three Lines'-model. Alle rollen in dit model dragen gezamenlijk bij aan risicomangement 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 (rapporterend aan de CFRO) 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 risicomangement door de eerste en tweede lijn. De afdeling Internal Audit is onafhankelijk gepositioneerd onder de Chief Executive Officer (CEO).

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.

### **Verklaring van de Raad van Bestuur van MN**

De Raad van Bestuur 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
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld 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.





Michaël Kortbeek

Hans van der Windt

Hanny Kemna

Sandra Spek

Jurgen Stegmann

## 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 2021

2021 was het jaar waarin MN vervolg moest geven aan een aantal grote transitie's. De vernieuwing van de pensioenadministratie, de uitwerking en implementatie van het nieuwe pensioencontract, de transitie van PME en de werkzaamheden rondom de beoogde transitie Verzekeringen en de impact hiervan op de organisatie van MN zijn nauwlettend gevolgd door de RvC. Hierbij is in het bijzonder aandacht gegeven aan de samenloop van al deze veranderingen. De RvC heeft over deze samenloop, maar ook over afzonderlijke dossiers, met regelmaat gesproken met de toezichthouders AFM en DNB, de opdrachtgevers, de aandeelhouders en de achterliggende sociale partners.

Ook in 2021 heeft Covid-19 tot gevolg gehad dat medewerkers van MN grotendeels vanuit huis hun werk hebben moeten doen. Niettemin is de dienstverlening aan de klanten gecontinueerd en zijn er stappen gezet in de diverse verandertrajecten in de organisatie. De RvC spreekt hier uitdrukkelijk zijn waardering voor uit. Met het vele thuiswerken is cybersecurity een nog belangrijker aandachtspunt geweest, hierover heeft de RvC regelmatig gesproken met het EC.

De RvC heeft de voortgang op de vernieuwing van de pensioenadministratie aandachtig gevolgd. Met de samenwerking tussen MN en PGGM, in samenspraak met PMT en PFZW, zijn stappen gezet voor een nieuw ICT-systeem voor de pensioenadministratie. De voortgang wordt gemonitord in de Changecommissie. In 2021 zijn belangrijke mijlpalen gehaald en heeft de RvC geconstateerd dat het programma de geplande voortgang heeft geboekt.

Ook heeft de RvC, in het bijzonder in de Changecommissie, toegezien op de transitie's ten aanzien van de pensioenadministratie van PME alsmede de uitvoering van de verzekeringen en sociale regelingen voor de sociale partners in de Vakraad Metaal en Techniek, NV schade, WIA Metalelektro en Bovenij. Hierbij heeft de RvC geconstateerd dat de transitie rondom de pensioenadministratie van PME beheerst en volgens planning is verlopen, en succesvol tot afronding is gebracht. De transitie Verzekeringen kent onzekerheden die de RvC zorgen baren. Hierover wisselt de RvC regelmatig van gedachten met de EC, alsmede met de RvC van NV schade en vertegenwoordigers van de Vakraad en de achterliggende sociale partners.

Het vertrek van PME als opdrachtgever voor wat betreft pensioenbeheer en de overdracht van de certificaten van PME aan PMT zijn uiteraard ook in de vergaderingen van de RvC besproken. Hierbij is onder meer stilgestaan bij de gevolgen voor de (toekomstige) governance van de onderneming. Ook is besproken welke impact het vertrek van PME als aandeelhouder mogelijk zou kunnen hebben op de overige dienstverlening bijvoorbeeld op het gebied van vermogensbeheer.

Bespreking van de dienstverlening op het gebied van Vermogensbeheer maakt deel uit van de reguliere agenda van de RvC, waarbij de RvC heeft geconstateerd dat de dienstverlening goed verloopt, onder controle is, en een hoge klanttevredenheid kent. Meer in het bijzonder is gesproken over de impact van het pensioenakkoord op vermogensbeheer, en de ontwikkelingen op het gebied van sustainable finance en risicomanagement.

De RvC heeft daarnaast de werving van een nieuwe voorzitter voor de Raad van Bestuur ter hand genomen. Met het vertrek van de heer Hoogers heeft de RvC, en in het bijzonder de Remuneratie- en Benoemingscommissie, het proces in gang gezet om een geschikte kandidaat te vinden. De nieuwe voorzitter is per 1 april 2022 gestart.

### **Vergaderingen**

In 2021 heeft de RvC twaalf keer vergaderd, waarvan zeven keer volgens het aan het begin van het jaar vastgestelde schema. De vergaderingen hebben deels hybride en deels fysiek plaatsgevonden. Bij alle reguliere vergaderingen was de voltallige RvC aanwezig. Bij de tussentijds geplande vergaderingen was in alle gevallen de voltallige RvC aanwezig. Daarnaast is de RvC twee dagen met elkaar op zogenoemde heidagen geweest om een aantal (strategische) onderwerpen nader uit te diepen. Ook is voor de RvC een middag in het kader van Permanente Educatie georganiseerd.

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 2021**

Binnen de RvC 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.

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.

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.

### **Auditcommissie**

De auditcommissie bestond in 2021 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 directeuren Risk & Compliance en Internal Audit tijdens de vergaderingen aanwezig. Tijdens de commissievergaderingen in 2021 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 2020 (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 2022 voor MN;
- de ontwikkelingen binnen Vermogensbeheer;
- de ontwikkelingen en voortgang op het terrein van informatiebeveiliging (IB NEXT);
- de voortgang rondom de overdracht van certificaten van PME aan PMT.
- De AC heeft in 2021 een zelfevaluatie gedaan met betrekking tot haar functioneren.

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

De commissarissen Michaël Kortbeek (voorzitter) en Hanny Kemna vormden in 2021 de R&B-commissie. In de vergaderingen sloot - naast de leden van de RvB - de directeur HR aan.

De commissie kwam in 2021 vijf keer in vergadering bijeen. Daarnaast was er diverse malen overleg over de beoordelings- en voortgangsgesprekken en de werving van een nieuwe voorzitter. Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- het voorbereiden en voeren van beoordelingsgesprekken over 2020 met de statutaire leden van het EC en van voortgangsgesprekken met de overige leden van het EC;
- de voorbereiding en voortgang van het proces voor de werving van een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur van Mn Services N.V.;
- het monitoren van de stand van zaken van de prestatiecriteria voor het EC over 2021 gedurende het jaar;
- de impact van covid-19 op de medewerkers, hun welzijn, en de organisatie;
- de onderhandelingen rondom een cao voor MN;
- aanpassingen in het beloningsbeleid en de plannings- en beoordelingscyclus binnen de organisatie naar aanleiding van wetgeving en de cao onderhandelingen;
- brede diversiteit binnen de organisatie van MN en het beleid daarover;
- de ambities en doelen van de organisatie met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de commissie heeft zich tot slot laten informeren over het Pensioenfonds MN.

De voorzitter van de R&B-commissie heeft contact onderhouden met (het dagelijks bestuur van) de ondernemingsraad en heeft in dit kader een aantal overlegvergaderingen bijgewoond. 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 2021 uit Jurgen Stegmann (voorzitter) en Hans van der Windt. In 2021 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. Dit betreft onder meer de transitie van de pensioenadministratie van PME buiten MN, de beoogde transitie van de uitvoering van de verzekeringen en sociale regelingen in een nieuwe entiteit buiten MN, alsmede NPS. In het afgelopen jaar heeft de commissie de samenloop van veranderingen en de impact en consequenties hiervan voor de MN organisatie op de voet gevolgd. Hierbij heeft de Changecommissie geconcludeerd dat de risico's aanwezig, maar beheersbaar zijn gebleken.

Ook is in de Changecommissie stilgestaan bij de portfolioplanning en bij security en informatiebeveiliging.

In de Changecommissie is in het kader van de bredere veranderagenda bovendien meermaals uitgebreid gesproken over de het nieuwe MN.

## Heidagen en Permanente Educatie

De Raad van Commissarissen heeft in mei een heisessie gehouden over twee dagen, waarbij aandacht is besteed aan een aantal (strategische) onderwerpen. Zo is er stilgestaan bij de toekomstige organisatie van MN, in het licht van alle lopende verandertrajecten. Voorts is uitgebreid gesproken over governance aspecten, zowel in de huidige als toekomstige setting. Tot slot is stilgestaan bij de lopende verandertrajecten en de bijbehorende tijdlijnen, in het kader van het in 2020 geconstateerde stapelrisico.

Op 4 november 2021 heeft de RvC met de EC een bijeenkomst gehad in het kader van de Permanente Educatie. Er is stilgestaan bij een tweetal onderwerpen. Ten eerste is uitgebreid stilgestaan bij security en informatiebeveiliging. Vervolgens is er gesproken over maatschappelijk verantwoord beleggen. Naast deze sessie is een inhoudelijke sessie gehouden waarbij de RvC diepgaander is geïnformeerd over cybersecurity door de externe partner van MN.

## Contact met de stakeholders en externe toezichthouders

Ook gedurende 2021 was er veelvuldig contact tussen de RvC en de interne en externe stakeholders van MN, zoals de Ondernemingsraad, 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 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.

## 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 2021 waren als volgt:

Voorzitter RvC	€ 35.302,15
Lid RvC	€ 24.858,85
Lid Auditcommissie	€ 7.847,73
Lid Changecommissie	€ 5.870,26
Lid Remuneratie & Benoemingscommissie	€ 5.870,26

## Vooruitblik 2022

De RvC zal in 2022 actief toezicht houden op voortgang op de vernieuwing van de pensioenadministratie en blijft hierover spreken met het EC, de toezichthouder, de opdrachtgevers en aandeelhouders. Ook zal de RvC de samenwerking met PGGM op de vernieuwing van de pensioenadministratie volgen.

Ook blijft de RvC nauwlettend volgen wat de stappen zijn voor de transitie waarbij de uitvoering van verzekeringen en sociale regelingen wordt overgebracht naar (een) derde partij(en).

In het verlengde van de veranderingen in de afgelopen jaren, 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 toezien op mondiale ontwikkelingen en de mogelijke impact daarvan op MN en haar opdrachtgevers. 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 potentiële impact hiervan op de bedrijfsvoering van MN. Hierbij heeft de RvC meer specifiek aandacht voor de relatie tussen het pensioenakkoord en de dienstverlening op het gebied van vermogensbeheer (en de afhankelijkheid van keuzes die de opdrachtgevers moeten maken).

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, ondernemingsraad en andere stakeholders en wil ook komend jaar verder investeren in deze relaties. In het licht van de ontwikkelingen op het aandeelhoudersniveau zal de RvC participeren in project met betrekking tot de toekomstige governance.

# Jaarrekening

- 14.1 Kerncijfers 65
- 14.2 Geconsolideerde balans per 31 december 2021 66
- 14.3 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021 68
- 14.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021 69
- 14.5 Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening 71
  
- 14.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2021 83
- 14.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021 97
- 14.8 Enkelvoudige balans per 31 december 2021 104
- 14.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2021 106
- 14.10 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening 107
- 14.11 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2021 108
- 14.12 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2021 114
  
- 14.13 Overige gegevens 116
  - Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming 116
  - Structuurregime 116





## 14.1 Kerncijfers

	2021		2020		2019		2018	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Netto-omzet	190.624		184.420	99%	177.454	99%	179.906	99%
Overige opbrengsten	2.095		2.413	1%	1.122	1%	1.234	1%
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>192.719</b>		<b>186.833</b>	100%	<b>178.576</b>	100%	<b>181.140</b>	100%
Personeelskosten	97.561		101.202	55%	99.096	57%	101.113	57%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	42.381		34.319	19%	31.502	18%	33.320	19%
	139.942		135.521	74%	130.598	75%	134.433	76%
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	7.347		13.563	7%	4.082	3%	6.393	4%
Overige bedrijfskosten	36.481		35.564	19%	38.802	22%	35.836	20%
	43.828		49.127	26%	42.884	25%	42.229	24%
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>183.770</b>		<b>184.648</b>	100%	<b>173.482</b>	100%	<b>176.662</b>	100%
<b>Resultaten</b>								
Resultaat voor belastingen	8.716		1.648		6.020		5.378	
Resultaat na belastingen	6.431		4.846		1.387		6.008	
<b>Balans</b>								
Groepsvermogen	41.750		27.820		22.974		25.279	
Balanstotaal	103.256		124.111		124.514		136.897	
<b>Personeel *</b>								
Aantal werknemers per 31 december (aantal werkzame personen)	892		968		974		979	
Aantal werknemers per 31 december (in fte en exclusief WAO'ers)	909		983		983		991	
<b>Opdrachtgever gerelateerd **</b>								
Gefactureerde premieomzet x € 1 mln	4.884		4.660		4.157		3.981	
Belegd vermogen ultimo jaar x € 1 mln	177.914		169.136		153.003		129.245	
Aantal uitkeringen x 1.000	5.199		5.114		4.928		5.015	

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

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

## 14.2 Geconsolideerde balans per 31 december 2021 voor resultaatbestemming

Activa	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
<b>Vaste activa</b>		
<b>Immateriële vaste activa (1)</b>		
Software	3.646	3.193
<b>Materiële vaste activa (2)</b>		
Inventarissen	2.651	2.961
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.323	1.105
	3.974	4.066
<b>Financiële vaste activa (3)</b>		
Andere deelneming (4)	-	862
Vorderingen latente belastingen (5)	610	741
Overige effecten (6)	23	23
	633	1.626
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>8.253</b>	<b>8.885</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorderingen</b>		
Opdrachtgevers (7)	10.124	2.681
Vorderingen op MN-beleggingsfondsen (8)	724	638
Belastingen en overige sociale premies (9)	3.689	2.173
Overige vorderingen en overlopende activa (10)	6.452	6.755
	20.989	12.247
<b>Liquide middelen (11)</b>		
Banktegoeden	67.233	89.877
Gelden van derden	6.781	13.102
	74.014	102.979
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>95.003</b>	<b>115.226</b>
<b>Totaal</b>	<b>103.256</b>	<b>124.111</b>

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

<b>Passiva</b>	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
<b>Groepsvermogen (12)</b>	41.750	27.820
<b>Vorzieningen (13)</b>		
Reorganisatievoorziening	3.841	-
Overige voorzieningen	910	2.332
	4.751	2.332
<b>Langlopende schulden</b>		
Achtergestelde schulden aan participanten (14)	-	7.500
Overige langlopende schulden (15)	4.901	5.741
	4.901	13.241
<b>Kortlopende schulden</b>		
Schulden aan banken (16)	12.210	21.887
Schulden aan leveranciers	3.454	6.376
Belastingen en overige sociale premies (17)	6.523	3.939
Schulden ter zake van pensioenen	26	113
Overige schulden en overlopende passiva (18)	22.860	35.301
Af te dragen gelden derden (19)	6.781	13.102
	51.854	80.718
<b>Totaal</b>	<b>103.256</b>	<b>124.111</b>

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

## 14.3 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Netto-omzet ( 20 )	190.624	184.420
Overige opbrengsten ( 21 )	2.095	2.413
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>192.719</b>	<b>186.833</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten ( 22 )	42.381	34.319
Personeelskosten ( 23 )	97.561	101.202
Afschrijvingen ( 1, 2 )	2.570	4.463
Bijzondere waardeverminderingen ( 24 )	4.777	9.100
Overige bedrijfskosten ( 25 )	36.481	35.564
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>183.770</b>	<b>184.648</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>8.949</b>	<b>2.185</b>
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen ( 26 )	372	229
Rentelasten en soortgelijke kosten ( 27 )	-605	-766
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>8.716</b>	<b>1.648</b>
Belastingen ( 28 )	-2.285	3.198
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>6.431</b>	<b>4.846</b>

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

## 14.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	8.949	2.185
<b>Aanpassingen voor</b>		
Afschrijvingen ( 1, 2 )	2.570	4.463
Bijzondere waardeverminderingen ( 24 )	4.777	9.100
Mutatie voorzieningen ( 13 )	2.419	-3.602
	9.766	9.961
<b>Verandering in werkkapitaal</b>		
Vorderingen op opdrachtgevers ( 7 )	-7.442	3.442
Overige vorderingen en overlopende activa ( 10 )	217	874
Overige schulden en overlopende passiva ( 18 )	-16.586	8.054
	-23.811	12.370
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>-5.096</b>	<b>24.516</b>
Dividend uit deelnemingen ( 3 )	643	134
Betaalde interest ( 27 )	-599	-908
Belastingen ( 28 )	-1.089	-1.776
	-1.045	-2.550
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-6.141</b>	<b>21.966</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen immateriële vaste activa ( 1 )	-6.286	-8.385
Investeringen materiële vaste activa ( 2 )	-1.152	-515
Desinvesteringen immateriële vaste activa ( 1 )	21	101
Desinvesteringen materiële vaste activa ( 2 )	-	2
Desinvesteringen financiële vaste activa ( 3 )	591	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-6.826</b>	<b>-8.797</b>

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

## 14.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Ontvangst van langlopende leningen ( 14 )	-	-
Aflossing lening u/g ( 14 )	-	-
Betaald dividend ( 14 )	-	-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-12.967</b>	<b>13.169</b>
<b>Verloop mutatie geldmiddelen</b>		
Stand per begin boekjaar	67.990	54.821
Mutaties in boekjaar	-12.967	13.169
<b>Stand per einde boekjaar</b>	<b>55.023</b>	<b>67.990</b>
De liquide middelen worden als volgt gespecificeerd:		
Banktegoeden	67.233	89.877
Af: schulden aan banken	12.210	21.887
<b>Liquide middelen per einde boekjaar</b>	<b>55.023</b>	<b>67.990</b>

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

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

### Informatie over de rechtspersoon

#### Vestigingsadres en inschrijfnummer handelsregister

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

### Algemene toelichting

#### Belangrijkste activiteiten van rechtspersoon

De activiteiten van Mn Services N.V., handelend onder de naam MN, bestaan uit het verzorgen van de uitvoering van pensioenregelingen, sociale regelingen en dienstverlening met betrekking tot de WIA-verzekeringen in de Metaal & Techniek en het voeren van vermogensbeheer ten behoeve van opdrachtgevers.

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

#### Continuïteit

De continuïteit van MN is voornamelijk afhankelijk van de verbintenissen met de belangrijkste opdrachtgevers van MN (PMT, PME en BpfK), waarvan PMT tevens certificaathouder en Stichting Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij (BpfK) tevens aandeelhouder is. De dienstverlening aan Stichting Bedrijfstak-pensioenfonds voor de Metaalektro (PME) is vanaf 1 januari 2022 wat betreft pensioenbeheer beëindigd. De dienstverlening op het gebied van vermogensbeheer blijft ongewijzigd doorlopen. PME heeft eind 2021 een financiële bijdrage gedaan voor de kosten van reorganisatie en schaalverliezen. Daarnaast is de dienstverlening aan Bovemij per 1 januari 2022 beëindigd.

De eveneens vorig jaar aangekondigde ontvlechting uit MN van de uitvoering van de sociale regelingen en de onderbrenging daarvan in een nieuw bedrijf onder de naam CoMetec is uitgesteld tot 1 januari 2023. De dienstverlening met betrekking tot de WIA-verzekeringen in de Metaal & Techniek wordt per 1 januari 2023 beëindigd. De verwachting is dat NV Schade gebruik zal blijven maken van de dienstverlening op het gebied van vermogensbeheer.

Gezien de nieuwe situatie als gevolg van vertrek PME heeft MN de eerste maatregelen genomen ter verlaging van de kosten. PMT, aandeelhouder en tevens certificaathouder, heeft onder voorwaarden haar medewerking toegezegd aan de voortzetting van de samenwerking met MN. Deze voorwaarden betreffen het reduceren van het kostenniveau bij MN tot een aanvaardbaar niveau (uitgewerkt in concrete plannen). Binnen dit kader zal PMT een bijdrage leveren aan het verlagen van de kosten bij MN en een bijdrage leveren aan de toekomstige investeringen, noodzakelijk voor de vernieuwing van de pensioenuitvoering.

In 2021 heeft MN haar kapitaalpositie versterkt door de achtergestelde lening van € 15 miljoen te converteren naar eigen vermogen. In geval van behoefte aan liquiditeit kan MN gebruikmaken van de bestaande kredietfaciliteit bij PMT en BpfK van € 21 miljoen.

MN voldoet op dit moment niet aan de door de wetgeving en DNB voorgeschreven kapitaalvereisten. MN heeft per 31 december 2021 een eigen vermogen (exclusief de toevoeging winst lopend boekjaar) van € 35,4 miljoen. Het gesprek over de kapitalisatie van MN inzake de vereisten van IFR/IFD is gevoerd met de aandeelhouders. Door het resultaat van 2021 van € 6,3 miljoen toe te voegen aan het eigen vermogen, bedraagt het eigen vermogen € 41,8 miljoen. Om te voldoen aan de kapitaalvereisten, rekening houdend met de aftrekposten op het kapitaal, zal voor 30 juni 2022 een aanvulling op het kapitaal worden verricht van in totaal € 5,5 miljoen.

Ook in 2021 heeft de Covid-19-pandemie geen noemenswaardige gevolgen gehad voor de operationele activiteiten van MN, noch voor de omzet van MN.

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

## Consolidatie

### 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 jaarrekeningen van de entiteiten, opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening, zijn opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van MN.

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

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

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

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

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

Op 17 december is een verkoop overeenkomst getekend. De aandelen zijn per 1 januari 2022 voor rekening en risico van de koper. Per 31 december 2021 is deze als vordering opgenomen en niet meer als deelneming.

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



### **Transacties met verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Sleutelfunctionarissen in het management van MN en hun nauwe verwanten worden eveneens als verbonden partij beschouwd.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hierbij worden toegelicht de aard en de omvang van de transactie en wordt andere informatie verstrekt 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 maakt schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 362 lid 1, Boek 2 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De volgende posten bevatten schattingen:

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

### **Algemene grondslagen voor verslaggeving**

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

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

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

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

### **Stelselwijzigingen**

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

### **Omrekening van vreemde valuta**

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

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

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

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

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

### **Leases**

#### **Operationele leases**

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

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

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

### **Financiële instrumenten**

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

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

## **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva**

### **Immateriële vaste activa**

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

Uitgaven voor het ontwikkelen van software 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 rechtstreeks verwerkt in de winst- en verliesrekening terwijl kosten van ontwikkeling indirect via de afschrijvingen in de winst- en verliesrekening worden verantwoord.

Voor de boekwaarde van zelfvervaardigde immateriële vaste activa wordt een wettelijke-reserve gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

### **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.

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.

### **Vorderingen in latente belastingen**

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.

### **Effecten**

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.

Effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden, na eerste verwerking, gewaardeerd tegen kostprijs. Bijzondere waardeveranderingen worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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

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

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

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

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

### **Vorderingen**

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

### Liquide middelen

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

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

### Groepsvermogen

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

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

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

### Langlopende schulden

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

### Kortlopende schulden

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

## 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.

### Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst. De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten uit incasso opbrengsten en huuropbrengsten.

### Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

### Personeelskosten

#### Lonen, salarissen en sociale lasten

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. Op 21 december 2021 zijn de overeenkomsten ondertekend voor de overgang van de pensioenregeling van het Ondernemingspensioenfonds MN naar PMT. De uitvoering van de nieuwe opbouw in de pensioenregeling van MN is per 1 januari 2022 ondergebracht bij PMT.

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

De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op basis van de inhoud van de met het Ondernemingspensioenfonds gesloten financieringsovereenkomst en de inhoud van het pensioenreglement kan worden geconcludeerd dat

MN geen verplichting heeft tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds dan wel recht heeft op een premiekorting in het geval van een overschot. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

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

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

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

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

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

#### **Overige bedrijfskosten**

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

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

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

#### **Rentelasten en soortgelijke kosten**

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 het resultaat**

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. Er wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

## Risicobeheersing

### Inleiding

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

#### ▪ *Concentratierisico*

Het concentratierisico houdt verband met het risico dat MN loopt om een groot deel van haar omzet te verliezen, gezien de afhankelijkheid van een beperkt aantal opdrachtgevers. De grootste opdrachtgever (PMT) droeg in 2021 voor ruim 46% bij aan de omzet van MN. PME heeft met ingang van 1 januari 2022 de dienstverlening voor pensioenbeheer opgezegd. Per 1 januari 2022 is de dienstverlening aan Bovemij beëindigd. De administratieve uitvoering van de sociale regelingen wordt per 1 januari 2023 ontvlochten uit MN en in een nieuw bedrijf ondergebracht, dat onder de naam CoMetec gaat opereren. Hierdoor neemt het concentratierisico verder toe.

#### ▪ *Kredietrisico*

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

De ratings van de banken zijn als volgt:

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

Van de liquide middelen staat per balansdatum 84% uit bij ING, 7% bij de Rabobank, 4% bij JP Morgan en 5% bij Goldman Sachs.

Per 31 december 2021 bedraagt het saldo van de liquide middelen € 55 miljoen (per 31 december 2020 € 68,0 miljoen). Per 31 december 2021 bedraagt de post debiteuren € 8,0 miljoen (per 31 december 2020 € 2,7 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 gematcht waarbij een tekort aan liquide middelen niet (eenvoudig) kan worden gecompenseerd. MN hanteert een minimale liquiditeitsbuffer om de normale bedrijfsactiviteiten op korte termijn te kunnen voortzetten.

De huidige stand van liquiditeiten is boven deze door MN geformuleerde buffer. Ook heeft MN een prognosemodel om het uitgavenpatroon te bewaken. Voor 2022 is de verwachting dat MN boven deze buffer zal blijven.

MN beschikt over een kredietfaciliteit van € 21 miljoen die is verstrekt door PMT en BpfK. Tot 31 december 2021 had mede PME kredietfaciliteit verstrekt. Deze kredietfaciliteit is per 9 december 2019 ingegaan voor een periode van vijf jaar. Voor deze kredietfaciliteit geldt dat over het niet opgenomen deel een bereidstellingsprovisie verschuldigd is ter grootte van 50 basispunten. Ten behoeve van deze faciliteit is geen zekerheid gesteld.

▪ *Marktrisico*

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

- a. *Valutarisico*: Dit betreft het risico als gevolg van posities in vreemde valuta die ontstaan door onvoldoende afstemming tussen in vreemde valuta luidende activa en passiva, dan wel door toekomstige transacties in vreemde valuta. MN opereert alleen in Nederland. Er zijn per jaareinde geen materiële posities in vreemde valuta.
- b. *Prijsrisico*: Dit betreft het risico dat de waarde van activa en verplichtingen zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen (denk aan beleggingen). Het prijsrisico voor MN is laag omdat MN alleen beleggingstransacties verricht voor rekening en risico van professionele beleggers. MN verricht geen beleggingstransacties voor eigen rekening en de beleggingstransacties van de opdrachtgevers lopen niet via de balans van MN. Wel kunnen wijzigingen in marktprijzen een beperkt effect hebben op de stand van het belegd vermogen als basis voor de omzetberekening voor de dienstverlening van MN op het gebied van vermogensbeheer.
- c. *Renterisico*: Dit wordt onderverdeeld in reëlewaarderenterisico en kasstroomrenterisico. Het eerste is het risico dat de waarde van een post fluctueert als gevolg van wijzigingen in de hoogte van de marktrente. Het kasstroomrenterisico is het risico dat de toekomstige kasstromen veranderen als gevolg van de marktrente. Zowel het reëlewaarderenterisico als het kasstroomrenterisico is nihil. Het eerste risico werd in 2020 en in de periode van 1 januari tot en met 16 juni 2021 nog gelopen op de converteerbare geldlening, maar die is in 2021 afgelost. Het kasstroomrenterisico is om dezelfde reden nihil.

## 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 2021 betalingen zijn verricht.

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

## 14.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2021

### Activa

#### Vaste activa

##### 1. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de kosten van software en de kosten van ontwikkeling van zelf ontwikkelde software (werkgeversportalen, werknemersportalen en nieuw pensioenstelsel), inclusief intern gemaakte uren die kunnen worden toegerekend aan het actief.

De mutaties in immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Softwarepakketten x € 1.000	Zelf-ontwikkelde software x € 1.000	Zelf-ontwikkelde software in ontwikkeling x € 1.000	Softwarepakketten in ontwikkeling x € 1.000	2021 Totaal x € 1.000	2020 Totaal x € 1.000
<b>Stand per 1 januari</b>						
Aanschafwaarde	47.167	26.907	3.639	469	78.182	69.080
Cumulatieve waardevermindering	-9.294	-6.105	-2.995	-	-18.394	-9.294
Cumulatieve afschrijvingen	-37.104	-19.491	-	-	-56.595	-53.791
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>769</b>	<b>1.311</b>	<b>644</b>	<b>469</b>	<b>3.193</b>	<b>5.995</b>
<b>Mutaties</b>						
Investerings	4	-	4.095	2.467	6.566	9.203
Gereedgekomen	1.038	-	-	-1.038	-	-
Afschrijvingen	-599	-716	-	-	-1.315	-2.804
Bijzondere waardeverminderingen	-531	-574	-3.672	-	-4.777	-9.100
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-30	-	-	-30	-101
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-	9	-	-	9	-
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-88</b>	<b>-1.311</b>	<b>423</b>	<b>1.429</b>	<b>453</b>	<b>-2.802</b>
<b>Stand per 31 december</b>						
Aanschaffingswaarde	48.209	26.303	7.734	1.897	84.143	78.182
Cumulatieve waardevermindering	-9.825	-6.105	-6.668	-	-22.598	-18.394
Cumulatieve afschrijvingen	-37.703	-20.197	-	-	-57.900	-56.595
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>681</b>	<b>-</b>	<b>1.066</b>	<b>1.897</b>	<b>3.646</b>	<b>3.193</b>

Om in te spelen op de ontwikkelingen in de assetmanagementsector worden bij Vermogensbeheer investeringen gedaan in (zelfontwikkelde) software voor in totaal € 3,0 miljoen. Deze zijn noodzakelijk om ook in de toekomst voor haar opdrachtgevers waarde te blijven creëren tegen concurrerende prijzen. De afschrijvingen 2021 bedragen € 1,3 miljoen. In 2021 zijn geen ontwikkelingskosten ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

In 2021 is een bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht van € 4,8 miljoen (2020: € 9,1 miljoen). De waardevermindering van de activa behorend tot de unit Pensioenen houdt verband met investeringen die nodig zijn voor nieuwe pensioensystemen die niet volledig terugverdiend kunnen worden in de toekomst door de beperkte omvang van de pensioenactiviteiten. Het bedrag van de waarde-vermindering is bepaald door vergelijking van de boekwaarde met de realiseerbare waarde.

De gehanteerde veronderstellingen hiervoor zijn:

- op termijn is er een besparing van de kosten van pensioenuitvoering ;
- de disconteringsvoet is gelijk aan de weighted average cost of capital 7,3% (2020: 7,4%);
- er is rekening gehouden met de kasstromen over een periode van vijf jaar.

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

---

**Afschrijvingspercentages**

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

Afschrijvingsmethodiek: lineair

---

## 2. Materiële vaste activa

De mutaties in materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

			2021	2020
	Inventarissen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Stand per 1 januari</b>				
Aanschaffingswaarde	18.535	8.380	26.915	26.332
Cumulatieve afschrijvingen	-15.574	-7.275	-22.849	-21.290
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.961</b>	<b>1.105</b>	<b>4.066</b>	<b>5.042</b>
<b>Mutaties</b>				
Investeringen	272	890	1.162	685
Afschrijvingen	-619	-635	-1.254	-1.659
Desinvesteringen				
– aanschaffingswaarde	0	-20	-20	-101
– cumulatieve afschrijvingen	0	20	20	99
Herrubricering	37	-37	-	-
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-310</b>	<b>218</b>	<b>-92</b>	<b>-976</b>
<b>Stand per 31 december</b>				
Aanschaffingswaarde	18.844	9.213	28.057	26.916
Cumulatieve afschrijvingen	-16.193	-7.890	-24.083	-22.850
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.651</b>	<b>1.323</b>	<b>3.974</b>	<b>4.066</b>

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

	Investeringen x € 1.000	Afschrijvingen x € 1.000	Afschrijvingspercentages
<b>Inventarissen</b>			
Inventarissen	16	84	20 %
Aankleding gebouwen	256	147	20 %
Verbouwing Zilveren Toren	-	388	6 <sup>2</sup> / <sub>3</sub> %
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>619</b>	
<b>Andere vaste bedrijfsmiddelen</b>			
Netwerken	-	199	20 %
Hardware	890	436	33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %
<b>Totaal</b>	<b>890</b>	<b>635</b>	

### 3. Financiële vaste activa

				2021	2020
	Andere deelneming x € 1.000	Vorderingen latente belastingen x € 1.000	Overige effecten x € 1.000	Totaal x € 1.000	Totaal x € 1.000
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>862</b>	<b>741</b>	<b>23</b>	<b>1.626</b>	<b>1.832</b>
<b>Mutaties</b>					
Resultaat deelnemingen	372	-	-	372	229
Ontvangen dividend deelnemingen	-643	-	-	-643	-134
Mutatie latente belastingen	-	-130	-	-130	-301
Desinvesteringen	-	-	-	-	-
Reclass naar kortlopende vorderingen	-591	-	-	-591	-
<b>Saldo mutaties</b>	<b>-862</b>	<b>-130</b>	<b>-</b>	<b>-993</b>	<b>-206</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>610</b>	<b>23</b>	<b>633</b>	<b>1.626</b>

#### 4. Andere deelneming

Andere deelneming betreft:

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

Op 17 december 2021 is een verkoopovereenkomst getekend, waarbij partijen hebben afgesproken dat de aandelen per 1 januari 2022 voor rekening en risico zijn van de koper.

De juridische overdracht van de aandelen dient uiterlijk 31 december 2022 plaats te vinden.

#### 5. Vorderingen latente belastingen

##### Vorderingen latente belastingen

De latente belastingen bestaan uit een actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering van € 0,6 miljoen (2020: € 0,7 miljoen).

Ultimo 2020 was er ook een actieve latentie voor verrekenbare verliezen opgenomen.

Hieronder is het verloop van de fiscaal verrekenbare verliezen weergegeven:

x € 1.000	Saldo 1 januari	Correctie voorgaande jaren	Resteert te verrekenen per 31 december
2015	-26	26	-
<b>Totaal verrekenbare verliezen</b>	<b>-26</b>	<b>26</b>	<b>-</b>

De actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering betreft verschillen in commercieel en fiscaal gehanteerde afschrijvingstermijnen 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. Aangezien de aandelen niet vrij verhandelbaar zijn, vindt de waardering plaats tegen kostprijs ad € 0,02 miljoen. Dit is gelijk aan de reële waarde.

## Vorderingen

### 7. Opdrachtgevers

De vorderingen bestaan uit gefactureerde en nog te factureren bedragen aan opdrachtgevers voor vermogensbeheer, pensioenuitvoering, verzekeringsactiviteiten en overige gerelateerde werkzaamheden. De vordering op aandeelhouders die tevens opdrachtgevers zijn, bedraagt € 5,7 miljoen (2020: € 0,7 miljoen). De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Vanwege het feit dat het risico nihil is, is er geen voorziening voor oninbaarheid gevormd.

	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
Vordering opdrachtgevers	10.124	2.681
	<b>10.124</b>	<b>2.681</b>

### 8. Vorderingen op MN-beleggingsfondsen

	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
Vordering op MN-beleggingsfondsen	724	638
	<b>724</b>	<b>638</b>

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

### 9. Belastingen en overige sociale premies

	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
Vennootschapsbelasting	-	954
Omzetbelasting	3.689	1.219
	<b>3.689</b>	<b>2.173</b>

De omzetbelasting ultimo 2021 bestaat uit de te vorderen prorata teruggaaf over 2020 van € 2,4 miljoen en de geschatte prorata 2021 van € 1,3 miljoen (2020: € 1,2 miljoen). Op basis van de definitieve pro rata vaststelling 2020 is de vordering 2020 met € 1,2 miljoen toegenomen. Wegens het ontbreken van een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen, worden positieve en negatieve saldi niet gesaldeerd opgenomen.



## 10. Overige vorderingen en overlopende activa

Ondanks de herrubricering van de deelneming Techniek Nederland B.V. van € 0,6 miljoen zijn de overige vorderingen en overlopende activa ultimo 2021 gedaald met € 0,3 miljoen ten opzichte van 2020. Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar.

	31 december 2021	31 december 2020
	x € 1.000	x € 1.000
Vooruitbetaalde kosten	5.179	5.511
Techniek Nederland B.V.	591	-
Nog te ontvangen overige bedragen	430	499
Opbrengsten uit incassoactiviteiten	210	345
Transitievergoeding langdurig zieken	42	400
	6.452	6.755

## 11. Liquide middelen

De post banktegoeden betreft de positieve rekening-courantsaldi. 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-courantsaldi niet gesaldeerd opgenomen.

Van de liquide middelen is een gedeelte niet vrij beschikbaar. Dit bedrag dient uit hoofde van de Wet op het financieel toezicht te worden aangehouden in verband met de kapitaalvereisten van MN Vermogensbeheer (IFR/IFD) en MN Fondsenbeheer (AIFMD). Met ingang van de IFR/IFD per 26 juni 2021 dient MN op geconsolideerd niveau aan een liquiditeitseis te voldoen. Voor MN bedraagt deze liquiditeitseis € 15,3 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. In totaal is een bedrag van € 16,5 miljoen niet vrij beschikbaar.

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 2021 ontvangen en begin 2022 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. De saldi staan niet ter vrije beschikking van MN. Deze gelden zijn ook opgenomen onder af te dragen gelden van derden.

## Passiva

### 12. Groepsvermogen

Als gevolg van de inwerkingtreding van de IFR/IFD dient MN per 31 december te voldoen aan een kapitaalseis van € 45,9 miljoen. Gedurende het jaar 2021 heeft MN al een stap gezet tot versterking van haar kapitaal door gebruik te maken van het conversierecht van de achtergestelde lening van € 15 miljoen. MN heeft per 31 december 2021 een eigen vermogen (exclusief de toevoeging winst lopend boekjaar) van € 35,4 miljoen. Door het resultaat van 2021 van € 6,3 miljoen toe te voegen aan het eigen vermogen, bedraagt het eigen vermogen € 41,8 miljoen. Het gesprek over de kapitalisatie van MN inzake de vereisten van IFR/IFD is gevoerd met de aandeelhouders. Door het resultaat van 2021 van € 6,3 miljoen toe te voegen aan het eigen vermogen, bedraagt het eigen vermogen € 41,8 miljoen. Om te voldoen aan de kapitaalseis, rekening houdend met de aftrekposten op het kapitaal, zal voor 30 juni 2022 een aanvulling op het kapitaal worden verricht van in totaal € 5,5 miljoen.

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

### 13. Voorzieningen

Reorganisatievoorziening	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
<b>Stand per 1 januari</b>	-	-
Dotatie ten laste van het resultaat	5.503	-
Vrijval ten gunste van het resultaat	-655	-
Onttrekkingen	-1.007	-
Saldo mutaties	3.841	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.841</b>	-
<b>Overige voorzieningen</b>	<b>2021 x € 1.000</b>	<b>2020 x € 1.000</b>
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>2.332</b>	<b>9.433</b>
Dotatie ten laste van het resultaat	1.031	875
Vrijval ten gunste van het resultaat	-1.263	-6.454
Onttrekkingen	-1.190	-1.522
Saldo mutaties	-1.422	-7.101
<b>Stand per 31 december</b>	<b>910</b>	<b>2.332</b>

De voorzieningen zijn geheel als kortlopend aan te merken.

Het saldo van de overige voorzieningen heeft betrekking op:

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

▪ *Voorziening reorganisatie*

Er is een voorziening voor reorganisatie gevormd. Deze heeft betrekking op een reorganisatie als gevolg van het wegvallen van omzet en daarmee samenhangende inkrimping van de organisatie. De verwachting is dat deze komend jaar zal worden afgewikkeld. Hierdoor is de voorziening op nominale waarde gewaardeerd. Gedurende 2022 en 2023 worden additionele reorganisaties verwacht waarvoor nog geen voorziening is gevormd.

▪ *Voorziening claims*

Er is een voorziening gevormd voor claims ter hoogte van € 0,2 miljoen. Deze is ter hoogte van het eigen risico. De inschatting van het management is dat deze claim komend jaar zal worden afgewikkeld.

▪ *Voorziening persoonsgebonden opleidingen*

Er is een voorziening gevormd voor persoonsgebonden opleidingen. Iedere werknemer krijgt de beschikking over een opleidingsbudget van € 500 per jaar, op te bouwen naar maximaal € 2.500 over een periode van vijf jaar. Het budget kan worden aangewend zolang de werknemer in dienst is van MN. Waardering hiervan vindt plaats tegen nominale waarde, rekening houdend met een afslag van 65% (2020: 40%) in verband met de vrijval van het budget als gevolg van uitdiensttredingen en het onbenut laten. De voorziening bedraagt ultimo boekjaar € 0,5 miljoen.

▪ *Voorziening outplacement*

Er is een voorziening voor outplacement van € 0,1 miljoen gevormd. Deze heeft betrekking op lopende afspraken inzake uitdiensttreding van personeel, waarbij nog enige onzekerheid bestaat omtrent de omvang van de verplichting. De waardering van de voorziening is gebaseerd op een beste schatting. Deze voorziening is geheel als kortlopend aan te merken en dus gewaardeerd op nominale waarde.

▪ *Voorziening langdurig zieken*

Er is een voorziening voor langdurig zieken van € 0,2 miljoen gevormd. De waardering van de voorziening is gebaseerd op een beste schatting. De voorziening is als kortlopend aan te merken.

▪ *Voorziening verlieslatend contract*

Er was een voorziening gevormd voor een verlieslatend contract. Deze is gevormd per 1 januari 2019 en heeft betrekking op de verlieslatende activiteiten uit hoofde van een overeenkomst met een opdrachtgever. Deze overeenkomst had een looptijd tot 31 december 2021 en de voorziening is derhalve afgewikkeld.

- *Voorziening inzake datatransport*

Er was een voorziening gevormd voor de contractuele verplichtingen uit hoofde van een contract inzake datatransport vanwege het voortijdig beëindigen van het contract in verband met sluiting van de vestiging Radarport. Deze voorziening is eind 2021 afgewikkeld.

## Langlopende schulden

### 14. Achtergestelde schulden aan participanten

Eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	7.500	7.500
Geconverteerd	-7.500	-
Stand per 31 december	-	7.500

Op 9 december 2019 hebben PMT, PME en BpfK een eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening van € 15 miljoen verstrekt aan MN. De hoofdsom van deze geldlening was voor € 7,5 miljoen verantwoord als langlopende schuld en voor de overige € 7,5 miljoen onder Groepsvermogen opgenomen (zie ook toelichting bij 3. Eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening). Deze lening was achtergesteld ten opzichte van de overige schulden. Op 17 juni 2021 is de geldlening geconverteerd in agio ter versterking van het eigen vermogen.

De geldlening had een vaste rentevoet van 3,5%. De rente bestond uit twee onderdelen. De helft van de verschuldigde rente werd toegevoegd aan de hoofdsom van de geldlening (zie ook toelichting bij 3. Eigen vermogen in de enkelvoudige jaarrekening). De andere helft van de verschuldigde rente werd 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.

## 15. Overige langlopende schulden

Overige langlopende schulden	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	5.741	6.581
Benutting	-840	-840
Stand per 31 december	4.901	5.741

De overige langlopende schulden hebben betrekking op (het langlopende deel van) een vooruitontvangen korting op de huur van de Zilveren Toren in Den Haag. Deze korting, die in de vorm van een huurvrije periode van drie jaar is ontvangen, wordt over de totale looptijd van de huurcontracten verantwoord. De benutting van de korting bedraagt € 0,8 miljoen per jaar. Van de vooruitontvangen korting heeft € 3,3 miljoen een looptijd van één tot vijf jaar en € 1,6 miljoen een looptijd langer dan vijf jaar.

## Kortlopende schulden

### 16. Schulden aan banken

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

### 17. Belastingen en overige sociale premies

	31 december 2021	31 december 2020
	x € 1.000	x € 1.000
Omzetbelasting	2.488	1.434
Loonheffingen en sociale premies	2.925	2.505
Vennootschapsbelasting	1.110	-
	6.523	3.939

De omzetbelasting ultimo 2021 betreft de aangifte over december. Wegens het ontbreken van een deugdelijk juridisch instrument om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen, worden positieve en negatieve saldi niet gesaldeerd opgenomen.

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

Onder de vennootschapsbelasting is een schuld van € 1,1 miljoen inzake te weinig betaalde vennootschapsbelasting 2021 opgenomen.

## 18. Overige schulden en overlopende passiva

	31 december 2021	31 december 2020
	x € 1.000	x € 1.000
Vooruitontvangen bedragen	4.957	17.550
Nog te betalen overige bedragen	6.155	6.737
Reservering vakantiedagen	5.635	5.716
Te betalen vakantietoeslag	2.301	2.455
Nog te verrekenen met opdrachtgevers	776	733
Te betalen accountantskosten	1.041	279
Reservering personeelsbeloningen	1.118	963
Te verrekenen huurkorting	840	840
Nettolonen	37	28
	22.860	35.301

De vooruitontvangen bedragen ultimo 2020 betreffen de in december aan opdrachtgevers gefactureerde en ontvangen opbrengsten voor het eerste kwartaal van het volgend jaar. In 2021 betreft dit vooruitontvangen transitievergoeding ter dekking van (reorganisatie) kosten in de toekomst. De verwachting is dat deze binnen twee jaar wordt afgewikkeld.

De nog te betalen overige bedragen bestaan met name uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten.

De post nog te verrekenen met opdrachtgevers betreft de schulden aan opdrachtgevers welke ultimo jaar nog moeten worden gefactureerd.

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

## 19. Af te dragen gelden derden

De af te dragen gelden aan derden hebben met name te maken met de gecombineerde premieheffing ten behoeve van opdrachtgevers. Dit betreft een schuld aan de opdrachtgevers. De desbetreffende gelden zijn ultimo 2021 ontvangen en begin 2022 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. Daarnaast zijn deze gelden opgenomen onder de liquide middelen.

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

### **Huurovereenkomst Den Haag**

MN heeft een huurovereenkomst afgesloten voor de Zilveren Toren in Den Haag met einde looptijd 22 oktober 2028. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 6,2 miljoen. De verplichting voor de periode één tot vijf jaar bedraagt € 24,9 miljoen. Na vijf jaar resteert in totaal een verplichting van € 11,4 miljoen. De afgegeven bankgarantie voor de huur van het pand bedraagt € 1,2 miljoen. Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van het gebouw.

### **Datacenter**

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

### **Overige verplichtingen**

Ook heeft MN een contract afgesloten inzake het gebruiksrecht van programmatuur met betrekking tot de nieuwe pensioenregeling. De overeenkomst is van toepassing tot en met 31 december 2023. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 3,25 miljoen. De verplichting in 2023 bedraagt tevens € 3,25 miljoen.

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

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

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

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

## Operationele leaseverplichtingen

Per 1 augustus 2015 is een mantelovereenkomst gesloten met het recht om lease- en huurcontracten aan te gaan voor het wagenpark. De overeenkomst loopt tot juli 2024. De onderliggende leaseovereenkomsten hebben een looptijd van maximaal vijf jaar, dan wel een maximum van 160.000 kilometers. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 0,5 miljoen leasekosten en € 0,1 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode één tot vijf jaar bedraagt € 0,8 miljoen leasekosten en € 0,2 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode langer dan vijf jaar is nihil.



## 14.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021

### 20. Netto-omzet

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
<b>De netto-omzet bestaat uit:</b>		
Omzet unit Pensioenen	87.529	81.460
Omzet unit Verzekeringen	17.805	18.181
Omzet unit Vermogensbeheer	85.290	84.779
Totaal	190.624	184.420

#### Omzet units Pensioenen en Verzekeringen

De omzet van de units 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 aan de opdrachtgevers tegen een overeengekomen tarief. Deze opbrengsten worden verwerkt zodra de prestaties zijn geleverd.

#### Omzet unit Vermogensbeheer

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

Zowel de omzet pensioenen, verzekeringen als vermogensbeheer is geheel in Nederland gerealiseerd.

De toename van de omzet van € 6,2 miljoen ten opzichte van 2020 is grotendeels toe te rekenen aan de unit pensioenen. Deze toename wordt verklaard door een additionele tariefvergoeding in het kader van de ontwikkeling van software met betrekking tot de nieuwe pensioenregeling.

## 21. Overige opbrengsten

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Opbrengsten uit incassoactiviteiten	831	1.136
Huuropbrengsten	1.264	1.277
<b>Totaal</b>	<b>2.095</b>	<b>2.413</b>

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten uit incassoactiviteiten, die MN uitvoert ten behoeve van haar opdrachtgevers, en de huuropbrengsten door verhuur van etages van de Zilveren Toren.

## 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.

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
<b>Andere externe kosten</b>		
Inhuur	25.458	19.517
Consultancy	16.923	14.802
	<b>42.381</b>	<b>34.319</b>

## 23. Personeelskosten

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
<b>De personeelskosten bestaan uit:</b>		
Lonen en salarissen	74.005	74.909
Sociale lasten	8.392	8.679
Pensioenlasten	10.854	10.980
Overige personeelskosten	4.310	6.634
	<b>97.561</b>	<b>101.202</b>

De lonen en salarissen zijn in 2021 € 0,9 miljoen lager dan in 2020. Deze afname is met name het gevolg van het feit dat met de beoogde inkrimping van de organisatie een aantal vacatures niet meer ingevuld worden.

De overige personeelskosten zijn in 2021 € 2,3 miljoen lager dan in 2020. Deze afname is met name toe te rekenen aan lagere externe opleidingskosten, outplacement en kosten woon-werkvergoeding. De reorganisatiekosten (in totaal € 5,0 miljoen) als gevolg van inkrimping van de organisatie zijn gesaldeerd met de bijdrage van PME in deze kosten.

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
<b>Bezoldiging bestuurders</b>		
N.F.J. Hoogers <sup>1</sup>	370	424
F.R.M. Rieter	361	342
<b>Totaal</b>	<b>731</b>	<b>766</b>

<sup>1</sup> In dienst tot 1 december 2021 en formeel bestuurder tot 1 oktober 2021.

De bezoldiging bestaat uit salarissen, (vaste) onkostenvergoedingen, werkgeverslasten en pensioenpremies. Er is geen sprake van een variabele beloning.

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Bezoldiging commissarissen	213	220

Zowel ultimo 2021 als ultimo 2020 waren vijf commissarissen in functie.

Gemiddeld aantal FTE werkzaam	Binnen Nederland in 2021	Binnen Nederland in 2020
Pensioenen en Verzekeringen	307	334
Vermogensbeheer	263	264
Directie, staven en ondersteunende diensten	383	381
<b>Gemiddeld aantal werknemers</b>	<b>953</b>	<b>979</b>

Zowel in 2021 als in 2020 zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

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

#### Pensioenen

Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie was in 2021 18,2% (2020: 18,2%), waardoor de totale pensioenpremie in 2021 uitkomt op 26,2% (2020: 26,2%) van de pensioengrondslag.

De voorlopige beleidsdekkingsgraad van het betrokken ondernemingspensioenfonds bedraagt ultimo 2021 volgens opgave van dit fonds 98,8% (2020: 90,6%).

#### 24. Bijzondere waardeverminderingen

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Overige waardeveranderingen immateriële vaste activa	4.777	9.100

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

## 25. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan uit:

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Huisvestingskosten	8.819	9.372
Automatiseringskosten	27.118	25.523
Kantoorkosten	3.644	3.850
Overige bedrijfslasten	-3.100	-3.181
	<b>36.481</b>	<b>35.564</b>

De stijging van de automatiseringskosten is met name te verklaren door het feit dat meer applicaties in de cloud worden afgenomen en de uitbesteding van het werkplekbeheer.

### Honorarium accountant

Onder de overige bedrijfslasten is onder andere het honorarium van de accountant opgenomen. 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 2021, 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:

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Controle van de jaarrekening MN	291	201
Andere controleopdrachten	1.510	1.930
Andere niet-controlediensten	-	250
<b>Totaal</b>	<b>1.801</b>	<b>2.381</b>

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

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

**26. Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen**  
Het resultaat betreft het resultaat 2021 van Techniek Nederland Verzekeringen B.V. van € 0,4 miljoen (2020: € 0,2 miljoen).

**27. Rentelasten en soortgelijke kosten**

De rentelasten en soortgelijke kosten betreffen met name rente en kosten op de achtergestelde lening en bereidstellingsprovisies op de verstrekte kredietfaciliteit door de aandeelhouders van €0,3 miljoen (2020: € 0,6 miljoen), betaalde rente aan bankinstellingen van € 0,2 miljoen (2020: € 0,2 miljoen) en koersresultaten van € 0,04 miljoen (2020: € 0,04 miljoen).

**28. Belastingen**

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

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

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

	2021		2020	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Resultaat voor belastingen (incl. deelnemingen)	8.593		1.385	
Af: Resultaat deelnemingen	372		229	
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>8.221</b>		<b>1.156</b>	
Aanpassingen om op het belastbaar bedrag uit te komen:				
• Verschillen commerciële-fiscale waardering	- 491		-942	
• Niet aftrekbare kosten	420		296	
Totaal aanpassingen	- 71		-646	
<b>Belastbaar bedrag</b>	<b>8.150</b>		<b>510</b>	
Hierover berekende vennootschapsbelasting:				
Totale belastinglast/-bate	2.136	26,6 %	-345	-24,9 %
Verschillen acute belastinglast voorgaande jaren	-		3.483	
Correctie latentie in verband met verlaging tarief 2021	149		60	
<b>Totale winstbelasting</b>	<b>2.285</b>		<b>3.198</b>	

De last van € 2,3 miljoen resulteert in een effectieve last van 26,6%, bepaald op basis van winst exclusief deelnemingen. Het effectieve belastingtarief wijkt af van het toepasselijke Nederlandse belastingtarief van 25%. Dit wordt met name veroorzaakt door de verschillen in commercieel en fiscaal gehanteerde afschrijvingstermijnen op vaste activa en niet aftrekbare kosten.

## 14.8 Enkelvoudige balans per 31 december 2021 voor resultaatbestemming

<b>Activa</b>	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
<b>Vaste activa</b>		
<b>Immateriële vaste activa</b>		
Software	3.646	3.193
<b>Materiële vaste activa</b>		
Inventarissen	2.651	2.961
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.323	1.105
	3.974	4.066
<b>Financiële vaste activa (1)</b>		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen (2)	32.285	27.418
Overige deelnemingen	-	862
Vorderingen latente belastingen	610	741
Overige effecten	23	23
	32.918	29.044
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>40.538</b>	<b>36.303</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Vorderingen</b>		
Opdrachtgevers	8.378	931
Vorderingen op groepsmaatschappijen	7.130	6.806
Belastingen en overige sociale premies	3.689	2.173
Overige vorderingen en overlopende activa	6.428	6.755
	25.625	16.665
<b>Liquide middelen</b>		
Banktegoeden	30.149	57.342
Gelden van derden	6.781	13.102
	36.930	70.444
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>62.555</b>	<b>87.109</b>
<b>Totaal</b>	<b>103.093</b>	<b>123.412</b>

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



---

**Passiva**31 december 2021  
x € 1.00031 december 2020  
x € 1.000**Eigen vermogen (3)**

Geplaatst aandelenkapitaal (4)	9.076	9.076
Agio (5)	15.385	-
Wettelijke reserves (6)	1.666	2.806
Overige reserves (7)	9.315	3.591
Onverdeeld resultaat (8)	6.308	4.584
	<hr/>	
	41.750	20.057

**Vorzieningen**

Reorganisatievoorziening	3.841	-
Overige voorzieningen	910	2.332
	<hr/>	
	4.751	2.332

**Langlopende schulden**

Achtergestelde schulden aan participanten (9)	-	15.263
Overige langlopende schulden	4.901	5.741
	<hr/>	
	4.901	21.004

**Kortlopende schulden**

Schulden aan banken	12.210	21.887
Schulden aan leveranciers	3.454	5.805
Belastingen en overige sociale premies	6.523	3.939
Schulden ter zake van pensioenen	26	113
Overige schulden en overlopende passiva	22.697	35.173
Af te dragen gelden derden	6.781	13.102
	<hr/>	
	51.691	80.019

---

**Totaal**

103.093

123.412

---

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

## 14.9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2021

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Netto-omzet	189.617	183.201
Overige opbrengsten	2.095	2.413
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>191.712</b>	<b>185.614</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	42.381	34.319
Personeelskosten	97.561	101.202
Afschrijvingen	2.570	4.463
Bijzondere waardeverminderingen	4.777	9.100
Overige bedrijfskosten	35.477	34.343
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>182.766</b>	<b>183.427</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>8.946</b>	<b>2.187</b>
Resultaat uit deelnemingen (10)	240	91
Rentelasten en soortgelijke kosten	-549	-846
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>8.637</b>	<b>1.432</b>
Belastingen	-2.329	3.152
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>6.308</b>	<b>4.584</b>

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

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

### Algemene grondslagen voor verslaggeving

#### Algemene grondslagen

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

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

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

#### Financiële vaste activa

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

#### Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

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

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

### Langlopende schulden

#### Achtergestelde leningen

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

## 14.11 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2021

### Activa

#### Vaste activa

1. Financiële vaste activa					2021	2020
	Deelnemingen in groeps- maatschappijen x € 1.000	Overige deelnemingen x € 1.000	Vorderingen latente belastingen x € 1.000	Overige effecten x € 1.000	Totaal x € 1.000	Totaal x € 1.000
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>27.418</b>	<b>862</b>	<b>741</b>	<b>23</b>	<b>29.044</b>	<b>27.888</b>
Agiostorting	5.000	-	-	-	5.000	1.500
Terugbetaling op agio	-	-	-	-	-	-
Mutatie latente belastingen	-	-	-129	-	-129	-301
Resultaat deelnemingen	-133	372	-	-	239	91
Toename vordering beleggingsresultaten	-	-	-	-	-	-
Ontvangen dividend deelnemingen	-	-643	-	-	-643	-134
Reclass naar kortlopende vorderingen	-	-591	-	-	-591	-
<b>Saldo mutaties</b>	<b>4.867</b>	<b>- 862</b>	<b>- 129</b>	<b>-</b>	<b>3.876</b>	<b>1.156</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>32.285</b>	<b>-</b>	<b>612</b>	<b>23</b>	<b>32.920</b>	<b>29.044</b>

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

2. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer B.V.	29.367	24.491
Mn Services Fondsenbeheer B.V.	2.918	2.927
	<b>32.285</b>	<b>27.418</b>

Voor MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer geldt een verplichte kapitaal eis vanuit de Wet op het financieel toezicht (AIFMD en IFR/IFD). MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer voldoen aan bovenstaande eis. Het totaal minimaal vereiste kapitaal van de vennootschappen bedraagt € 22,7 miljoen.

## Passiva

### 3. Eigen vermogen

Het verschil tussen geconsolideerd eigen vermogen en enkelvoudig eigen vermogen valt weg. Dit is een gevolg van het feit dat MN gedurende het jaar gebruik heeft gemaakt van haar conversierecht, hetgeen betekent dat de achtergestelde lening, inclusief de geaccumuleerde rente van het eerste half jaar, op verzoek van MN is omgezet in agio. Vorig jaar kwalificeerde de gehele achtergestelde schuld in de geconsolideerde jaarrekening als eigen vermogen, terwijl dit in de enkelvoudige jaarrekening maar voor de helft het geval was.

	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
<b>Vershil in eigen vermogen</b>		
Groepsvermogen MN geconsolideerd	41.750	27.820
Af: Enkelvoudig vermogen MN	41.750	20.057
Vershil	-	7.763

### 4. Geplaatst aandelenkapitaal

	2021 x € 1.000	2020 x € 1.000
Stand per 1 januari	9.076	9.076
Mutaties	-	-
Stand per 31 december	9.076	9.076

Het maatschappelijk kapitaal van MN bestaat uit 39.999.995 gewone aandelen en vijf prioriteitsaandelen, met een waarde van € 1 per aandeel. Hiervan zijn 9.075.606 gewone aandelen en vijf prioriteitsaandelen geplaatst en volgestort (2020: 9.075.606 en 5).

De Stichting Mn Services Administratiekantoor bezit 95% van het aandelenkapitaal (2020: 95%). De overige 5% is in handen van BpFK.

#### 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. Agioreserve

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	-	-
Mutaties	15.385	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>15.385</b>	<b>-</b>

De toename van de agioreserve is een gevolg van de omzetting van de achtergestelde lening en geaccumuleerde rente, zoals toegelicht onder eigen vermogen (3).

## 6. Wettelijke reserves

De wettelijke reserves bestaan uit de volgende posten:

	31 december 2021	31 december 2020
	x € 1.000	x € 1.000
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software	1.084	1.952
Wettelijke reserve deelnemingen	582	854
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.666</b>	<b>2.806</b>

### Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	1.952	4.124
Toevoeging	4.606	8.867
Onttrekking	-5.474	-11.039
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.084</b>	<b>1.952</b>

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

### Wettelijke reserve deelnemingen

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	854	759
Resultaat deelnemingen	372	229
Ontvangen dividend en uitkeringen	-643	-134
<b>Stand per 31 december</b>	<b>582</b>	<b>854</b>

Op grond van wettelijke bepalingen wordt voor het cumulatief resultaat deelnemingen, verminderd met het ontvangen dividend, een wettelijke reserve gevormd ten laste van de overige reserves.

### 7. Overige reserves

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	3.591	1.515
Bestemming resultaat 2020	4.584	-
Mutatie wettelijke reserve intern vervaardigde software	868	2.171
Mutatie wettelijke reserve deelnemingen	272	-95
<b>Stand per 31 december</b>	<b>9.315</b>	<b>3.591</b>

### 8. Onverdeeld resultaat

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	4.584	-
Mutatie resultaat 2021 (2020)	6.308	4.584
Resultaatverdeling 2020	-4.584	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.308</b>	<b>4.584</b>

Het enkelvoudige resultaat is € 0,1 miljoen lager dan het resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening.

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Vershil in resultaat</b>		
Groepsresultaat MN geconsolideerd	6.431	4.846
Af: Enkelvoudig resultaat	-6.308	-4.584
<b>Vershil</b>	<b>123</b>	<b>262</b>

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

#### Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2020

De jaarrekening van 2020 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 12 mei 2021. Daarin is besloten om het resultaat 2020 conform het voorstel resultaatbestemming volledig toe te voegen aan de overige reserves.

#### Resultaatbestemming 2021

Voorgesteld wordt om het resultaat over het boekjaar 2021 volledig toe te voegen aan de overige reserves.

## 9. Achtergestelde schulden aan participanten

<b>Eeuwigdurende achtergestelde en converteerbare geldlening</b>	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	15.263	15.000
Verstrekt	-	-
Rente toegevoegd aan hoofdsom	122	263
Geconverteerd	-15.385	-
Stand per 31 december	-	15.263

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

MN mag aan certificaathouder PMT en aandeelhouder BpfK een mededeling van conversie doen indien op enig moment naar haar oordeel de geldlening niet langer voldoende bijdraagt aan haar weerstandsvermogen.

Op 17 juni 2021 heeft MN van haar conversierecht gebruikgemaakt.



De geldlening had 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 zij zijn uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

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

#### **Omzetbelasting**

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

## 14.12 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2021

10. Resultaat uit deelnemingen	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Techniek Nederland Verzekeringen B.V.	372	229
Mn Services Vermogensbeheer B.V.	-124	-123
Mn Services Fondsenbeheer B.V.	-8	-15
	<b>240</b>	<b>91</b>

### Gebeurtenissen na balandatum.

De omstandigheden in Oekraïne en de sanctiewetgeving hebben geen gevolgen voor MN en de jaarverslaggeving. Voor de opdrachtgevers van MN zijn er beperkte gevolgen. Van enkele pensioengerechtigden wordt de pensioenuitkering niet uitgekeerd. En een aantal van onze opdrachtgevers houden beleggingen in Rusland. Zij hebben de intentie uitgesproken om deze te verkopen zodra dat kan. Daarbij bestaat de kans op een nadelig resultaat bij verkoop als gevolg van marktomstandigheden en koersresultaten.

**Ondertekening**

Den Haag, 12 mei 2022

**Statutaire directie**

drs. F.J. van Bruggen

Voorzitter Raad van Bestuur

.....

drs. F.R.M. Rieter

Lid Raad van Bestuur

.....

**Raad van Commissarissen**

drs. J.M.A. Kemna

Voorzitter Raad van Commissarissen

.....

drs. M. Kortbeek

.....

drs. S. Spek

.....

mr. J.B.J. Stegmann

.....

J. van der Windt

.....

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

##### Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

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

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

#### **Structuurregime**

Overeenkomstig artikel 2: 153 lid 1 Burgerlijk Wetboek heeft MN bij het handelsregister KvK op 12 mei 2021 opgaaf gedaan, dat MN voldoet aan de criteria van het structuurregime. De driejaarstermijn (ex artikel 154 lid 1 boek 2 Burgerlijk Wetboek) voor toepassing van het structuurregime is op dat moment ingegaan.

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Mn Services N.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Mn Services N.V. te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Mn Services N.V. op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

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

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

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

#### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

## Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1.800.000. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de omzet. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad van commissarissen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 90,000 rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

## Reikwijdte van de 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.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Mn Services Vermogensbeheer B.V. en Mn Services Fondsenbeheer B.V. Bij de onderdelen Mn Services Vermogensbeheer B.V. en Mn Services Fondsenbeheer B.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

## Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In het kader van onze controle hebben wij het volgende fraude risico geïdentificeerd:

*De Directie heeft de mogelijkheid om interne beheersingsmaatregelen te doorbreken. Dit resulteert in een frauderisico als gevolg van frauduleuze financiële verslaggeving.*

De door ons uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

- Besprekingen met het bestuur, de raad van commissarissen en de afdeling internal Audit, over het risico van frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie.
- Evaluatie van de impact van de door de directie ingevoerde beheersingsmaatregelen ter beperking van de geïdentificeerde frauderisico's.
- Evaluatie van de zakelijke onderbouwing voor grote, eenmalige transacties en schattingen (waaronder beoordeling reorganisatievoorzieningen en bijzondere Waardevermindering).
- Toetsing van handmatige journaalposten en overige aanpassingen waarbij wordt gezocht naar aanwijzing van fraude op basis van fraude karakteristieken, ondersteund door data analytics.
- Het tijdens de controle aanhouden van de juiste professioneel-kritische instelling.
- Het uitvoeren van een cijferanalyse met betrekking tot alle omzetstromen om onverwachte patronen te identificeren.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie aangaande de fraude mitigatie maatregelen van Mn Services N.V. en om inlichtingen gevraagd bij leden van de directie en de raad van commissarissen. Op basis van onze inlichtingen, de beschikbare informatie en onze werkzaamheden volgen geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

### **Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving**

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij onder andere de met governance belaste personen, de juridische afdeling, het beoordelen van advocaten brieven, het lezen van notulen en rapporten van internal audit.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de naleving van de volgende wet- en regelgeving overwogen: (vennootschaps)belastingrecht, regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten van Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is de Mn Services N.V. onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Gezien de aard van de activiteiten van Mn Services N.V en de complexiteit van wet- en regelgeving bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving. Hierbij verwijzen wij naar de paragraaf 'De kernpunten van onze controle' voor de wet- en regelgeving m.b.t. kapitaalsvereisten.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect heeft op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang; niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) de directie en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren (iii) inlichtingen bij de juridische afdeling, compliance afdeling en beoordeling van advocaat brieven van externe juristen. Wij zijn gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tenslotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

## **Controleaanpak continuïteit**

De directie heeft de continuïteitsveronderstelling beoordeeld, als onderdeel van het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening, en zoals toegelicht in de jaarrekening (toelichting Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening). De directie is van mening dat geen gebeurtenissen of omstandigheden, waaronder het conflict tussen Rusland en Oekraïne en de COVID-19-pandemie, aanleiding geven tot twijfel over het vermogen van de groep om haar activiteiten voort te zetten gedurende ten minste twaalf maanden na de goedkeuring van de financiële overzichten. Hierbij zijn de kapitaalsvereisten meegenomen in de overwegingen. Voor verdere toelichting aangaande de kapitaalsvereisten verwijzen wij naar de kernpunten van onze controle.

Wij hebben het oordeel van de directie verkregen over het vermogen van de entiteit om haar continuïteit te handhaven, en hebben de gehanteerde continuïteitsveronderstelling beoordeeld. Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben wij geëvalueerd of voldoende en geschikte controle-informatie is verkregen met betrekking tot, en hebben wij geconcludeerd, dat de directie bij het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening gebruik heeft gemaakt van de continuïteitsveronderstelling. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij geen rapporteerbare bevindingen geïdentificeerd met betrekking tot het vermogen van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.



## De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

<b>Bijzondere waardevermindering- NPS MAP software</b>	
<p><b>Beschrijving</b></p> <p>MN is in juni 2021 een samenwerking aangegaan met PGGM op het gebied van IT-systemen voor de pensioenadministratie (MAP) naar aanleiding van het nieuwe pensioenakkoord. De hiervoor gemaakte kosten en verwachten toekomstige investeringen maken de bijzondere waardevermindering van NPS MAP een kernpunt voor onze controle. Voor het gebruik van NPS MAP is een raamcontract en zijn deelcontracten met PGGM opgesteld en ondertekend. De implementatie van deze contracten is op dit moment een lopend proces.</p> <p>Er is sprake van een bijzondere waardevermindering die gedeeltelijk betrekking heeft op geactiveerde kosten in vorige boekjaar. Voor het boekjaar 2021 betreft de bijzondere waardevermindering EUR 4,8 miljoen (2020: EUR 9,1 miljoen), dit is toegelicht in note 24 van de geconsolideerde jaarrekening.</p>	<p><b>Wijze waarop door ons is gecontroleerd</b></p> <p>Voor de controle met betrekking tot de bijzondere waardevermindering hebben onze werkzaamheden zich met name gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wij hebben de accounting analyse door MN en het onderliggende model beoordeeld en hebben vastgesteld dat de verwerking van de bijzondere waardevermindering op een juiste wijze plaatsvindt;</li> <li>• Detailcontrole op de geactiveerde software, inclusief beoordeling van de waardering van de software;</li> <li>• De verwerking van de kosten (en eventuele kapitalisatie hiervan) van de samenwerking met PGGM;</li> <li>• Beoordeling bepaling kasstroom genererende eenheid;</li> <li>• Beoordeling van de netto contante waarde berekening voor de kasstroom genererende eenheid op basis van prognose voor een periode van vijf jaar;</li> <li>• Beoordeling gehanteerde veronderstellingen en assumpties in de berekening getoetst (bv. omzetverwachting, kosten, toekomstige investeringen, WACC);</li> <li>• Beoordeling van de toelichting in note 24 van de jaarrekening ten aanzien van risico's en in de paragraaf niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen.</li> </ul> <p><i>Observatie</i></p> <p>Wij kunnen ons verenigen met de inschattingen van de directie en achten de verwerking en toelichtingen in de jaarrekening toereikend, inclusief de toelichting met betrekking tot de gehanteerde veronderstellingen, assumpties en sensitiviteitsanalyses.</p>

<b>Kapitaalsvereisten</b>	
<p><b>Beschrijving</b></p> <p>Met ingang van 26 juni 2021 dienen MN Vermogensbeheer en MN (op geconsolideerde basis) te voldoen aan de nieuwe kapitaalsvereisten voor beleggingsondernemingen, de zogeheten Investment Firm Regulation/Investment Firm Directive (IFR/IFD). Als gevolg van de inwerkingtreding van de IFR/IFD dient MN per 31 december 2021 te voldoen aan een kapitaalvereis van EUR 45,9 miljoen. Voor verdere toelichting verwijzen wij naar note 12 in de geconsolideerde jaarrekening.</p>	<p><b>Wijze waarop door ons is gecontroleerd</b></p> <p>Onze controleaanpak is gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het vaststellen dat wordt voldaan aan wet- en regelgeving rondom nieuwe kapitaalsvereisten voor beleggingsondernemingen, de IFR/IFD;</li> <li>- De juistheid en de volledigheid van de verwerking en de toelichting van de omzetting van de achtergestelde lening;</li> <li>- Beoordeling correspondentie met DNB;</li> <li>- Beoordeling correspondentie met de aandeelhouders</li> <li>- De juiste toelichting vervolgstappen volgend uit het overleg met DNB.</li> </ul> <p><i>Observatie</i></p> <p>Gedurende het jaar 2021 heeft MN al een stap gezet tot versterking van haar kapitaal door gebruik te maken van het conversierecht van de achtergestelde lening. Op basis van de gevoerde gesprekken is overeenstemming bereikt met DNB over het te volgen tijdpad van de kapitalisatie. MN heeft schriftelijk goedkeuring ontvangen van DNB en dient per 30 juni 2022 te voldoen aan de overeengekomen kapitaalsvereisten uit het herstelplan.</p> <p>MN heeft per 31 december 2021 een eigen vermogen (exclusief de toevoeging winst lopend boekjaar) van EUR 35,5 miljoen. Door toevoeging van het resultaat van 2021 aan de overige reserves en het corrigeren voor de aftrekposten resteert een tekort. Voor verdere toelichting verwijzen wij naar note 12 in de geconsolideerde jaarrekening.</p> <p>Per jaareinde 2021 voldoet MN nog niet aan de gestelde kapitaalsvereisten in wet- en regelgeving (t.w. Investment Firm Directive ("IFD") en Investment Firm Regulation ("IFR")), met de toevoeging van het resultaat over boekjaar 2021 en de kapitaalstorting van de aandeelhouders zal MN vanaf 30 juni 2022 aan de kapitaalsvereisten voldoen. Wij kunnen ons verenigen met de toelichtingen in Note 12 van de geconsolideerde jaarrekening.</p>

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

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

- Directieverslag.
- Over MN
- Corporate Governance
- De overige gegevens.

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 directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het directiesverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

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

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie 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 directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het realistische alternatief is.

De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

## **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 controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude 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.

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 directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het 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 vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.

- 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 bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige 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 bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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

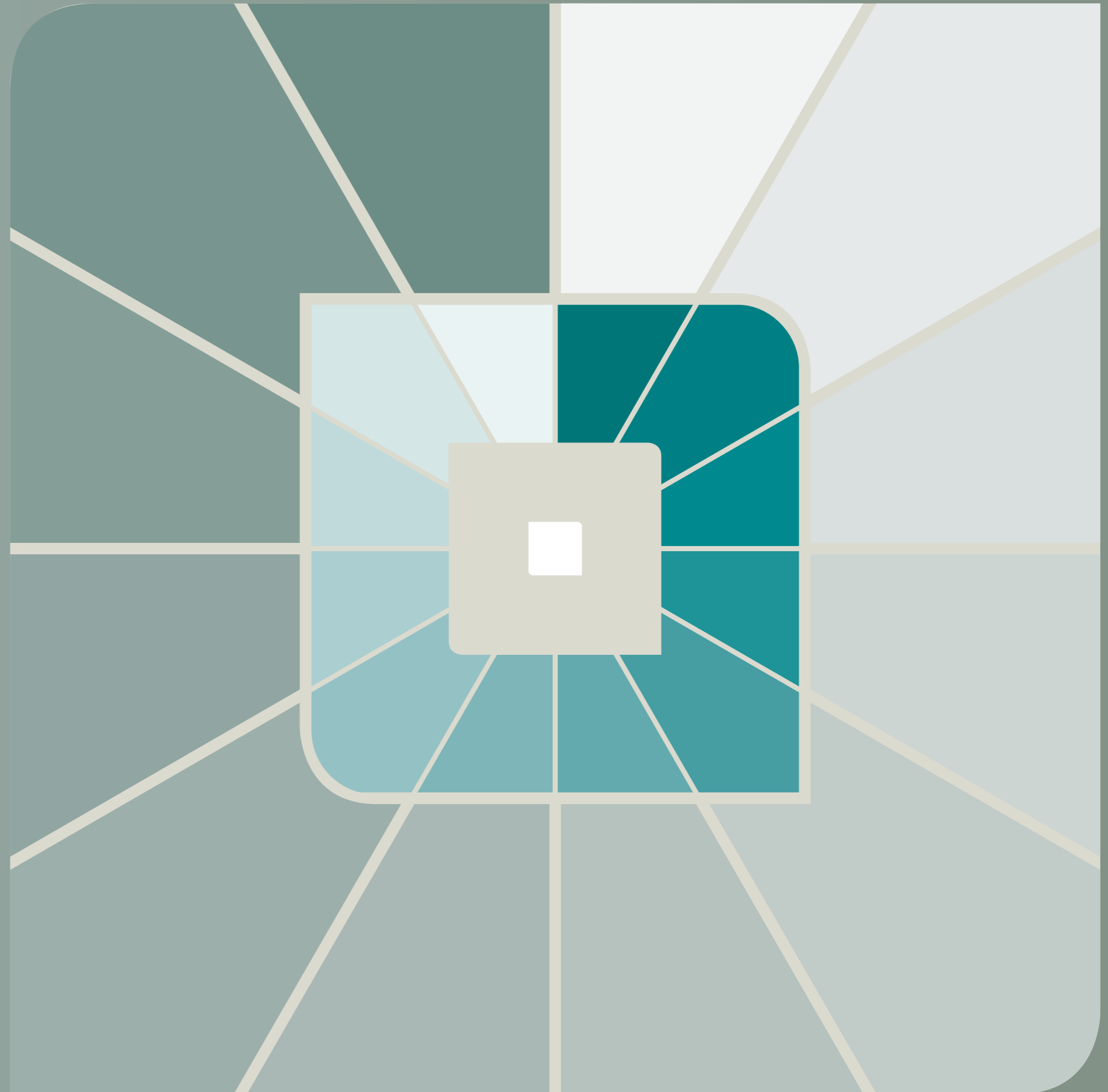
Amsterdam, 12 mei 2022

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. R.J.M. Maarschalk RA

# Bijlagen

- I Personalia en nevenfuncties 127
- II Task Force on Climate-related Financial Disclosures:  
Rapportage 130
- III Commitment financiële sector aan het klimaatakkoord 138
- IV Openbaarmakingseisen IFR 144



# 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 (tot oktober 2021). Achtergrond: Scheikundige en bedrijfseconoom

### *Nevenfuncties*

- Lid van de Raad van Commissarissen van Vektis B.V.
- Lid Raad van Commissarissen CCN (Cardiologie Centrum Nederland) sinds 1 januari 2021

drs. Frits van Bruggen (1959)

Voorzitter Raad van Bestuur en Executive Committee, werkzaam bij MN sinds 1 april 2022

### *Nevenfuncties*

- Voorzitter Raad van Toezicht Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij
- Lid Raad van Toezicht VSB Fonds
- Adviseur Raad van Commissarissen Louwman
- Lid Raad van Commissarissen Vereniging Hendrick de Keyser

drs. Fleur Rieter AAG (1969)

Lid Raad van Bestuur en Executive Committee (CFRO), werkzaam bij MN sinds 2019  
Ad interim voorzitter Raad van Bestuur sinds 1 oktober 2021 (tot 1 april 2022)  
Achtergrond: Econometrist/Actuaris

### *Nevenfuncties*

- Lid van Raad van Commissarissen bij Dudok Wonen
- Lid van Raad van Toezicht van Bedrijfstak Pensioenfonds HiBiN

ir. Martijn Scholten (1977)

Lid Executive Committee (Vermogensbeheer), werkzaam bij MN sinds 2003  
Achtergrond: Bouwkundig ingenieur

Bekleedt momenteel geen nevenfuncties

drs. Ralf Rikze (1966)

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

Bekleedt momenteel geen nevenfuncties

drs. Jannie Minnema (1967)

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

Achtergrond: Econoom, IT

*Nevenfuncties*

- Adviseur bij Merchant Academy

drs. Toine Straathof MBA [1965]

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

Achtergrond: IT, digitale transformatie

Bekleedt momenteel geen nevenfuncties

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

drs. Hanny Kemna (1960)

- Termijn loopt af per 31 december 2023
- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Raad van Commissarissen sinds 6 mei 2019
- Lid Remuneratie- en Benoemingscommissie sinds 6 mei 2019

*Functie*

- Lid Raad van Commissarissen Menzis N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Athora Netherlands
- Lid Raad van Commissarissen SPIE Nederland B.V. (sinds 21 juni 2021)
- 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
- Lid van de Kiesraad (sinds 15 juni 2021)

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.



**drs. Sandra Spek (1971)**

- Termijn loopt af per 31 december 2023
- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Auditcommissie sinds februari 2016

*Functie*

- General manager bij Baker McKenzie

*Commissariaten & Nevenfuncties*

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

**Mr. Jurgen Stegmann (1960)**

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

*Commissariaten & Nevenfuncties*

- Lid Raad van Commissarissen ABN AMRO Bank N.V. (tot 15 november 2021)
- Lid Raad van Commissarissen Janssen de Jong Groep B.V.
- Voorzitter Raad van Toezicht van Stichting tot Beheer Museum Boijmans Van Beuningen

**Hans van der Windt (1953)**

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

*Commissariaten & Nevenfuncties*

- Lid van de bemiddelingsinstantie voor de Metalektro

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

### Governance, bestuurlijk overzicht

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

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

### Strategie MN en opdrachtgevers

MN heeft in samenwerking met haar opdrachtgevers in 2018 het strategisch beleggingskader aangepast van haar opdrachtgevers en hierin expliciet beginselen met betrekking tot klimaatverandering opgenomen. In de aanpassingen van de strategische beleggingskaders van de opdrachtgevers van MN zijn deze beginselen opnieuw opgenomen.



Figuur 1: overzicht van de investeringsketen van PMT en PME

### Klimaatrisico's en -kansen

MN en haar opdrachtgevers zien vanuit twee invalshoeken aanleiding om rekening te houden met klimaatverandering in de portefeuille; vanuit de wens om financiële risico's te beperken en vanuit de wens om bij te dragen aan een leefbare wereld.

#### Financiële risico's

De financiële risico's zijn te verdelen in transitierisico's en fysieke risico's:

- Transitierisico's hangen vooral samen met de gevolgen van een stringenter klimaatbeleid, wat nodig is om de doelstellingen van het Parijsakkoord te kunnen behalen. Kosten voor bedrijven kunnen bijvoorbeeld oplopen als gevolg van hogere CO<sub>2</sub>-belastingen en investeringen gerelateerd aan fossiele brandstoffen dienen mogelijk vervroegd te worden afgeschreven indien wordt overgestapt op schone energiebronnen.

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

- Fysieke risico's hangen samen met de gevolgen van een temperatuurstijging op aarde. De financiële prestaties van organisaties worden bijvoorbeeld beïnvloed door veranderingen in de beschikbaarheid en kwaliteit van water, voedselveiligheid en extreme temperatuurveranderingen.

### **Investeringskansen**

Naast de klimaatgerelateerde risico's zien opdrachtgevers van MN ook duidelijke investeringskansen. Opdrachtgevers van MN geven hier vorm aan door een impactinvesteringsprogramma via het kader positieve impact die bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Daarnaast wordt jaarlijks gemeten welk percentage van aandelen raakt aan de 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**

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

- Screening – MN screent vermogensbeheerders op ESG-factoren, waarbij de integratie van klimaataspecten in het beleggingsbeleid en de rapportage hierover worden meegenomen.
- Impactinvesteringen – MN voert hiermee gerichte investeringen uit in het thema energie-

transitie. PMT en PME hebben een 'Kader Positieve Impact'. Daarmee wordt het impact-investeringsprogramma, waaronder het thema en de bijdrage aan de energietransitie vormgegeven.

- ESG-integratie - PMT en PME hebben 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 en PME willen dat ondernemingen hun bedrijfsvoering op een goede manier vormgeven, en daarbij rekening houden met E, S, en G. Hoe bedrijven omgaan met klimaatverandering is hierin een belangrijke voorwaarde. In 2019 is een vergelijkbare strategie toegepast op de aandelenportefeuilles van aandelen in opkomende landen en in 2020 is een vergelijkbare strategie toegepast op de bedrijfsleningen-portefeuilles.
- Engagement - MN voert namens opdrachtgevers een dialoog met bedrijven uit de aandelenportefeuilles die, in absolute zin, veel bijdragen aan de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de portefeuille. Dit betreft voor PMT alle olie- en gasbedrijven in de aandelenportefeuille van PMT, een aantal nutsbedrijven met steenkolen in de energiemix en bedrijven aan de vraagkant van energie, in de sectoren cement, chemicals, industrials en staal. Namens PME voert MN een dialoog met een aantal nutsbedrijven met steenkolen in de energiemix en bedrijven aan de vraagkant van energie, in de sectoren cement, chemicals, industrials en staal. MN doet dit voor een belangrijk deel in samenwerking met Climate Action 100+.
- Uitsluiting - PME belegt sinds 2021 niet meer in de fossiele olie- en gaswinning en -distributie. In 2021 heeft PME als eerste pensioenfonds alle beleggingen in deze sector verkocht
- ESG-integratie - Verplichtstelling van deelname aan de duurzaamheidsbenchmark GRESB voor investeringen in vastgoed.

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

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

### Methodologie

MSCI brengt de mogelijke positieve en negatieve impact op de aandelen- en bedrijfsobligatieportefeuilles als gevolg van klimaatgerelateerde risico's en kansen in kaart. Dit jaar is voor het eerst ook een inschatting van de fysieke klimaatrisico's toegevoegd.

### Transitierisico's

Voor de berekening van transitierisico's wordt gebruik gemaakt van drie scenario's; een scenario waarin de opwarming van de aarde beperkt blijft tot 1,5 graden, een 2 graden en 3 graden scenario. 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 om verdergaande beleidsmaatregelen van overheden dan een 3-gradenscenario. Op basis van de beleidsmaatregelen rekent MSCI emissieplafonds uit per bedrijf die het gebruikt om de mogelijke 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.

### **Klimaatgerelateerde kansen**

Voor de berekening van klimaatgerelateerde kansen gebruikt MSCI een model. Het model van MSCI ESG Research is bedoeld om een indicatie te geven van welke bedrijven de begunstigden kunnen zijn als beleid voor beperking van de opwarming van de aarde in lijn is met 3 graden, 2 graden of 1,5 graden en als dit beleid wordt geïmplementeerd op mondiaal niveau. MSCI schat de klimaatgerelateerde kansen door een inschatting te maken van de waarde van patenten van bedrijven gerelateerd aan groene technologieën en de "toekomstige groene omzet" te schatten van elk bedrijf uit de ontwikkeling en verkoop van technologieën die een lage CO<sub>2</sub>-uitstoot hebben.

### **Fysieke klimaatrisico's**

Voor de inschatting van fysieke klimaatrisico's wordt gebruik gemaakt van een model van MSCI waarin de volgende stappen worden doorlopen:

- Per bedrijf wordt een inschatting gemaakt van de waarde van assets en inkomstenstromen op een bepaalde locatie;
- De verwachte verandering in chronische en acute (weers-)omstandigheden op de verschillende locaties wordt ingeschat, waar mogelijk met behulp van wetenschappelijke modellen; waar dat niet mogelijk is wordt een inschatting gemaakt op basis van historische trends. De chronische risico's die worden doorgerekend zijn extreme hitte, extreme kou, zware neerslag, sterke sneeuwval en zware wind. De acute klimaatrisico's die worden doorgerekend zijn tropische cyclonen, overstromingen langs kusten, overstromingen van rivieren, lagere waterstand in rivieren (relevant voor bedrijven actief in energieproductie) en bosbranden.
- Er wordt een inschatting gemaakt van de extra kosten (of opbrengsten) als gevolg van de veranderende weersomstandigheden per jaar;
- De verwachte extra kosten over de komende 100 jaar worden omgerekend naar een huidige waarde.

Er wordt in feite één scenario doorgerekend voor fysieke risico's; dit is een scenario waarin het huidige beleid wordt voortgezet (vergelijkbaar met het NGFS Current Policies scenario). Omdat de impactschattingen met veel onzekerheid omgeven zijn, worden twee varianten van dit scenario doorgerekend: een variant waarin wordt uitgegaan van de gemiddelde impactschattingen (de 'average' variant) en een variant waarin wordt uitgegaan van een zeer pessimistische impactinschatting (de 'aggressive' variant).

We benadrukken dat deze data slechts een eerste inschatting geeft van de fysieke klimaatrisico's. De aannames die gemaakt worden in de verschillende stappen gaan gepaard met grote onzekerheid. Zo kunnen er bijvoorbeeld vraagtekens gezet worden bij de kwaliteit van de schattingen van de waarde van de assets en inkomstenstromen van bedrijven op de

verschillende locaties. Ook is er niet voor alle klimaatrisico's een solide wetenschappelijke onderbouwing beschikbaar om de directe en indirecte schade voor bedrijven te kunnen inschatten. Tot slot zijn de berekeningen onvolledig. Zo wordt er nog geen rekening gehouden met de impact op productieketens van bedrijven en het aanpassingsvermogen van de bedrijven.

De gerapporteerde uitkomsten behelzen zowel de transitierisico's als de fysieke risico's voor de waardring van de bedrijfsobligaties en aandelenportefeuilles van PMT en PME. Daarnaast rapporteren PMT en PME individueel over de cijfers die MSCI heeft uitgezocht. MN doet dat niet, aangezien het lastig is om deze cijfers te aggregeren.

- Uit de analyse blijkt dat klimaatgerelateerde financiële transitierisico's stijgen in scenario's waarin de huidige CO<sub>2</sub>-uitstoot meer beperkt moet worden, zoals in de 2-graden en 1,5-graden-Celsius-scenario's. Bedrijven moeten daardoor sneller omschakelen naar andere productietechnieken of krijgen te maken met andere verdienmodellen. Dat brengt naar verwachting meer kosten met zich mee.
- De risico's zijn het grootst in de opkomende landen aandelenportefeuilles. Binnen de bedrijfsobligatieportefeuilles zijn de risico's relatief beperkt. Dit komt omdat obligaties een beperkte looptijd hebben en omdat obligatiehouders als eerste recht op terugbetaling hebben als er financiële problemen zijn bij een bedrijf.
- Als eerder in deze rapportage aangegeven kan de transitie ook kansen met zich meebrengen.
- 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.
- Uit verdere analyse van de data blijkt dat met betrekking tot fysieke risico's vooral de verwachte toename in extreme temperaturen en overstromingen potentieel een significante negatieve invloed op de beleggingen heeft. Voor de beleggingen in bedrijfsobligaties is de impact relatief beperkt, vanwege de beperkte looptijd van deze beleggingen.

## Integraal risicomanagement

Klimaatrisico's zijn opgenomen in de beleggingsbeginselen van PMT en PME en vanuit deze basis identificeert, beoordeelt en beheerst MN namens 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 CO<sub>2</sub>-intensiteit van de portefeuilles die zij beheren. MN ziet erop toe dat (externe) vermogensbeheerders op dezelfde manier met verantwoord beleggen omgaan als MN en opdrachtgevers. Bij de selectie- en monitoring van externe vermogensbeheerders wordt daarom een Planet-score gegeven, waarbij punten worden toegekend aan het niveau van beleid, de klimaatintegratie en -rapportage.

Voor vastgoedmanagers is deelname aan de duurzaamheidsbenchmark GRESB verplicht. Voor vermogensbeheerders in andere beleggingscategorieën willen opdrachtgevers van MN dat deze ondertekenaar zijn van de UN Principles for Responsible Investment (UNPRI), een duidelijk klimaatbeleid hebben en een goed proces van klimaatintegratie hanteren. Hier wordt jaarlijks op gemonitord.

### **Beleggingsbeslissingen & dialoogprogramma**

MN voert namens opdrachtgevers een scherpe dialoog met bedrijven uit de aandelenportefeuilles die, in absolute zin, veel bijdragen aan de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de portefeuille. Dit betreft voor PMT alle olie- en gasbedrijven in de aandelenportefeuilles van PMT en PME, een aantal nutsbedrijven met steenkolen in de energiemix en bedrijven aan de vraagkant van energie, in de sectoren cement, chemicals, industrials en staal. Namens PME voert MN een dialoog met een aantal nutsbedrijven met steenkolen in de energiemix en bedrijven aan de vraagkant van energie in de sectoren cement, chemicals, industrials en staal. Dit wordt voor een belangrijk deel gedaan in samenwerking met het Climate Action 100+ initiatief, het grootste gecoördineerde gezamenlijke klimaatdialooginitiatief tot nu toe. Deelnemers zijn leden van verschillende klimaatnetwerken van institutionele beleggers zoals de International Investor Group on Climate Change (IIGCC). De Climate Action 100+ Group van beleggers trekt gezamenlijk op om in gesprek te gaan met de top 160+ ondernemingen die de grootste uitstoters van CO<sub>2</sub> zijn. MN vraagt namens opdrachtgevers aan bedrijven het thema klimaat stevig te verankeren in bestuursprocessen, CO<sub>2</sub>-emissies terug te dringen in lijn met de doelstelling van het Parijse Klimaatakkoord en volgens het TCFD-raamwerk over voortgang te rapporteren. MN brengt in kaart in hoeverre bedrijven voortgang laten zien. Opdrachtgevers van MN kunnen ertoe besluiten om bedrijven die onvoldoende voortgang tonen na een aanhoudende dialoog, of naar de toekomst toe geen duidelijke strategie hebben om door de energietransitie te navigeren, uit te sluiten. Opdrachtgevers van MN hebben in 2021 op deze gronden besloten drie 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

- MN, PMT en PME meten de CO<sub>2</sub>-voetafdruk voor scope 1 en 2 van de aandelenportefeuilles. Onderstaand de uitkomst van de meting van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van MN.
- In 2018 hebben PMT en PME zich gecommitteerd aan het klimaatakkoord voor de financiële sector. PMT en PME verbinden zich daarmee aan de doelen van het akkoord ten aanzien van de vermindering van de uitstoot van CO<sub>2</sub>. De sector rapporteert sinds 2020 over de klimaat-impact van financieringen en beleggingen en heeft 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 en investeren zij in beleggingen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals van de VN.



- PMT heeft zichzelf ten doel gesteld om in 2025 € 2 miljard aan nieuwe impactinvesteringen te hebben gedaan. Eind 2021 bedroeg de Net Asset Value van de impactinvesteringen van PMT € 1.630 miljoen, waarvan € 357 miljoen binnen het thema energietransitie en € 73 miljoen binnen het thema circulaire economie.
- Eind 2021 bedroeg de Net Asset Value van de impact investeringen van PME € 1.648 miljoen, waarvan € 719 miljoen binnen het thema energietransitie en € 73 miljoen in het thema circulaire economie.

### De carbon footprint van MN

Het jaarlijks meten van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk – de zogenaamde carbon footprint – van de aandelenportefeuille is onderdeel van het klimaatbeleid van MN. Het maakt tevens deel uit van de afspraken in de Montréal Pledge die PMT en PME tijdens de klimaattop in 2015 ondertekende.

Dit jaar rapporteert MN voor het eerst de carbon footprint van de gehele portefeuille over 2021.

---

#### MN carbon footprint gehele portefeuille over 2021

Assets	79.675 miljoen euro
Emission Exposure, Scope 1 en 2 (o.b.v. marktkapitalisatie)	4.379.171 ton CO <sub>2</sub> e
Uitstoot (o.b.v. marktkapitalisatie)	9,9 kg CO <sub>2</sub> e (9.900 euro)
Emission Exposure, Scope 1 en 2 (o.b.v. EVIC)	7.401.169 ton CO <sub>2</sub>
Uitstoot (o.b.v. EVIC)	9,3 kg CO <sub>2</sub> e (9.300 euro)

---

Voor de berekening van de carbon footprint van MN wordt op dit moment de scope 3 uitstoot (indirecte uitstoot, veroorzaakt door activiteiten van een andere organisatie in de keten) niet meegenomen. Hoewel de kwaliteit van gemodelleerde scope 3 data steeds beter wordt, is er ons inziens nog steeds te weinig betrouwbare scope 3 data beschikbaar. De scope 3 uitstoot kan alleen betekenisvol worden meegenomen wanneer rekening wordt gehouden met dubbel-tellingen. En op dit moment is echter nog geen duidelijke standaard in de markt voor het compenseren van de dubbel-tellingen. Dit neemt niet weg dat de scope 3 uitstoot voor bepaalde industrieën en bedrijven wel een belangrijke indicator is van eventuele klimaatgerelateerde risico's. Om deze reden neemt MN de scope 3 uitstoot, wanneer relevant, wel mee in beleid.

Voor de berekening van de carbon footprint van de aandelenportefeuille is afgelopen jaren gebruik gemaakt van een methodiek die de uitstoot van een belegging bepaalt op basis van de waarde van de investering in verhouding tot de totale marktkapitalisatie van een bedrijf. Deze methodiek kan niet toegepast worden op de obligatieportefeuille omdat de marktkapitalisatie geen rekening houdt met de totale schuldenpositie van een bedrijf. Zowel het *Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF)* als de *European Technical Expert Group on Sustainable Finance (EU TEG)* schrijven daarom voor om voor de berekening van de carbon footprint van bedrijfsobligatieportefeuilles gebruik te maken van de enterprise value including cash (EVIC). Dit maakt het mogelijk om de uitstoot van beide portefeuilles bij elkaar op te tellen en de carbon footprint voor zowel aandelen als obligaties te berekenen.

### III Klimaatbeleid MN

MN wil een bijdrage leveren aan het beperken van klimaatverandering en financiële klimaatrisico's van de beleggingen van haar opdrachtgevers beheersen. Dit wordt gedaan door de huidige en verwachte CO<sub>2</sub>-uitstoot van de beleggingen in kaart te brengen, engagementgesprekken te voeren met CO<sub>2</sub>-intensieve bedrijven en namens opdrachtgevers op aandeelhoudersvergaderingen te stemmen voor een klimaatvriendelijk beleid en te investeren in hernieuwbare energie. Daarnaast ontwikkelt MN samen met haar opdrachtgevers screenings waarmee bedrijven die zich onvoldoende inzetten om de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te brengen uit de portefeuille worden verwijderd.

#### Commitment financiële sector aan het klimaatakkoord

##### Relevante investeringen voor commitment financiële sector aan het Nederlandse klimaatakkoord

In lijn met de afspraken die gemaakt zijn in het commitment van de financiële sector aan het Nederlandse klimaatakkoord is MN voornemens om voor alle relevante beleggingen de CO<sub>2</sub>-voetafdruk te rapporteren en per uiterlijk 2022 CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen vast te stellen voor 2030.

##### Relevante beleggingscategorieën

MN ziet op dit moment de volgende beleggingscategorieën als relevant:

- Beursgenoteerde aandelen
- Bedrijfsobligaties
- Vastgoed
- Infrastructuur

Om te bepalen of een beleggingscategorie relevant is, wordt hoofdzakelijk gekeken naar de volgende factoren:

1. De mogelijkheden die er zijn om invloed uit te oefenen op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van deze beleggingen.
2. De mogelijkheden die er zijn om te meten welke bijdrage de beleggingen leveren aan de energietransitie.
3. De omvang van de beleggingscategorie in de portefeuilles van de opdrachtgevers van MN.

De beleggingscategorie beursgenoteerde aandelen is duidelijk relevant. Op deze beleggingscategorie kunnen we namens onze opdrachtgevers invloed uitoefenen middels het stembeleid, met engagement, en door bepaalde beleggingen uit te sluiten voor opname. In deze beleggingscategorie zijn relatief veel mogelijkheden om de CO<sub>2</sub>-impact van beleggingen te meten, en de beleggingscategorie maakt een substantieel onderdeel uit van de beleggingsportefeuille.

Een beleggingscategorie zoals private equity is relevant vanuit de eerste invalshoek; MN kan managers die de private equity portefeuilles beheren bijvoorbeeld mede op basis van hun ambities op het thema klimaat selecteren en beoordelen, en hen de opdracht meegeven om de CO<sub>2</sub>-uitstoot mee te nemen in de beleggingsbeslissingen. De portefeuille maakt een veel kleiner, maar ook substantieel onderdeel uit van de beleggingsportefeuilles van onze

opdrachtgevers. De mogelijkheden om de CO<sub>2</sub>-impact van deze beleggingen te meten zijn echter nog dermate beperkt, dat het ons niet zinvol lijkt om op basis hiervan een carbon footprint te rapporteren of doelstellingen vast te stellen. Daarom hebben we deze beleggingscategorie (nog) niet als relevant bestempeld in het kader van het klimaatcommitment, maar werken we voor deze beleggingscategorie wel samen met onze klanten een beleggingsbeleid uit waarin rekening wordt gehouden met klimaataspecten.

Voor de beleggingscategorieën vastgoed, bedrijfsobligaties en infrastructuur is onze inschatting dat er voldoende informatie beschikbaar is om voor het eind van 2022, op basis van data een beeld te kunnen geven bij de CO<sub>2</sub>-impact van onze beleggingen en een eerste kwantitatieve doelstelling te formuleren. Daarbij geldt dat het inzicht in de bijdrage die onze beleggingen leveren aan de CO<sub>2</sub>-uitstoot nog onvolledig en de verwachting is dat dit de komende jaren zal verbeteren. Het is waarschijnlijk dat wij onze doelstellingen en actieplannen op basis daarvan zullen aanscherpen. De omvang van alle relevante portefeuilles is € 90,1 miljard en 53% van de waarde van de totale beleggingsportefeuille. De omvang van de liquide aandelenportefeuilles is € 48,8 miljard en 54% van de waarde van de relevante beleggingen.\*

#### **De carbon footprint van onze beleggingen**

MN meet sinds 2015 de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de beursgenoteerde aandelenportefeuilles van haar opdrachtgevers. De opdrachtgevers rapporteren hierover in hun jaarverslagen. In het kader van de verplichtingen die voortkomen uit ondertekening van het Nederlandse klimaatcommitment, wordt hieronder ook de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de beursgenoteerde aandelenportefeuilles van alle opdrachtgevers tezamen weergegeven.

Het inzicht dat MN heeft in de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de relevante beleggingen is nog onvolledig. In dit jaarverslag is er voor gekozen om vooralsnog enkel de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de liquide aandelenportefeuilles te rapporteren, omdat deze op een voldoende betrouwbare wijze gemeten kan worden. MN streeft er naar om de komende jaren de CO<sub>2</sub>-rapportage uit te breiden en ook voor de andere relevante beleggingen de CO<sub>2</sub>-uitstoot te rapporteren.

\* Voor de waarde van de relevante portefeuilles is het cijfer van ultimo 2020 genomen, omdat dit ook de waarde is die wordt gebruikt bij de berekening van de CO<sub>2</sub>-voetprint van de aandelenportefeuille.

Activaklasse/Lening - portefeuille	Sector	Euro	Waarvan relevant gerapporteerd o.b.v. Marktkapitalisatie	Waarvan CO2-gehalte uit vraag 2.1 o.b.v. Marktkapitalisatie	CO2e-indicator(en) uit vraag 2.1 o.b.v. EVIC	CO2e-indicator(en) uit vraag 2.1	CO2e-indicator(en) uit vraag 2.1	CO2e-indicator(en)
		EUR	EUR Scope 1 +2	EUR geinvesteerd	tCO2e Scope 1 +2	kgCO2e/100EUR geinvesteerd	tCO2e	kgCO2e/100EUR
Aandelenmandaat PME	BASIC MATERIALS	€ 1.081.358.237	€ 1.081.358.237	€ 1.081.358.237	438.462,5	40,5	314.765,1	29,1
Aandelenmandaat PME	COMMUNICATIONS	€ 2.696.802.595	€ 2.696.802.595	€ 2.591.618.190	25.215,1	0,9	18.435,6	0,7
Aandelenmandaat PME	CONSUMER, CYCLICAL	€ 1.699.780.311	€ 1.699.780.311	€ 1.689.881.995	72.223,1	4,2	50.783,7	3,0
Aandelenmandaat PME	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 4.738.296.743	€ 4.738.296.743	€ 4.732.167.831	62.893,0	1,3	49.151,0	1,0
Aandelenmandaat PME	DIVERSIFIED	€ 9.504.337	€ 9.504.337	€ 9.504.337	15.994,2	168,3	9.078,5	95,5
Aandelenmandaat PME	ENERGY	€ 333.802.465	€ 333.802.465	€ 306.971.007	206.579,5	61,9	120.645,9	39,3
Aandelenmandaat PME	FINANCIAL	€ 2.855.733.555	€ 2.855.733.555	€ 2.815.233.372	8.988,9	0,3	5.132,4	0,2
Aandelenmandaat PME	INDUSTRIAL	€ 2.310.446.937	€ 2.310.446.937	€ 2.306.918.005	293.413,4	12,7	193.399,8	8,4
Aandelenmandaat PME	TECHNOLOGY	€ 3.447.277.253	€ 3.447.277.253	€ 3.429.965.028	51.600,0	1,5	43.984,8	1,3
Aandelenmandaat PME	UTILITIES	€ 608.840.730	€ 608.840.730	€ 608.115.722	415.450,9	68,2	251.472,5	41,4
Aandelenmandaat PMT	BASIC MATERIALS	€ 1.240.398.116	€ 1.240.398.116	€ 1.240.398.116	492.898,3	39,7	356.175,1	28,7
Aandelenmandaat PMT	COMMUNICATIONS	€ 2.811.100.671	€ 2.811.100.671	€ 2.704.132.793	25.866,6	0,9	18.653,3	0,7
Aandelenmandaat PMT	CONSUMER, CYCLICAL	€ 1.986.100.169	€ 1.986.100.169	€ 1.972.255.641	86.127,8	4,3	55.831,9	2,8
Aandelenmandaat PMT	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 5.356.562.126	€ 5.356.562.126	€ 5.350.122.710	75.596,1	1,4	57.364,1	1,1
Aandelenmandaat PMT	DIVERSIFIED	€ 9.626.514	€ 9.626.514	€ 9.626.514	16.277,4	169,1	9.240,7	96,0
Aandelenmandaat PMT	ENERGY	€ 795.461.576	€ 795.461.576	€ 765.498.279	514.944,3	64,7	304.456,7	39,8
Aandelenmandaat PMT	FINANCIAL	€ 3.185.669.111	€ 3.185.669.111	€ 3.137.566.851	9.854,0	0,3	5.608,2	0,2
Aandelenmandaat PMT	INDUSTRIAL	€ 2.400.737.828	€ 2.400.737.828	€ 2.397.163.020	368.324,8	15,3	242.463,1	10,1
Aandelenmandaat PMT	TECHNOLOGY	€ 3.538.311.704	€ 3.538.311.704	€ 3.519.567.353	53.031,7	1,5	45.356,3	1,3
Aandelenmandaat PMT	UTILITIES	€ 843.743.509	€ 843.743.509	€ 842.998.728	678.787,7	80,4	410.727,7	48,7
Bedrijfsobligatiemandaat PME	BASIC MATERIALS	€ 609.227.933	€ 609.227.933	€ 512.176.507			289.698,1	56,6
Bedrijfsobligatiemandaat PME	COMMUNICATIONS	€ 1.331.265.565	€ 1.331.265.565	€ 1.093.407.651			13.836,3	1,3
Bedrijfsobligatiemandaat PME	CONSUMER, CYCLICAL	€ 1.323.070.670	€ 1.323.070.670	€ 1.110.051.982			80.371,6	7,2
Bedrijfsobligatiemandaat PME	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 3.002.096.781	€ 3.002.096.781	€ 2.660.687.043			93.813,9	3,5
Bedrijfsobligatiemandaat PME	DIVERSIFIED	€ 17.757.270	€ 17.757.270	€ 8.931.894			4.126,7	46,2
Bedrijfsobligatiemandaat PME	ENERGY	€ 612.057.102	€ 612.057.102	€ 505.333.082			198.602,7	39,3
Bedrijfsobligatiemandaat PME	FINANCIAL	€ 1.901.659.172	€ 1.901.659.172	€ 1.494.473.534			8.208,4	0,5
Bedrijfsobligatiemandaat PME	INDUSTRIAL	€ 1.032.905.782	€ 1.032.905.782	€ 862.938.785			224.357,9	26,0
Bedrijfsobligatiemandaat PME	TECHNOLOGY	€ 559.125.136	€ 559.125.136	€ 523.907.527			2.816,2	0,5
Bedrijfsobligatiemandaat PME	UTILITIES	€ 1.117.640.943	€ 1.117.640.943	€ 889.908.096			533.260,4	59,9
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	BASIC MATERIALS	€ 1.245.508.699	€ 1.245.508.699	€ 1.009.038.173			595.764,2	59,0
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	COMMUNICATIONS	€ 2.286.565.137	€ 2.286.565.137	€ 1.844.783.950			23.267,6	1,3
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	CONSUMER, CYCLICAL	€ 2.534.031.427	€ 2.534.031.427	€ 2.111.628.611			173.012,6	8,2
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 5.537.090.388	€ 5.537.090.388	€ 4.903.622.748			185.559,8	3,8
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	DIVERSIFIED	€ 23.127.673	€ 23.127.673	€ 15.935.311			4.767,0	29,9
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	ENERGY	€ 1.121.498.794	€ 1.121.498.794	€ 893.614.319			330.751,7	37,0
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	FINANCIAL	€ 3.701.300.882	€ 3.701.300.882	€ 2.865.412.122			17.339,2	0,6
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	INDUSTRIAL	€ 2.055.841.315	€ 2.055.841.315	€ 1.705.774.593			473.072,7	27,7
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	TECHNOLOGY	€ 985.341.590	€ 985.341.590	€ 908.729.918			5.702,2	0,6
Bedrijfsobligatiemandaat PMT	UTILITIES	€ 1.978.625.133	€ 1.978.625.133	€ 1.442.209.300			981.629,4	68,1
MN Aandelenfonds Europa	BASIC MATERIALS	€ 61.796.425	€ 61.796.425	€ 61.796.425	16.134,5	26,1	12.909,8	20,9
MN Aandelenfonds Europa	COMMUNICATIONS	€ 41.766.641	€ 41.766.641	€ 41.766.641	720,0	1,7	277,9	0,7
MN Aandelenfonds Europa	CONSUMER, CYCLICAL	€ 47.456.711	€ 47.456.711	€ 45.857.435	1.186,1	2,5	1.078,2	2,4
MN Aandelenfonds Europa	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 237.010.408	€ 237.010.408	€ 237.010.408	3.503,5	1,5	2.665,5	1,1
MN Aandelenfonds Europa	DIVERSIFIED	€ 0	€ 0	€ 0	-	-	-	-
MN Aandelenfonds Europa	ENERGY	€ 47.459.464	€ 47.459.464	€ 47.459.464	29.910,5	63,0	15.778,4	33,2
MN Aandelenfonds Europa	FINANCIAL	€ 96.486.151	€ 96.486.151	€ 94.637.798	165,3	0,2	75,7	0,1
MN Aandelenfonds Europa	INDUSTRIAL	€ 93.670.725	€ 93.670.725	€ 93.670.725	28.535,0	30,5	18.463,8	19,7
MN Aandelenfonds Europa	TECHNOLOGY	€ 48.531.797	€ 48.531.797	€ 48.531.797	208,5	0,4	186,7	0,4
MN Aandelenfonds Europa	UTILITIES	€ 46.383.083	€ 46.383.083	€ 46.383.083	35.587,8	76,7	21.474,6	46,3
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	BASIC MATERIALS	€ 30.173.736	€ 30.173.736	€ 30.173.736	11.783,1	39,1	9.072,6	30,1
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	COMMUNICATIONS	€ 96.386.683	€ 96.386.683	€ 96.386.683	530,0	0,5	402,0	0,4
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	CONSUMER, CYCLICAL	€ 66.665.865	€ 66.665.865	€ 66.665.865	2.648,0	4,0	1.789,4	2,7
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 194.800.377	€ 194.800.377	€ 194.800.377	1.767,8	0,9	1.403,0	0,7
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	DIVERSIFIED	€ 0	€ 0	€ 0	-	-	-	-
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	ENERGY	€ 19.417.090	€ 19.417.090	€ 17.414.567	10.332,2	53,2	7.569,9	43,5
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	FINANCIAL	€ 88.193.757	€ 88.193.757	€ 86.577.642	125,5	0,1	121,7	0,1
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	INDUSTRIAL	€ 77.945.992	€ 77.945.992	€ 77.945.992	4.562,5	5,9	3.720,4	4,8
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	TECHNOLOGY	€ 157.743.053	€ 157.743.053	€ 157.024.140	799,6	0,5	705,8	0,4
MN Aandelenfonds Noord-Amerika	UTILITIES	€ 28.632.427	€ 28.632.427	€ 28.632.427	20.850,7	72,8	12.165,4	42,5
MN Aandelenfonds Verre Oosten	BASIC MATERIALS	€ 21.493.932	€ 21.493.932	€ 21.493.932	6.491,2	30,2	4.784,0	22,3
MN Aandelenfonds Verre Oosten	COMMUNICATIONS	€ 11.490.294	€ 11.490.294	€ 11.490.294	261,6	2,3	177,7	1,5
MN Aandelenfonds Verre Oosten	CONSUMER, CYCLICAL	€ 30.254.176	€ 30.254.176	€ 30.254.176	1.595,2	5,3	888,7	2,9
MN Aandelenfonds Verre Oosten	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 47.056.793	€ 47.056.793	€ 47.056.793	918,8	2,0	739,4	1,6
MN Aandelenfonds Verre Oosten	DIVERSIFIED	€ 0	€ 0	€ 0	-	-	-	-

Activaklasse/Lening - portefeuille	Sector	Euro	Waarvan relevant gerapporteerd o.b.v. Marktkapitalisatie	Waarvan CO2-gehalte uit vraag 2.1 o.b.v. Marktkapitalisatie	CO2e-indicator(en) uit vraag 2.1 o.b.v. EVIC	CO2e-indicator(en) uit vraag 2.1	CO2e-indicator(en) uit vraag 2.1	CO2e-indicator(en)
		EUR	EUR Scope 1 +2	EUR geinvesteerd	tCO2e Scope 1 +2	kgCO2e/100EUR geinvesteerd	tCO2e	kgCO2e/100EUR
MN Aandelenfonds Verre Oosten	ENERGY	€ 4.135.076	€ 4.135.076	€ 4.135.076	4.697,4	113,6	2.094,2	50,6
MN Aandelenfonds Verre Oosten	FINANCIAL	€ 50.622.133	€ 50.622.133	€ 50.622.133	236,4	0,5	87,8	0,2
MN Aandelenfonds Verre Oosten	INDUSTRIAL	€ 32.022.350	€ 32.022.350	€ 32.022.350	2.994,0	9,3	1.796,1	5,6
MN Aandelenfonds Verre Oosten	TECHNOLOGY	€ 9.724.020	€ 9.724.020	€ 9.724.020	243,2	2,5	207,3	2,1
MN Aandelenfonds Verre Oosten	UTILITIES	€ 4.883.712	€ 4.883.712	€ 4.883.712	7.202,7	147,5	5.263,3	107,8
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	BASIC MATERIALS	€ 56.429.322	€ 56.429.322	€ 54.292.815	98.057,0	173,8	52.156,6	96,1
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	COMMUNICATIONS	€ 144.537.776	€ 144.537.776	€ 132.005.132	2.378,4	1,6	2.078,9	1,6
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	CONSUMER, CYCLICAL	€ 68.393.441	€ 68.393.441	€ 64.804.279	13.435,8	19,6	5.187,2	8,0
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 53.500.249	€ 53.500.249	€ 52.378.463	4.778,0	8,9	2.600,5	5,0
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	DIVERSIFIED	€ 2.122.678	€ 2.122.678	€ 2.122.678	8.571,8	403,8	1.964,2	92,5
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	ENERGY	€ 41.434.767	€ 41.434.767	€ 41.401.962	43.737,5	105,6	27.124,6	65,5
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	FINANCIAL	€ 129.567.104	€ 129.567.104	€ 128.833.385	1.473,3	1,1	686,7	0,5
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	INDUSTRIAL	€ 47.065.702	€ 47.065.702	€ 45.089.459	104.071,0	221,1	50.504,8	112,0
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	NONE	€ 5.141.195	€ 5.141.195	€ 0	-	-	-	-
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	TECHNOLOGY	€ 164.673.174	€ 164.673.174	€ 163.714.585	10.962,6	6,7	8.915,1	5,4
MN Aandelenfonds Opkomende Landen	UTILITIES	€ 17.489.187	€ 17.489.187	€ 14.066.894	83.242,3	476,0	87.249,3	620,2
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	BASIC MATERIALS	€ 90.127.732	€ 90.127.732	€ 73.126.725	-	-	19.220,8	26,3
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	COMMUNICATIONS	€ 107.797.372	€ 107.797.372	€ 104.726.581	-	-	1.311,7	1,3
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, CYCLICAL	€ 120.805.304	€ 120.805.304	€ 119.725.943	-	-	3.899,6	3,3
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 370.535.878	€ 370.535.878	€ 332.525.334	-	-	13.998,8	4,2
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	DIVERSIFIED	€ 2.740.467	€ 2.740.467	€ 2.740.467	-	-	16,1	0,6
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	ENERGY	€ 58.497.919	€ 58.497.919	€ 49.768.678	-	-	17.638,9	35,4
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	FINANCIAL	€ 417.681.038	€ 417.681.038	€ 324.137.491	-	-	2.745,2	0,8
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	INDUSTRIAL	€ 144.468.522	€ 144.468.522	€ 119.921.644	-	-	42.638,4	35,6
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	TECHNOLOGY	€ 65.391.536	€ 65.391.536	€ 62.580.533	-	-	430,0	0,7
MN IG EUR Bedrijfsobligatiefonds	UTILITIES	€ 137.460.859	€ 137.460.859	€ 83.821.505	-	-	54.048,8	64,5
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	BASIC MATERIALS	€ 3.011.467	€ 3.011.467	€ 3.011.467	-	-	713,8	23,7
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	COMMUNICATIONS	€ 11.669.947	€ 11.669.947	€ 11.669.947	-	-	75,2	0,6
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, CYCLICAL	€ 16.877.269	€ 16.877.269	€ 16.877.269	-	-	406,8	2,4
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 100.705.898	€ 100.705.898	€ 100.152.765	-	-	2.792,7	2,8
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	DIVERSIFIED	€ 0	€ 0	€ 0	-	-	-	-
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	ENERGY	€ 12.935.528	€ 12.935.528	€ 11.888.742	-	-	4.296,2	36,1
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	FINANCIAL	€ 5.080.220	€ 5.080.220	€ 5.080.220	-	-	0,5	0,0
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	INDUSTRIAL	€ 20.921.568	€ 20.921.568	€ 20.355.298	-	-	858,2	4,2
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	TECHNOLOGY	€ 19.936.570	€ 19.936.570	€ 19.936.570	-	-	68,4	0,3
MN IG USD Bedrijfsobligatiefonds	UTILITIES	€ 44.194.990	€ 44.194.990	€ 41.294.218	-	-	24.817,5	60,1
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	BASIC MATERIALS	€ 29.559.944	€ 29.559.944	€ 19.710.324	-	-	27.792,0	141,0
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	COMMUNICATIONS	€ 71.067.324	€ 71.067.324	€ 38.840.795	-	-	553,7	1,4
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, CYCLICAL	€ 83.723.173	€ 83.723.173	€ 56.328.451	-	-	7.391,7	13,1
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 49.761.523	€ 49.761.523	€ 25.092.803	-	-	1.347,8	5,4
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	DIVERSIFIED	€ 485.147	€ 485.147	€ 0	-	-	127,8	-
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	ENERGY	€ 18.959.258	€ 18.959.258	€ 7.900.116	-	-	10.218,6	129,3
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	FINANCIAL	€ 10.599.117	€ 10.599.117	€ 7.205.959	-	-	88,5	1,2
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	INDUSTRIAL	€ 40.538.783	€ 40.538.783	€ 28.785.446	-	-	8.186,8	28,4
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	TECHNOLOGY	€ 3.385.235	€ 3.385.235	€ 1.550.263	-	-	14,9	1,0
MN HY EUR Bedrijfsobligatiefonds	UTILITIES	€ 19.064.447	€ 19.064.447	€ 15.657.637	-	-	10.970,7	70,1
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	BASIC MATERIALS	€ 12.218.636	€ 12.218.636	€ 10.382.312	-	-	7.937,7	76,5
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	COMMUNICATIONS	€ 48.070.008	€ 48.070.008	€ 42.556.451	-	-	339,4	0,8
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, CYCLICAL	€ 57.073.096	€ 57.073.096	€ 42.503.889	-	-	2.195,3	5,2
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	CONSUMER, NON-CYCLICAL	€ 41.230.353	€ 41.230.353	€ 37.199.427	-	-	776,7	2,1
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	DIVERSIFIED	€ 705.075	€ 705.075	€ 0	-	-	589,3	-
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	ENERGY	€ 33.367.969	€ 33.367.969	€ 28.408.148	-	-	9.837,1	34,6
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	FINANCIAL	€ 11.275.608	€ 11.275.608	€ 9.088.853	-	-	168,9	1,9
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	INDUSTRIAL	€ 26.773.854	€ 26.773.854	€ 21.083.583	-	-	3.507,5	16,6
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	TECHNOLOGY	€ 13.217.307	€ 13.217.307	€ 8.919.855	-	-	71,2	0,8
MN HY USD Bedrijfsobligatiefonds	UTILITIES	€ 5.689.683	€ 5.689.683	€ 4.460.656	-	-	4.181,3	93,7
<b>Totaal</b>		<b>€ 79.675.454.971</b>	<b>€ 79.675.454.971</b>	<b>€ 73.165.772.584</b>	<b>4379171,3</b>	<b>9,9</b>	<b>7401169,8</b>	<b>9,3</b>

## Methodologie voor meten CO<sub>2</sub>-voetafdruk

### Scope

MN meet de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van al haar opdrachtgevers. De meting van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van PMT en PME heeft betrekking op de beursgenoteerde aandelenportefeuilles en obligatieportefeuilles. Daarbij is naar de holdings per eind 2020 gekeken. Op basis hiervan is de uitstoot-intensiteit (kgCO<sub>2</sub>e) per 100 geïnvesteerde euro's aandelenportefeuille berekend. De uitstootcijfers omvatten de scope 1 en 2 CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Scope 1 is de directe uitstoot, bijvoorbeeld als gevolg van het gebruik van bedrijfsfaciliteiten en voertuigen. Scope 2 is de indirecte uitstoot die gepaard gaat met de productie van ingekochte elektriciteit.

### Indicator en meetmethode

De statistiek die gebruikt wordt om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de aandelenportefeuille uit te drukken is de uitstoot-intensiteit, uitgedrukt als Emission Exposure per 100 EUR invested. Deze statistiek laat zien hoeveel kilogram CO<sub>2</sub> een investeerder met elke geïnvesteerde 100 euro financiert. Van belang is dat alle gebruikte gegevens op hetzelfde moment worden gemeten, in dit geval 31 december 2020.

### Toewijzen uitstoot

In lijn met het 'ownership principle' van het Greenhouse Gas Protocol wordt een investeerder 'eigenaar' van (een deel van) de uitstoot van een bedrijf wanneer het eigenaar wordt van aandelen van het bedrijf. De hoeveelheid uitstoot die wordt toegewezen aan de aandeelhouder is naar rato het aantal aandelen in bezit. Wanneer een investeerder 0.1% van een bedrijf bezit wordt 0.1% van de totale uitstoot van het bedrijf aan de investeerder toegewezen. Op portefeuilleniveau wordt de uitstoot geaggregeerd op basis van toegewezen uitstoot.

Een gangbare term voor de toegewezen uitstoot is Emission Exposure. De Emission Exposure wordt berekend door de totale uitstoot van een bedrijf te vermenigvuldigen met het percentage dat de investeerder van het bedrijf bezit.

### Databronnen en datakwaliteit

De brondata die gebruikt zijn voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk voor de aandelenportefeuille worden geleverd door ISS en laten de uitstoot zien van bedrijven per eind 2020. Deze dataleverancier verkrijgt gegevens op zijn beurt uit vier verschillende bronnen:

- MVO- of jaarverslagen: veel bedrijven meten zelf hun uitstoot van broeikasgassen en publiceren deze in hun jaarverslag of MVO-verslagen.
- Carbon Disclosure Project: een deel van de bedrijven publiceert zijn uitstoot via het Carbon Disclosure Project (CDP), een non-profit organisatie die bedrijven hierbij ondersteunt.
- Andere rapportages, bijvoorbeeld die van NGO's; bedrijven die zelf geen uitstootgegevens publiceren worden soms door externe partijen onderzocht die de gegevens vervolgens publiceren.
- Modelering: samen met het Zwitserse Federale Instituut voor Technologie (ETH) in Zurich heeft ISS een model ontwikkeld waarmee de uitstoot geschat kan worden van bedrijven waarvan gepubliceerde gegevens ontbreken of die onbetrouwbaar zijn.

### Ambitie en visie op CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen

MN wil samen met haar opdrachtgevers een klimaatbeleid ontwikkelen dat er op gericht is om een verandering in de reële economie teweeg te brengen. Met ons klimaatbeleid willen we stimuleren dat de bedrijven waarin wordt geïnvesteerd hun uitstoot terugbrengen, tot een niveau dat past bij de doelen van het Parijsakkoord. Om de doelen van het Parijsakkoord te kunnen behalen, is het noodzakelijk dat elk bedrijf zich inzet om de CO<sub>2</sub>-uitstoot in voldoende mate te reduceren. Dit geldt in het bijzonder voor de bedrijven in de carbon-intensieve sectoren; deze spelen een belangrijke rol in de energietransitie.

Het gebruik van carbon reductiedoelstellingen per sector past ons inziens goed bij deze insteek. Welke uitstootreductie voldoende is, verschilt namelijk per sector. Dit is afhankelijk van de mogelijkheden die een sector heeft om een uitstootreductie te realiseren. We zijn van mening dat het belangrijk is om daar rekening mee te houden. In tegenstelling tot een CO<sub>2</sub>-reductiedoelstelling op portefeuilleniveau kunnen sectordoelstellingen niet bereikt worden door de investeringen in carbon intensieve sectoren simpelweg af te bouwen, maar door binnen elke sector te investeren in de bedrijven die op koers liggen om de uitstoot voldoende terug te brengen.

We geven invulling aan deze ambitie door samen met onze opdrachtgevers een passend klimaatbeleid te ontwikkelen. De instrumenten die we hierbij inzetten zijn actief aandeelhouderschap, ESG-integratie, uitsluitingen en impactinvesteringen. In de TCFD rapportage wordt een aantal voorbeelden van dergelijke acties gegeven.

## IV Openbaarmakingseisen IFR

De Investment Firm Regulation (IFR) bevat voor beleggingsondernemingen, naast kapitalisatie vereisten ook openbaarmakingsvereisten ten aanzien van niveau eigen vermogen, de eigen vermogensvereisten, de governance regelingen, het risicobeheer en beloningsbeleid en het beleggingsbeleid (artikelen 46 tot en met 53).

De openbaarmaking van het beleggingsbeleid (artikel 52) is niet van toepassing op MN omdat MN geen eigen beleggingen heeft. Voor de openbaarmakingvereisten ten aanzien van de governance (artikel 48) wordt verwezen naar het hoofdstuk Governance MN in het jaarverslag van MN. Voor het risicobeheer (artikel 47) wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Risicomanagement' en het beloningsbeleid in het hoofdstuk 'Veerkrachtige medewerkers' in het jaarverslag van MN. Voor het beloningsbeleid (artikel 51) wordt verwezen naar het beloningsbeleid in het hoofdstuk 'Veerkrachtige medewerkers' in het jaarverslag van MN. Onderstaand de openbaarmaking inzake de vereisten rondom eigen vermogen (artikel 49) en de eigen vermogensvereisten (artikel 50).

### Berekening kapitaalsvereisten

Het benodigde kapitaal wordt gedefinieerd als de hoogste van het vaste kostenvereiste en het K-factor vereiste.

### Berekening vaste kostenvereiste

X € 1.000

Som der bedrijfslasten 2021	183,8	
Variabele aftrekpost	-1,2	
Vaste kosten 2021	182,6	
Vaste kosteneis 25%		45,6

### Berekening K-factorvereiste

De IFR heeft een aantal k-factoren gedefinieerd: Risk- to-Client (RtC) K-factoren , Risk-to-market (RtM) K-factoren en Risk-to-firm (RtF) K-factoren. Het "risk-to-market" criterium en het "risk to firm" is niet relevant voor MN. Er is geen sprake van handel voor eigen rekening en evenmin van het aanhouden van een handelsportefeuille.

De K-factoren K-AUM (activa onder beheer discretionair vermogensbeheer en niet-discretionair doorlopend advies) en K-COH (verwerkte orders van cliënten) zijn de K-factoren onder de Risk-to-Client die relevant zijn voor MN.

Per 31 december 2021 bedragen deze K-factoren:

X € 1.000	Activa onder beheer	Factor	Hoogte kapitaal
K-AUM	101,072	0,02 %	20,2
K-COH	nihil	0,10%	nihil



Het benodigde kapitaal bedraagt € 45,6 mln, gebaseerd op het vaste kostevereiste.

.....  
Bedragen X € 1.000

Eigen vermogen voor resultaatbestemming	35,5	
<b>Aftrekposten</b>		
Latente belastingvordering	0,6	
Zelfontwikkelde software	1,1	
<hr/>		
Totaal	1,7	
TIER 1 kapitaal na aftrekposten*		33,8
Aan te vullen kapitaal		11,8
Resultaat toevoegen aan eigen vermogen		6,3
Agio storting door aandeelhouders		5,5
<hr/>		
Resultaat toevoegen aan eigen vermogen		11,8
.....		

\* TIER 1 Kapitaal wordt door de DNB gedefinieerd als het kernvermogen dat onder andere bestaat uit uitgegeven aandelen en ingehouden winsten. Wat tot het TIER 1 kapitaal wordt gerekend wordt bepaald door DNB. TIER 1 kapitaal is de financiële buffer die een bank heeft om (onverwachte) verliezen mee op te vangen.

