

Ons Fundament

Het Huis voor de Maakindustrie



Ons bestaansrecht
**HART VOOR
HARDE WERKERS**
Jouw inkomen, nu en later.

Dit zijn wij
**DENKERS EN DOENERS
IN HART EN NIEREN**
Betrokken, toegankelijk en doelgericht.



Jaarverslag MN 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

Over MN 7

Feiten & cijfers over MN 8

MN als maatschappelijk verantwoorde onderneming 11

Onze strategie 16

Ons Fundament 18

Welke waarde voegen we toe? 20

Wat vinden onze stakeholders belangrijk? 22

Doelstellingen & prestaties 24

Verslag van het Executive Committee 27

Financiën: inspanningen afgelopen jaren betalen zich uit 28

Beheerste pensioenadministratie en startklaar voor pensioenvernieuwing 31

Verzekeren heeft functionaliteit verbeterd 36

Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten 39

Meer MN'ers kennen en omarmen strategie 46

Risicobeheersing 51

Governance 62

Verslag van de Raad van Commissarissen 66

Vooruitblik 72

Jaarrekening 74

Kerncijfers 77

Geconsolideerd 78

Enkelvoudig 116

Overige gegevens
(inclusief Controleverklaring van de onafhankelijke accountant) 125

Bijlagen 136

Personalia 138

Reikwijdte en verslaggevingscriteria jaarverslag 141

(inclusief begrippenlijst en assurance-rapport
van de onafhankelijke accountant)

Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Pilot Rapportage 148

GRI tabel 155

Voorwoord

MN's volledige bedrijfsvoering, structuur en cultuur zijn in korte tijd ingrijpend veranderd. Deze reorganisatie konden we in 2017 afronden met organisatorische wijzigingen bij de units Finance en Informatievoorziening. Alle veranderingen hebben geleid tot een afgeslankte organisatie, met meer focus op de meerwaarde voor onze uiteindelijke klant. Afgelopen jaar hebben we de eerste positieve resultaten bereikt en in het komende jaar zetten we die lijn door. Dat ga ik niet meer van dichtbij meemaken. In juli 2018 verlaat ik MN om mijn energie volledig te geven aan mijn maatschappelijke ambities en persoonlijke drijfveren. Ik heb me in de afgelopen jaren naast mijn hoofdtaken samen met gedreven collega's met veel enthousiasme ingezet voor een meer duurzame pensioensector en een bijdrage aan micropensioen in armere landen. Het is mijn innerlijke drive mijn werklevens nu volledig te richten op de maatschappelijke bijdrage die ik wil leveren.

Beheerste pensioenadministratie, startklaar voor vernieuwing

Met het oog op de veranderingen in het pensioenlandschap is het van vitaal belang dat MN op tijd is voorbereid om opdrachtgevers in ieder scenario te ondersteunen in de pensioenuitvoering. Zo is er meer behoefte aan transparantie en verantwoording, hebben individualisering en flexibiliteit een grote impact en is de druk om de uitvoeringskosten te verlagen onverminderd hoog. MN heeft enkele verbeterprogramma's gestart om in aanloop naar de noodzakelijke vernieuwing, het organisatie- en productiesysteem op het vereiste niveau te brengen voor de toekomstige pensioendienstverlening. De volgende stap is dat op basis hiervan een nieuwe pensioenstraat wordt ingericht, waarmee MN klaar wil zijn voor de ontwikkelingen in de pensioenmarkt. Uitgangspunt is meer gebruik van standaard software, uniformering van processen en zichtbare klantwaarde.

Verzekeren heeft functionaliteit verbeterd

Voor de uitvoering van (aanvullende) inkomensverzekeringen voor verschillende verzekeraars moesten we in 2017 alle zeilen bijzetten. Het jaar stond met name in het teken van het verbeteren van de functionaliteit van het administratiesysteem BaNCS, om zorg te dragen voor de continuïteit van de bedrijfsvoering én om vernieuwing daarvan te realiseren. Dat is ten dele gelukt. Aan het eind van het jaar was BaNCS functioneel en technisch voldoende solide om te kunnen voldoen aan de klantwensen. Maar om aan te sluiten op de toekomstige doelarchitectuur, zijn meer aanpassingen nodig. Het is een flinke opgave om de operationele beheersingsprocessen op orde te krijgen. In de afgelopen periode is de vertrouwensband met onze klanten als gevolg van alle perikelen onder druk komen te staan. Het herstel van vertrouwen tussen MN en onze klanten zien wij daarom als een van de belangrijkste speerpunten. Het is voor MN dan ook een enorme opsteker dat eind 2017 onze grootste opdrachtgever opnieuw een langdurig contract heeft afgesloten met MN.

Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten

MN was jarenlang niet actief op zoek naar nieuwe vermogensbeheerklanten, maar in 2017 hebben wij de deur weer open gezet. MN is in de markt met een aantrekkelijke propositie voor fiduciaire dienstverlening voor fondsen uit de maakindustrie en maritieme sector. We willen helpen bij consolidatie en schaalvoordelen behalen voor de deelnemers. Dat doen we met onze eigen beleggingsovertuigingen in de hand. We richten ons namens opdrachtgevers op het behalen van overrendement, waarbij we veel tijd steken in het opstellen van een beleggingsstrategie voor het fonds. We bieden oplossingen aan die daarop zijn afgestemd.

Internationale waardering voor verantwoord beleggen

MN belegt met oog voor het verbeteren van sociale en maatschappelijke omstandigheden en het goed omgaan met klimaatrisico's. Een ordentelijke en sociaal inclusieve transitie naar een economie die in overeenstemming is met de klimaatdoelstellingen van Parijs, is volgens ons de beste manier om verliezen te minimaliseren en rendement te maximaliseren. Elk ander scenario is financieel onaantrekkelijk en niet in het belang van deelnemers van pensioenfondsen.

We zijn daarom trots op de totstandkoming van de eerste TCFD-rapportage (Task Force on Climate-related Financial Disclosure). Daarin rapporteren we over de kansen en risico's die ontstaan door klimaatverandering voor onze beleggingsactiviteiten. MN leverde een wezenlijke bijdrage aan het rapportageraamwerk. Maar we zijn op meer podia actief. We leiden een werkgroep klimaatrisico's vanuit het initiatief Platform Duurzaamheid van de DNB en we zijn medeoprichter van micro-pensioen in landen met grote armoede via SDMO. Dat MN internationaal aanzien geniet, blijkt uit het feit dat wij op uitnodiging van de Verenigde Naties mochten spreken tijdens de 'UNEP-FI European Regional Round Table' in Genève over de gezamenlijke verantwoordelijkheid van investeerders om de klimaatverandering tegen te gaan.

Meer MN'ers kennen en omarmen koers

De vooruitgang die we het afgelopen jaar op meerdere fronten hebben geboekt, is in de eerste plaats te danken aan onze medewerkers. Zij toonden zich veerkrachtig in een fase van wederopbouw. Tijdens dat proces speelde onze ondernemingsraad als betrokken en constructieve gesprekspartner een uitermate belangrijke rol. Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt dat er steeds meer steun is van MN'ers voor de koers die we voor ogen hebben. Er is een stijgende lijn te zien in de bekendheid met de doelen van MN en de mate waarin medewerkers achter deze doelen staan.

Om dat proces te versnellen, hebben we ons cultuurprogramma Next Blu nieuwe impulsen gegeven, te beginnen met een missie die dicht bij ons staat. Next Blu, als kleurtypering voor ons eigen MN. Blauw staat voor betrokkenheid, eigenaarschap, elkaar feedback geven en durven te veranderen. Een belangrijke pijler van de cultuurverandering zijn onze leidinggevenden. Betrokken en bevlogen leiderschap stimuleren wij met een diepgaand leiderschapsprogramma. Daarmee willen we meer onderling vertrouwen en verbinding creëren tussen leidinggevenden. Wij verwachten dat dat zal leiden tot meer vertrouwen, een betere dienstverlening en uiteindelijk een mooi resultaat bij opdrachtgevers, deelnemers en werkgevers.

Samen werken aan vertrouwensherstel

Nederland heeft een van de beste pensioenstelsels ter wereld. Toch kijkt de gemiddelde Nederlander met wantrouwen naar de sector. Dat wantrouwen is begonnen met een teleurgestelde verwachting over het pensioenresultaat, maar wordt gevoed door uitingen in de pers vanuit een politieke veranderagenda, goed bedoelde pogingen van wetenschappers en eenzijdige focus van belangengroepen die pleiten voor een grondige herziening van het stelsel. Het uitvergrooten van enkele knelpunten verlamt de discussie en lijkt ons ervan te weerhouden om met energie en passie de kracht van ons pensioenstelsel uit te dragen en wat er verbeterd moet worden met positieve energie gezamenlijk aan te pakken. Het terugwinnen van het vertrouwen is hoe dan ook cruciaal en daarbij gaat het in de eerste plaats om anders communiceren.

Niet primair via de inhoud, maar door te verbinden. Ons Pensioen is een bijzonder baanbrekend initiatief van de sector om dat doel te bereiken. Een veranderprogramma waarin we eendrachtig werken aan vertrouwensherstel in de pensioensector. We richten de blik naar buiten, verplaatsen ons in de deelnemer en proberen zo opnieuw in contact te komen. Zo willen we een brede beweging op gang brengen binnen de sector en een open gesprek aangaan met de samenleving. Het uiteindelijk doel? Vertrouwensherstel en versterking van het draagvlak voor het collectieve pensioenstelsel. In het belang van al die mensen in Nederland die - terecht - op ons rekenen.

Den Haag, 16 april 2018

René van de Kieft, voorzitter Raad van Bestuur

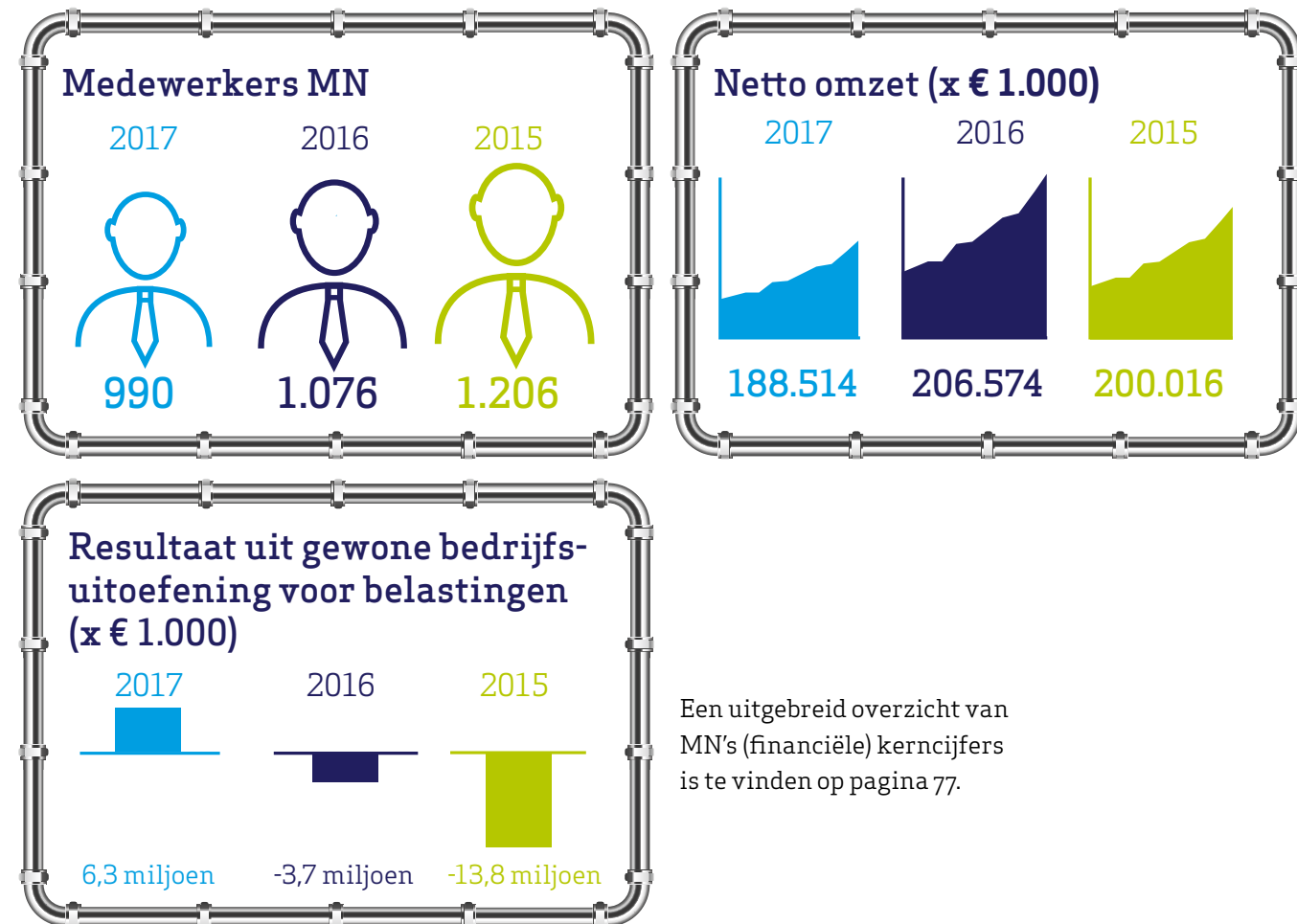
Over MN



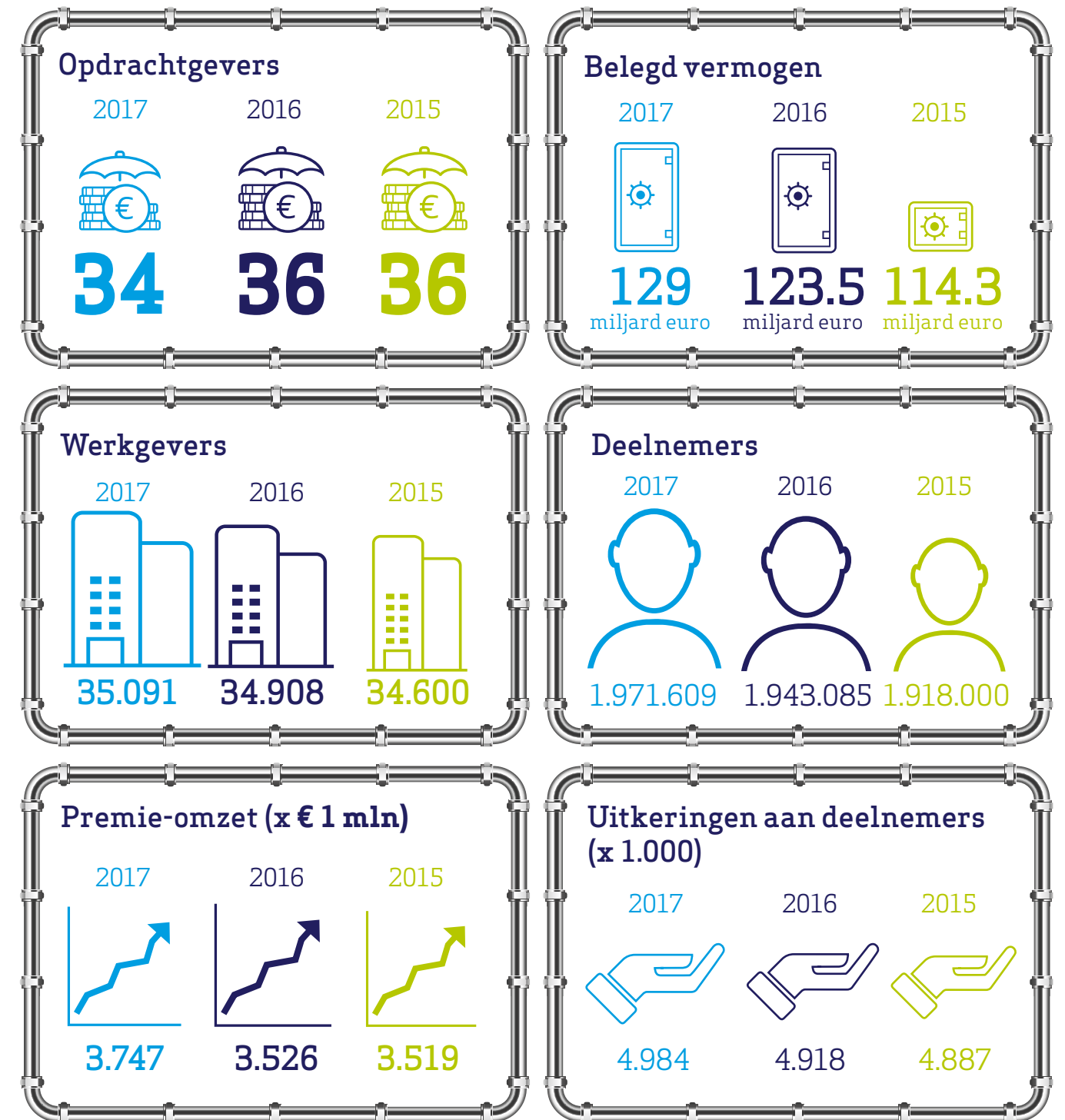
Feiten & cijfers over MN

Hart voor de harde werkers in de maakindustrie

MN is dé uitvoeringsorganisatie van pensioen en aanvullende inkomensvoorzieningen voor de Nederlandse maakindustrie en maritieme sector. We beheren ruim 129 miljard aan vermogen voor ongeveer 2 miljoen harde werkers bij zo'n 35.000 werkgevers. Wij maken ons sterk voor hun inkomen, nu en later.



Een uitgebreid overzicht van MN's (financiële) kerncijfers is te vinden op pagina 77.



We zijn in omvang de derde pensioenuitvoeringsorganisatie van Nederland. De dienstverlening van MN bestaat uit vermogensbeheer (fiduciair en asset management), pensioenadministratie, uitvoeren van sociale regelingen en overige gerelateerde inkomensvoorzieningen tegen aanvaardbare kosten voor opdrachtgevers en deelnemers. Binnen pensioenadministratie richt MN zich primair op haar huidige opdrachtgevers en is voorbereid op consolidatie binnen de metaal- en de maritieme sector.

MN adviseert en begeleidt klanten in het gehele proces van vermogensbeheer. Met deze integrale balansbenadering stemmen we alle vermogensbeheeractiviteiten optimaal op elkaar af, van beleidsadvies en portefeuillebeheer tot risicocontroles en rapportages. MN beheert ongeveer de helft van het vermogen van klanten intern, om de eenvoudige reden dat naast goede beleggingsresultaten dit ook toegevoegde waarde heeft vanuit het oogpunt van kostenefficiëntie, risicobeheersing en integratie van ESG-criteria (Environmental, Social & Governance). Dat deed MN met succes: afhankelijk van de gekozen beleggingstrategie ten opzichte van de verplichtingen werd er voor onze opdrachtgevers en cliënten een rendement gerealiseerd van 2,1% tot 5,4%.

Voor de drie opdrachtgevers die tevens aandeelhouder zijn, verzorgen wij zowel de pensioenadministratie als het vermogensbeheer. Dit zijn Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij). In 2016 maakten de volgende opdrachtgevers gebruik van de fiduciaire dienstverlening van MN: Bedrijfstakpensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (MITT), Pensioenfonds Cargill, Pensioenfonds SCA, Pensioenfonds Forbo, het Ondernemingspensioenfonds Mn Services en NV schade.

Daarnaast administreren we (aanvullende) inkomensverzekeringen voor verschillende partijen: NV schade, UVVS, Combinatie Bovemij Mn Services BV, KMUV en Achmea. MN levert aan de opdrachtgevers inkomensverzekeringen zoals ziekteverzuimverzekeringen, WIA-bodemverzekeringen, WGA-hiaatverzekeringen en WIA-excedentverzekeringen. Hierbij verzorgen we het hele proces: van offertes, via acceptatie van deelnemers en polisbeheer, tot het berekenen en uitkeren van schades. We verzorgen bovendien de bijbehorende communicatie.

Wij zetten onze kennis en ervaring ook in om pensioenfondsen en sociale partners gedegen en op maat te adviseren over de huidige situatie en toekomstige ontwikkelingen. Wij geven beleggingsadvies, voeren onderzoeken uit en identificeren de relevante ontwikkelingen in nationale- en Europese wetgeving en maatschappelijke omstandigheden. We ondersteunen bovendien onze opdrachtgevers op actuarieel, juridisch, technologisch en organisatorisch vlak.

MN biedt op dit moment dienstverlening aan de O&O fondsen en Sociale Fondsen in de sectoren Metaal & Techniek en Motorvoertuigen. Deze dienstverlening bestaat hoofdzakelijk uit de oplegging en inning van premiegelden en het periodiek verstrekken van werknemer-/werkgeverdata.

MN als maatschappelijk verantwoorde onderneming

In 2017 heeft MN een nieuw MVO-beleid geformuleerd, met twee concrete MVO-ambities. MN wil in 2020 in de kopgroep zitten van de financiële sector op het gebied van MVO, en maatschappelijke betrokkenheid moet in ons DNA zitten. Om ons MVO denken en doen beter te kunnen kaderen en uit te dragen zijn er drie thema's geselecteerd die aansluiten bij ons werk en onze sector. Het zijn voor MN'ers herkenbare en logische thema's: transparantie, kennisdeling en innovatie. Bij transparantie willen wij in alle openheid delen wat goed en minder goed gaat. Dit jaarverslag is een voorbeeld waarin wij vanuit die houding terugblikken op afgelopen jaar. Door het delen van kennis kunnen we maatschappelijk veel betekenen voor kwetsbare groepen. Dat doen we door initiatieven als LEF (zie verderop in dit hoofdstuk), informatieve lunchlezingen, een communicatieportal. Innovatie heeft betrekking op de sector, waar wij innovatief ondernemerschap stimuleren.

MN wil in woord en daad duurzaamheid uitdragen. Dat doen we in onze dienstverlening als fiduciair manager en vermogensbeheerder, maar we ook laten onze eigen organisatie doorlichten door Sustainalytics: dezelfde partij die we inzetten om bedrijven te beoordelen waarin we beleggen (ga voor meer info over verantwoord beleggen naar het hoofdstuk 'Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten').

Enthousiaste MN-collega's staan aan de basis van initiatieven op het vlak van MVO. Het eerste wapenfeit was de ondersteuning van de organisatie JINC. Deze organisatie zet zich in voor kinderen uit wijken met een sociaaleconomische achterstand. Eind 2017 namen enkele kinderen deel aan een bliksemstage bij MN. Het inzetten van middelen (mensen), kennis en ervaring voor de samenleving draagt bij aan twee belangrijke doelen: onze maatschappelijk impact en zingevend werkgeverschap. De binding met medewerkers versterken we ook door ze bij persoonlijke stappen op dit vlak te ondersteunen. Een greep uit de veelheid van initiatieven:

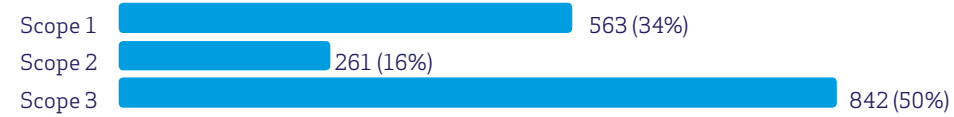
CO₂-voetafdruk

We berekenen jaarlijks hoeveel CO₂ MN uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, zakelijke kilometers en woon-/werkverkeer, koeling en afval. De uitkomst van die berekening maken we inzichtelijk met onze CO₂-voetafdruk. In het afgelopen jaar bedroeg onze CO₂-uitstoot 1.635 CO₂-equivalenten ten opzicht van 2.304 CO₂-equivalenten in 2016: een daling van 30%. Dit is voornamelijk het gevolg van de daling van het verbruik van stadsverwarming met 28% en elektriciteit met 8%.

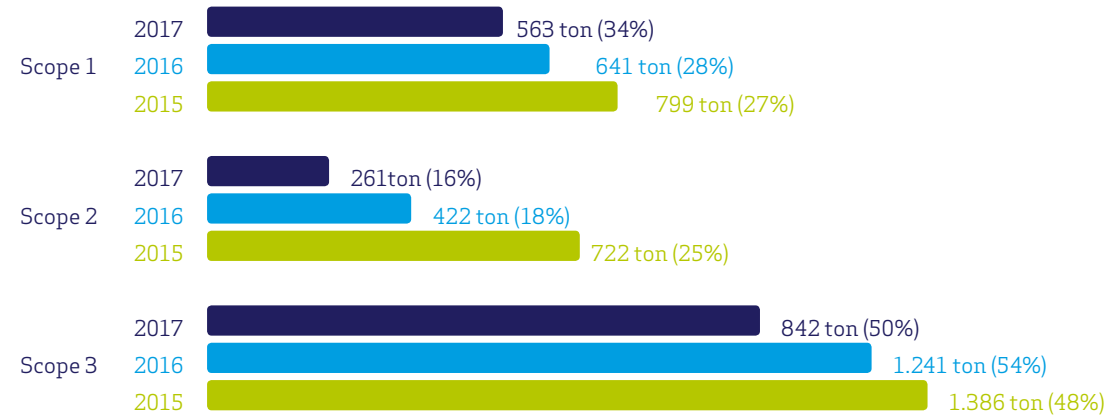
Daarnaast zien we dat ook het zakelijk verkeer is afgenomen. Het aantal vliegkilometers is met 171.462 kilometer gedaald. Er zijn minder leaseauto's in gebruik waardoor minder brandstof is getankt en minder zakelijke kilometers zijn gedeclareerd. De hoeveelheid woon-/werkverkeer is gedaald omdat de MN-populatie iets kleiner is geworden. Ook het effect van de sluiting van kantoor Radarport in Amsterdam ebt nog na en heeft een gunstige invloed op onze voetafdruk.

Verdeling per scope 2017

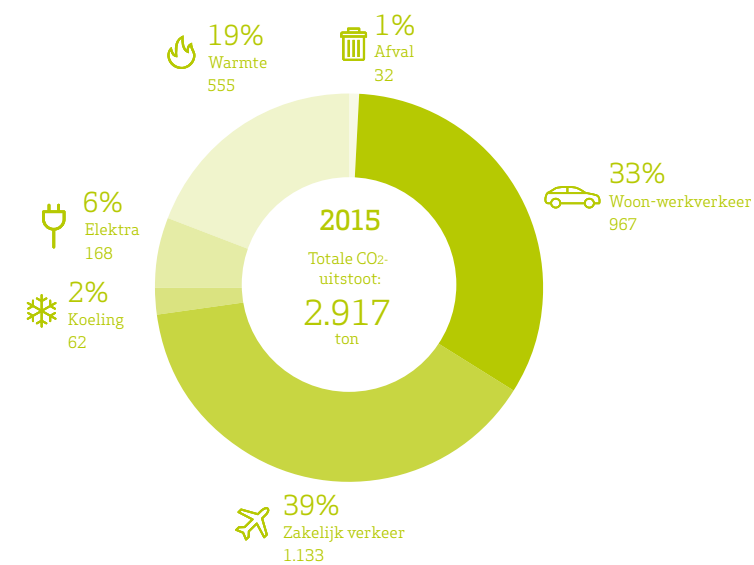
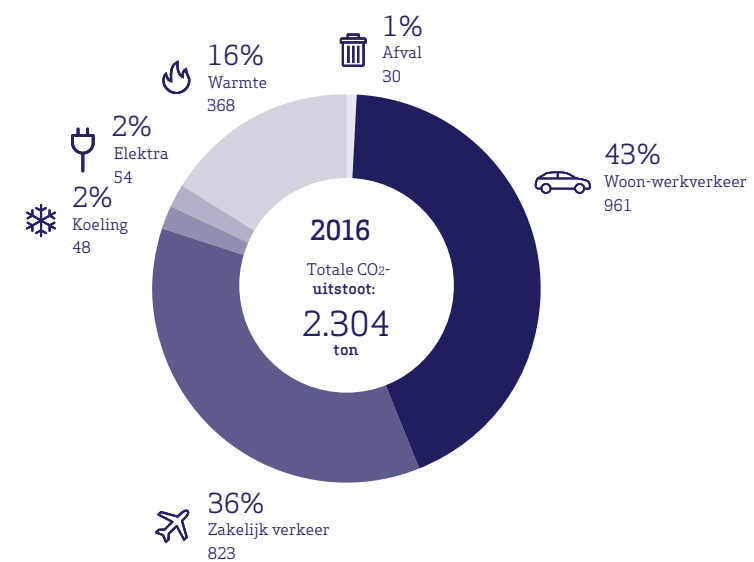
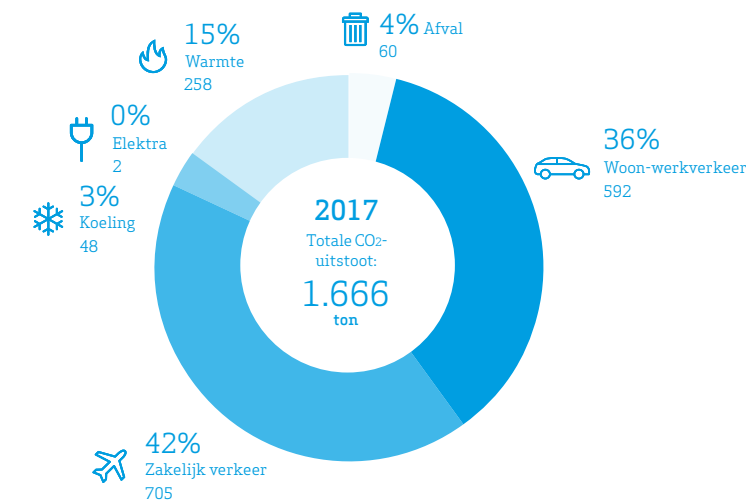
Scope 1 emissies zijn de zogenaamde directe emissies, terwijl scope 2 en 3 de indirecte emissies zijn.



Verdeling per scope 2017/2016/2015



Scope 1: directe uitstoot, bijvoorbeeld van auto's en materieel.
 Scope 2: indirecte uitstoot als gevolg van energieverbruik.
 Scope 3: indirecte uitstoot met andere oorzaken, zoals zakelijke kilometers.



Low Car Diet

Een groot deel van onze uitstoot zit in mobiliteit. Om het reisgedrag onder de aandacht van onze medewerkers te brengen, hebben we in het voorjaar meegedaan aan Low Car Diet, de grootste mobiliteitswedstrijd van Nederland. MN ging deze wedstrijd aan met 13 andere organisaties en is op de eerste plek geëindigd. Mede door 41% minder met de auto te reizen, hebben we een verbetering gemaakt van 35% ten opzichte van voor de campagne. Daarmee hebben we 1,3 ton CO₂ bespaard.

In 2017 ging de aandacht verder uit naar het scheiden van afval. Het scheidingspercentage van de afvalstromen is verbeterd met 12%, ondanks een toename van afval in 2017. Een nieuwe afvalstroom, de kartonnen koffiebekers en het vervangen van 1.200 bureaustoelen zorgden voor flink wat meer kilo's karton en plastic afval.

Energieaudit

MN moest in 2017 een energieaudit (EED-Energie Efficiency Directive) opstellen. Deze richtlijn is opgelegd door de Europese Commissie en bevat de verplichting voor grote ondernemingen om een energieaudit op te stellen, zodat ze inzicht krijgen in het energieverbruik en mogelijkheden voor kosteneffectieve energiebesparing. De gemeente Haaglanden heeft de energieaudit van MN goedgekeurd. De uitslag van de audit heeft een lijst opgeleverd met maatregelen voor een planperiode tot en met 2019. MN wil met deze maatregelen een energiebesparing realiseren van ongeveer 14%.

LEF

LEF is een mbo-lesprogramma, waarin jongeren in de leeftijd van 15 tot 22 jaar verantwoordelijk met geld leren omgaan. Jongeren hebben steeds vaker schulden en stappen hierdoor een onzekere toekomst in. LEF probeert dit te voorkomen door jongeren te leren wat de echte waarde van geld is. MN-collega's hebben zich ook in 2017 weer ingezet voor dit doel.

SPIL

In januari 2016 werd het Sustainable Pension en Investment Lab (SPIL) opgericht door een groep bestuurders en experts op het terrein van pensioenen en beleggingen. Doel van SPIL is het bewustzijn te vergroten in de pensioensector voor duurzame beleggingen gericht op een leefbare wereld en een stabiele en robuuste financiële sector. Onze bestuursvoorzitter René van de Kieft is een van de oprichters.

SDMO

In het voorjaar van 2016 trad onze bestuursvoorzitter René van de Kieft toe tot het bestuur van SDMO. De Stichting Duurzame (Micro-)Pensioenen in Ontwikkelingslanden is in 2011 opgericht om samen met lokale organisaties inwoners van ontwikkelingslanden toegang te bieden tot collectieve pensioenvoorzieningen. Daarbij gaat het vooral om mensen die werken in de informele sector en die vaak nog geen enkele voorziening hebben voor hun ouderdom. MN biedt ook bestuursondersteuning aan SDMO en heeft ook in 2017 een sponsoractie georganiseerd voor een van de doellanden.

Verantwoord inkopen

Het op een maatschappelijk verantwoorde en duurzame wijze samenwerken met haar leveranciers is een van de criteria voor MN in het besluitvormingsproces om relaties met leveranciers aan te gaan en/of te continueren. In 2017 hebben de units Inkoop en Juridische Zaken de Algemene Inkoopvoorwaarden van MN aangepast en gedeponereerd. Onderdeel van de Algemene Inkoopvoorwaarden is de Code of Conduct die ook geactualiseerd is. In de nieuwe Code of Conduct beschrijven we hoe we zaken doen met onze leveranciers, geïnspireerd door de ESG-richtlijnen en de ISO26000-richtlijnen inzake MVO.

Plannen voor 2018

In 2018 gaan we volop door met alle hier genoemde initiatieven. Ook is ons streven om de impact op het milieu nog verder te verlagen door nog slimmer met onze systemen om te gaan. Dit wordt mogelijk gemaakt door het invoeren van Cloud Energy, een applicatie die ons binnenklimaat kan regelen door continue het weer in de gaten te houden. We ronden de vernieuwing van het gebouwbeheersysteem af en zorgen ervoor dat we de wandcontactdozen en verlichting op de etages kunnen uitschakelen. Dat verkort de stand-by-tijd. De bestaande verlichting vervangen we door ledverlichting. Tot slot willen we samen met onze cateraar het assortiment verduurzamen en meer aandacht geven aan het scheiden van ons afval.

Onze strategie

Het is de ambitie van MN om in de marktsector de 'voorkeursleverancier' te zijn voor een dienstverlening in collectieve regelingen voor inkomensvoorzieningen. De primaire focus ligt daarbij op de bestaande opdrachtgevers en de daarbij aangesloten deelnemers en werkgevers. MN werkt vanuit de visie dat collectiviteit en schaalvoordelen dé ingrediënten zijn voor goede inkomensvoorzieningen.

MN wil samen met haar opdrachtgevers inspelen op verdere consolidatie en harmonisatie van de Nederlandse pensioensector, vanuit een gezamenlijk streven naar collectiviteit en schaalvoordelen. Daarnaast verwacht MN, door een wijziging van overheidsregelgeving, een uitbreiding van regelingen die door sociale partners worden afgesproken ten behoeve van werkgevers en werknemers in de bedrijfstakken. Door het bedienen van nieuwe sectoren, werkgevers en werknemers worden de schaalvoordelen verder vergroot en is MN in staat om de uitvoeringskosten voor alle betrokkenen te verlagen en daarmee het uitkerings- en inkomensniveau te verhogen. Langs de weg van uniformering van administratieve processen, slimme digitalisering en empathische dienstverlening naar de eindklant wil MN deze positie bereiken.

MN wil leidend worden in de vernieuwing van de pensioenadministratie en de klantpresentatie. Op het gebied van verzekeringsadministratie beoogt MN een goede prijs-/kwaliteitsverhouding te realiseren. Voor vermogensbeheer behoort MN tot de leidende spelers in de industrie en deze positie wil MN verder versterken en ook andere opdrachtgevers hiervan laten profiteren.

Innovatie

Innovatie moet MN helpen om haar klanten beter te bedienen, om kosten te verlagen en om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen op het gebied van verantwoord beleggen en MVO. MN ziet artificial intelligence en big data daarbij als relevante technologieën die op korte termijn hieraan bij kunnen dragen. MN gaat in de eerste helft van 2018 een visie op innovatie ontwikkelen en in huis kennis ontwikkelen. MN vindt het belangrijk dat daarbij de verbinding met de business wordt gemaakt, zodat innovatie-initiatieven die we in 2018 nemen, leiden tot duurzame verbeteringen en niet tot eenmalige innovatieve concepten.

De strategie van MN wordt in het corporate plan voor de middellange termijn uiteengezet en onderbouwd vanuit een interne en externe analyse. Jaarlijks worden de corporate doelen aangescherpt en vertaald in een strategische kaderbrief die de basis vormt voor de jaarplannen op unit-niveau en het Jaarplan MN (op corporate niveau). Op de verschillende managementniveaus wordt er volgens afspraken gerapporteerd over voortgang en resultaten, die uiteindelijk terug te zien zijn in de concrete afspraken tussen leidinggevende en medewerker.

Next Blu, Ons Pensioen en Leiderschap

Verbinding bereiken we door een duurzame cultuur te creëren op basis van betrokkenheid, eigenaarschap, elkaar van feedback voorzien en durven te veranderen. Leiderschap (ontwikkeling) is hierbij cruciaal. Next Blu is van, voor en door ons allemaal en wordt zichtbaar in het gebouw en onze manier van samenwerken. Dit ondersteund door verschillende cycli die het mogelijk maken om ondernemingsdoelstellingen te vertalen tot op medewerkersniveau en het voor medewerkers inzichtelijk wordt hoe zij bijdragen aan het succes van de organisatie. OnsPensioen en Next Blu zijn nauw verbonden. Op cultuurvlak en de vertaling naar kernboodschappen worden beide programma's zo goed mogelijk geïntegreerd. Daarbij hoort ook de verdere uitrol en borging van Ons Fundament en de toepassing daarvan in de verschillende interne en externe communicatieplatforms.

Ons Fundament

We hebben in 2017 onze missie en visie vertaald naar Ons Fundament. Daarin zijn onder andere het bestaansrecht, de ambitie en de werkwijze verwoord. De oude missie en visie vonden we te abstract. We werken voor de mensen in de metaal- en maritieme industrie. Zij moeten kunnen begrijpen wat ons drijft. In Ons Fundament hebben daarom we in klare taal vastgelegd hoe we bij MN werken, wie we zijn en wat we bieden.

Ons Fundament bestaat uit vier strategische pijlers: verbinden met de deelnemers en onze sector, onze positie versterken in de maakindustrie, meer met minder door slimmer onze processen te organiseren en maatschappelijk verantwoord. Hoe we deze strategische doelstellingen willen behalen en op welke manier, vertellen we in Ons Verhaal:

Vooruit door te vernieuwen

MN investeert flink in vernieuwing. Digitalisering brengt de kosten omlaag en de kwaliteit van ons werk omhoog. Pensioenen worden flexibeler, de dienstverlening steeds beter en het hele bedrijf toegankelijker (voor werkgevers en werknemers).

Een slimmere manier van werken

We combineren het denken in processen met het doen in oplossingen. We koesteren een open cultuur waarin we elkaar uitdagen, aanspreken en feedback geven. Omdat we iets al 20 jaar zo doen, is geen reden om het morgen nog zo te doen. We vragen iedereen om te laten zien hoe het elke dag slimmer en beter kan. Door eigenaarschap te pakken en samen creatieve oplossingen te bedenken. En dat alles in het belang van de deelnemers.

Ons bestaansrecht	HART VOOR HARDE WERKERS Jouw inkomen, nu en later.
Dit zijn wij	DENKERS EN DOENERS IN HART EN NIEREN Betrokken, toegankelijk en doelgericht.
Onze ambitie	DE VERTROUWDE INKOMENSPARTNER DIE HET VERMOGEN HEEFT OM MÉÉR TE GEVEN Meer helderheid. Meer daadkracht. Meer resultaat.
Dit bieden wij	WAAR VOOR JE GELD, NU EN LATER Met persoonlijke aandacht. En oog voor mens & milieu.
Onze werkwijze	ELKE DAG BETER We pakken aan en door, vernieuwen en werken samen.

Verbinden om te versnellen

We omarmen vernieuwing en werken samen met collega's, opdrachtgevers en specialisten uit de sector. We komen sneller tot resultaat. Samenwerken en kennis delen voorkomt ook dat we dingen dubbel doen: binnen MN maar ook sectorbreed. Ervaringen uitwisselen met andere uitvoeringsorganisaties helpt de hele sector écht te vernieuwen, en daarin hebben we een leidende rol. Door regelmatig te overleggen met werkgevers, komen we tot een betere pensioenuitvoering. We luisteren naar deelnemers, zodat we nog beter begrijpen wat hen echt bezighoudt.

Voor de hele maatschappij

We zijn in omvang de derde pensioenuitvoeringsorganisatie van Nederland. Daarmee hebben we een voorbeeldfunctie. We hebben een sterk maatschappelijk profiel, gekenmerkt door drie duidelijke thema's: transparantie, stimuleren van innovatie en opinieleiderschap.

Het Huis voor de Maakindustrie

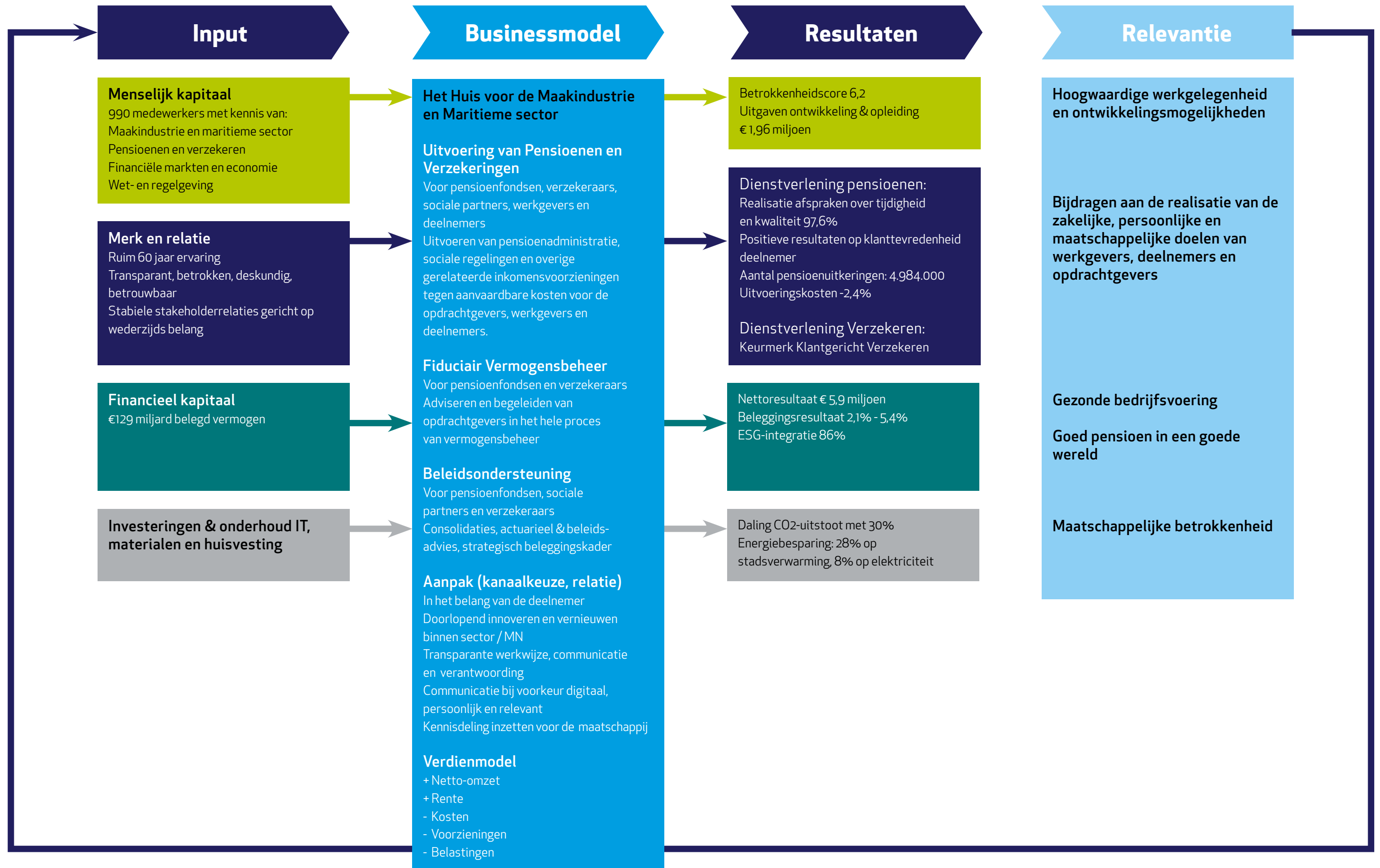
Maakindustrie en maritieme sector. Hét fundament voor het inkomen van meer dan twee miljoen Nederlanders, nu en straks.

Externe analyse

Kansen en bedreigingen zorgen voor uitdagende omstandigheden.

Kansen	Bedreigingen
Meer innovatie in de financiële sector (ook pensioen) biedt MN de kans om innovatie te versnellen, door samen te werken met peers en innovatieve partijen (binnen platformen). Met als resultaat kostenverlaging of kwaliteitsverbetering	Onzekerheid over en complexiteit van de stelselwijziging en de bijbehorende grote impact op de gehele organisatie
Vertouwen van deelnemer in de pensioensector is laag. Dit biedt MN de kans om zich positief te onderscheiden	Uitkomst stelsel kan leiden tot verdere individualisering en druk op verplichtstelling en daarmee positie van opdrachtgevers onder druk zetten
Stelselwijzigingen: door in te spelen op veranderingen kan MN versneld vernieuwen	Verdere kostendruk door nieuwe toetreders, toegenomen transparantie en de introductie van eenvoudige pensioenregelingen met een laag (gepercipieerd) kostenniveau
Transsectorale samenwerkingen in sociale zekerheid vormen een mogelijkheid voor MN om meer waarde toe te voegen	Toenemende controles door toezichhouder(s) vragen ongeplande (extra) capaciteit
Consolidatie: is gaande op fonds- en uitvoeringsniveau. Dit biedt MN en haar opdrachtgevers de kans om schaalvoordelen verder te vergroten	Vertrek van opdrachtgevers door low cost aanbieders leidt tot financiële problemen en imago-schade
Blijvende vraag naar lage kosten van vermogensbeheer biedt een goed perspectief vanwege het scherpe feemodel van VB	Afnemend vertrouwen van deelnemers en werkgevers door onrust en onzekerheid over de robuustheid van het pensioen
Sociale Fondsen bieden ruimte tot uitbesteden van taken, waaronder arbeidsmarktanalyses en scholingsadministratie, dit versterkt de positie van MN als huis voor de maakindustrie	

Welke waarde voegen we toe?



Wat vinden onze stakeholders belangrijk?

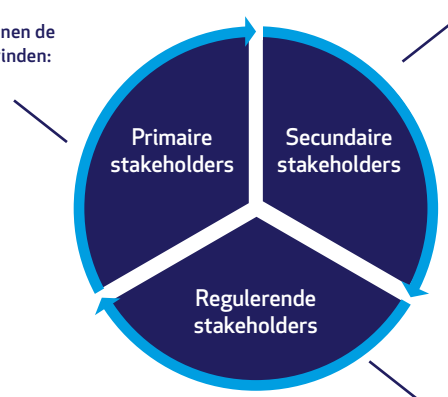
Ook dit jaar is er frequent overleg gevoerd met onze stakeholders over onder andere de strategie.

Er is een stakeholderconferentie geweest in januari 2017. Daarnaast is het Strategisch Partner Overleg (SPO) dusdanig geïnstitutionaliseerd, dat daardoor separate ontmoetingen minder aan de orde waren. De thema's vertrouwen, meerjarige financiële afspraken en op de sector gerichte groei van vermogensbeheeractiviteiten zijn verder verdiept en hebben geleid tot helderheid en duidelijkheid over de continuïteit van MN. Daarnaast hebben onze opdrachtgevers individueel heldere standpunten ingenomen ten aanzien van de consolidatie in de sector. Naast deze overlegvorm zijn onze stakeholders ook nauw betrokken in een speciaal overleg dat de voorbereiding treft voor een nieuwe pensioenstraat, bekend onder de naam Nieuwe Pensioenstroom. Dit initiatief geeft invulling aan de strategische doelstelling om MN en haar uitvoeringsactiviteiten op gebied van pensioenen gereed te maken voor een toekomstige wijziging van het stelsel.

Stakeholders

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

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



Samenwerkings- en invloedpartners:

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

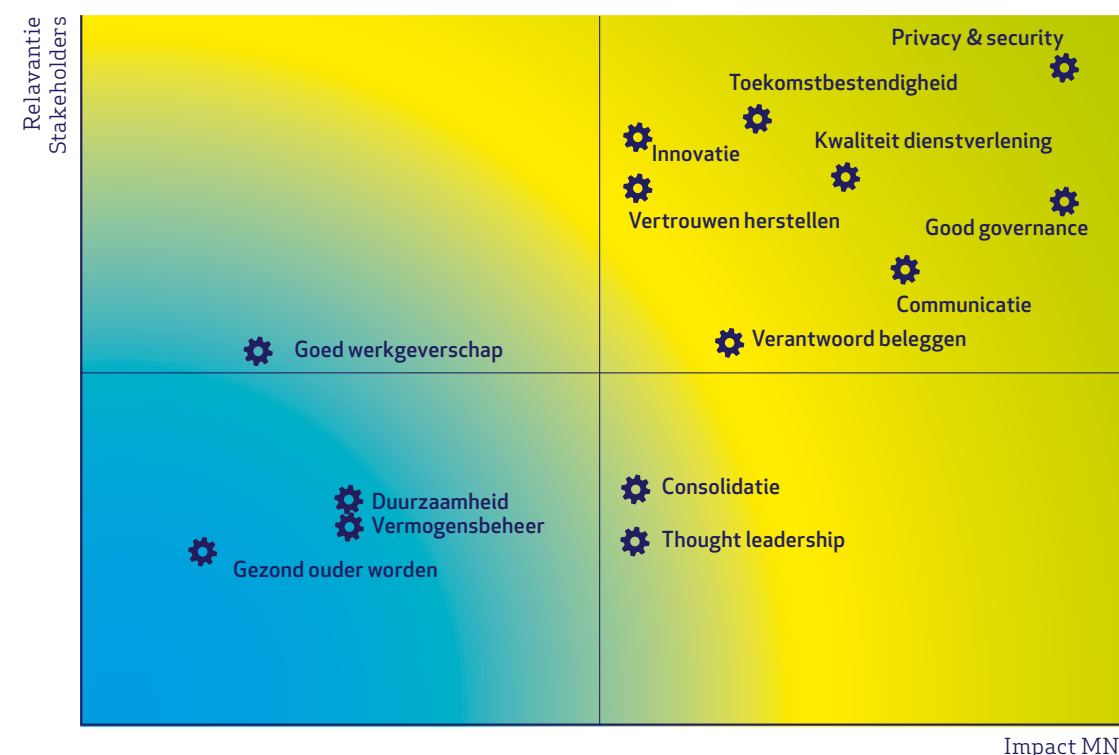
Oefenen invloed uit op de organisatie door middel van wet- en regelgeving:

- Toezichthouders (AFM/DNB)
- Nationale wet- en regelgevers
- Rechtspraak

Materialiteitsmatrix

Samen met onze stakeholders hebben we ook in 2017 een aantal materiële thema's vastgesteld. Dit zijn de onderwerpen die het afgelopen jaar structureel of veelvuldig onderwerp van gesprek waren tussen MN en haar stakeholders en hoog op de agenda stonden. Aan de basis hiervan ligt een robuuste stakeholderdialog die in 2017 is gevoerd. Er is met de stakeholders gesproken over belangrijke thema's voor MN, in de sector en in algemene zin. Op basis van deze gesprekken is een lijst met materiële onderwerpen opgesteld. Vervolgens is deze lijst door de stakeholders ingevuld, waarbij zij hebben aangegeven hoe significant een thema is voor hen en in hoeverre het prioriteit heeft. MN heeft dezelfde lijst voor zichzelf ingevuld om te bepalen hoeveel impact deze thema's hebben op MN.

De belangrijkste thema's bevinden zich rechtsboven in de materialiteitsmatrix.



Materialiteitsthema's verklaard:

- **Kwaliteit van dienstverlening** is als thema opgebouwd uit de volgende deelthema's: financiële wet- en regelgeving, betrouwbare pensioenuitvoering, kosten pensioenuitvoering, flexibiliteit van dienstverlening en wendbaarheid MN.
- **Good governance** bestaat uit de deelthema's: corporate governance en klantrelatie
- Het materiële thema **Verantwoord beleggen** is opgebouwd uit: actief aandeelhouderschap (MVB), ESG-integratie, impact investing en uitsluiting.
- Onder **Toekomstbestendigheid** verstaan we: toekomst pensioenstelsel, kostenbewust en wendbaar en nieuwe pensioenuitvoering.
- Het thema **Vermogensbeheer** is gecategoriseerd in: beheerste groei, beleggen in Nederland, verduurzaming vastgoed.
- Met **Goed werkgeverschap** bedoelen we: maatschappelijk verantwoord inkopen, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), menselijk kapitaal en talentmanagement, diversiteit, binden van medewerkers, medewerkerstevredenheid.
- **Duurzaamheid** bij MN bestaat uit: circulaire economie, CO2-voetafdruk MN en klimaatverandering.
- **Consolidatie** betekent: ambassadeursschap vanuit stakeholders
- We zijn volop bezig met **Innovatie** bij MN. Daaronder verstaan we: slim organiseren van processen, inzet van mens en middelen op innovatieve wijze, datakwaliteit en data, tech & digital transformation.
- De manier waarop we werken bij MN en hoe we tegen ontwikkelingen aankijken, de mate van innoveren en het delen van kennis kunnen leiden tot **Thought leadership**.
- **Vertrouwen herstellen** betekent voor ons draagvlak voor pensioen creëren.
- We zien het belang van goede **Communicatie**. Dat betekent: herkenbaarheid van fondsen en MN, aandacht voor reactietijd (pensioencommunicatie), en duidelijke en eenvoudige communicatie.
- Steeds belangrijker in onze materialiteitsmatrix: **Privacy en security**. Aan het thema **Gezond ouder worden** wordt door zowel MN als stakeholders minder belang toegedicht.

Doelstellingen & prestaties

In het volgende overzicht geven we concrete voorbeelden van doelstellingen en prestaties die de materiële thema's inhoud geven.

Materieel thema	Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Hoofdstuk
Privacy & security	MN Secure	Beveiligingsbewustzijn MN'ers vergroten	Oprichting werkgroep MN Secure. Activiteiten: publicaties, lezingen en bewustwordings-sessies	Risicobeheersing (60)
Kwaliteit dienstverlening	SLA dienstverlening pensioenen	>95% realisatie van prestatieafspraken met klanten over de diensten (tijdigheid en kwaliteit)	97,6% gerealiseerd	Beheerste pensioenadministratie, startklaar voor pensioenvernieuwing (32)
	Kosten uitvoering	Leveren van betrouwbare, voorspelbare en efficiënte dienstverlening tegen concurrerende kostprijs	Over 2017 heeft MN de kosten met betrekking tot de pensioenadministratie met 2,4% weten te verlagen ten opzichte van 2016	Beheerste pensioenadministratie, startklaar voor pensioenvernieuwing (32)
	Keurmerk klantgericht verzekeringen	Voldoen aan alle normen om het keurmerk te mogen voeren	Keurmerk klantgericht verzekeringen behaald	Verzekeren heeft functionaliteit verbeterd (36)
	CRM-systeem	Betere digitale klantbediening	Implementatie nieuw CRM-systeem in december 2017	Verzekeren heeft functionaliteit verbeterd (36)
Good governance	Nederlandse Code Corporate Governance	Toepassen beginselen Nederlandse Code Corporate Governance	MN heeft in de loop van 2017 de reglementen herzien en aangepast aan de huidige tijdsgeest, in lijn met de Code	Governance (63)
	Strategisch beleggingskader	Vergroten uitlegbaarheid van beleggingskeuzes, beter aansluiten bij het langetermijn perspectief opdrachtgevers	Invulling van een modern, strategisch beleggingskader, dat in de voorafgaande jaren door MN en haar opdrachtgevers is ontwikkeld	Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten (39)

Materieel thema	Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Hoofdstuk
Toekomstbestendigheid	Nieuwe Pensioenstroom	Vernieuwing pensioenadministratie	MN heeft in 2017 het plan voor pensioenvernieuwing opgesteld en aan de fondsen voorgelegd. Er zijn strategische productkeuzes gemaakt, de doelarchitectuur is bepaald en er is een implementatie-aanpak opgeleverd: roadmap voor de Nieuwe Pensioenstroom (NPS).	Beheerste pensioenadministratie, startklaar voor pensioenvernieuwing (32)
Communicatie	Digitalisering	Digitale verzending UPO	PMT en PME hebben 554.000 UPO-berichten aangeboden in de Berichtenbox van Mijn Overheid. Daarvan zijn er 213.865 geplaatst, 39% van het aantal actieve deelnemers	Beheerste pensioenadministratie, startklaar voor pensioenvernieuwing (33)
Verantwoord beleggen	Uitvoering MVB-beleid	Score UNPRI	UNPRI voor vorderingen op gebied van verantwoord beleggingsbeleid, implementatie en resultaten	Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten (44)
	ESG-integratie	Bij minimaal 85% van het belegd vermogen worden ESG-factoren als selectiecriteria meegenomen	Bij 86% van het belegd vermogen werden ESG-factoren als selectiecriteria meegenomen	Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten (44)
	Engagement	Dialogoprogramma (engagement) om langetermijn-waardecreatie te stimuleren en risico's te mitigeren	In 2017 ging MN de dialoog aan met 12 bedrijven in Nederland en 66 in het buitenland over Environment (15x), Social (32x) en Governance (31x).	Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten (44)

Materieel thema	Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Hoofdstuk
Innovatie	Nieuwe Pensioenstroom	Vernieuwing pensioenadministratie	MN heeft in 2017 het plan voor pensioenvernieuwing opgesteld en aan de fondsen voorgelegd. Er zijn strategische productkeuzes gemaakt, de doelarchitectuur is bepaald en er is een implementatie-aanpak opgeleverd: roadmap voor de Nieuwe Pensioenstroom (NPS).	Beheerste pensioenadministratie, startklaar voor pensioenvernieuwing (32)
Vertrouwen herstellen	Sectorbreed programma om vertrouwen te herstellen	Vertrouwensherstel pensioensector	MN en een aantal andere grote pensioenfondsen en pensioenuitvoeringsorganisaties hebben de handen ineengeslagen en werken binnen een veranderprogramma samen aan vertrouwensherstel in de pensioensector.	Voorwoord bestuursvoorzitter (6)

Verslag van het Executive Committee

In 2017 zijn de laatste reorganisaties doorgevoerd bij het onderdeel Finance, maar vooral bij de unit Informatievoorziening, het onderdeel dat verantwoordelijk is voor alle ICT-dienstverlening. De architectuur als basis voor vernieuwing, het werken met een multidisciplinair voortbrengingsproces en de inrichting van portfoliomanagement zijn grote stappen vooruit op ons ICT-domein. Daardoor sluit de manier van werken van de unit Informatievoorziening nu beter aan op de klantbedieningsketens van Pensioenen, Verzekeren en Vermogensbeheer. MN heeft de belangrijkste randvoorwaarden ingevuld om klaar te zijn voor grotere ICT-projecten, waaronder een nieuwe pensioenstraat die MN in staat stelt de ontwikkelingen in de pensioenmarkt te absorberen. Bij Verzekeren zijn we in de laatste fase terechtgekomen van de implementatie van een stabiele polisadministratie. Tegelijkertijd zijn de eerste stappen gezet naar nieuwe portalen voor de klanten. Vermogensbeheer is voorbereid op verandering in wet- en regelgeving (zoals MiFID II) en heeft haar dienstverleningsmodel verder verbeterd en is daarmee de speler die waarde kan toevoegen voor fondsen in de maakindustrie en maritieme sector die een robuuste thuisbasis zoeken. Het zijn onze medewerkers die iedere dag weer alles op alles zetten om een passend antwoord op de vragen van onze klanten te vinden. Zij kunnen zich vinden in de doelstellingen van MN. En na twee jaren negatief netto resultaat heeft MN 2017 afgesloten met positief resultaat na belastingen in lijn met ons budget.



Financiën: inspanningen afgelopen jaren betalen zich uit

De operationele performance is verder verbeterd door een vereenvoudiging van de organisatie en de onderliggende processen die de kostenbasis blijvend hebben gereduceerd. Het resultaat voor belastingen is € 6,8 miljoen, in lijn met het interne budget. Verder hebben de gerealiseerde kostenbesparingen een versnelde tariefsverlaging van € 6,5 miljoen mogelijk gemaakt. In financieel opzicht zijn we dan ook tevreden over het jaar 2017.

Resultaat

Het resultaat voor belastingen in 2017 is € 6,8 miljoen positief, in lijn met het gebudgetteerde resultaat over 2017 van € 7 miljoen (beiden inclusief het resultaat deelnemingen). Het resultaat is voor een groot deel te danken aan verbeteringen die zijn doorgevoerd binnen de operationele processen en formatie-ontwikkeling in de organisatie. Dit heeft geleid tot een verlaging van de kosten. Ten opzichte van 2016 is het resultaat met € 9,6 miljoen verbeterd (2016: +/- € 2,8 miljoen).

Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen van € 5,9 miljoen positief zal ten gunste worden gebracht van het eigen vermogen. Het eigen vermogen bedraagt eind 2017 € 19,3 miljoen na resultaatbestemming. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt de voorgestelde resultaatbestemming definitief vastgesteld.

Bedrijfsopbrengsten

Het jaar 2017 is het eerste jaar dat MN met vaste tarieven voor haar grootste opdrachtgevers gewerkt heeft. De bedrijfsopbrengsten in 2017 bedragen € 189,6 miljoen en deze zijn ten opzichte van 2016 met € 17,8 miljoen afgenomen. Gecorrigeerd voor de eenmalige bijdrage in 2016 van de opdrachtgevers PMT, PME en Koopvaardij aan de kosten van het veranderprogramma MN3.0 en transitie ad € 12,9 miljoen, komen de bedrijfsopbrengsten € 4,9 miljoen lager uit ten opzichte van 2016. Dit wordt met name verklaard door lagere projectopbrengsten in 2017 dan in 2016.

Het beheerd vermogen is met € 5,4 miljard toegenomen naar € 129 miljard als gevolg van rendementen op het beheerd vermogen en ondanks het vertrek van enkele klanten.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 182,4 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar met € 27,8 miljoen afgenomen. Exclusief het effect van de bijzondere waardeverminderingen in 2016, daalden de kosten met € 13 miljoen. Deze sterke afname is met name het gevolg van lagere personeelskosten, die deels zijn gecompenseerd door een storting van € 1,5 miljoen als gevolg van de resultaatafhankelijke bijdrage pensioenen (cao) in het eigen MN pensioenfonds. De kostenbesparingen waren het gevolg van verschillende initiatieven om processen verder te stroomlijnen en het resultaat van de reorganisaties die hebben plaatsgevonden. Daarnaast zijn er in 2017 veel vacatures geweest, hetgeen ook voor een hogere externe inhuur heeft gezorgd.

In 2017 heeft de nadruk voor MN gelegen op de voorbereiding op de implementatie van de Nieuwe Pensioenstroom (NPS). Hiervoor is bij de units Informatievoorziening en Pensioenen een aantal initiatieven genomen en zijn stappen gezet die uiteindelijk hebben geleid tot een veelomvattend plan waarmee MN klaar is voor toekomstige wijzigingen in het pensioenstelsel.

In verschillende bedrijfsonderdelen is een aantal grotere trajecten gestart die ertoe moeten leiden dat MN sneller en beter haar klanten kan bedienen tegen lagere kosten. Daarnaast is veel aandacht besteed aan de projecten rondom wet- en regelgeving, waaronder ook de voorbereidingen op MiFID II.

Liquiditeitspositie

De eigen liquiditeitspositie is eind 2017 uitgekomen op € 81,1 miljoen. De hoge liquiditeitspositie is onder andere te verklaren door ontvangen voorschotten van onze opdrachtgevers voor het eerste kwartaal 2018. Daarnaast kende MN in 2017 een positieve operationele kasstroom en een onderliggend positief resultaat.

Doordat MN in belangrijke mate te maken heeft met wetgeving als het Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) en de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD), staan niet alle liquide middelen ter vrije beschikking voor gebruik in het werkkapitaal. Het totaal gebonden vermogen eind 2017 bedraagt € 25,5 miljoen, dit betreft de impact van de wettelijke kaders, de bankgarantie en een onzekerheidsmarge. MN kan, in geval van (tijdelijke) liquiditeitstekorten, gebruik maken van een tweetal kredietfaciliteiten die zijn verstrekt door de certificaathouders. De twee kredietfaciliteiten hebben een gezamenlijke omvang van € 45 miljoen. Tot op heden heeft MN van deze faciliteiten geen gebruik gemaakt.

Investeringen

In 2017 is voor € 2,2 miljoen aan investeringen gedaan in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gedaald van € 18,9 miljoen in 2016 naar € 12,7 miljoen in 2017. Deze daling is het gevolg van de geplande reguliere afschrijvingen.

Kapitalisatie MN

MN dient over zoveel weerstandsvermogen te beschikken dat de continuïteit van de bedrijfsvoering voor alle stakeholders is gegarandeerd. Gegeven de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten dient hierbij rekening te worden gehouden met geldende maatschappelijke normen, DNB-normen voor het aanhouden van eigen vermogen voor de opdrachtgevers bij Vermogensbeheer BV en Fondsenbeheer BV en voor de overige opdrachtgevers. Daarnaast heeft MN een liquiditeitsbehoefte en de noodzaak om investeringen voor de toekomst efficiënt te kunnen financieren. Analyse heeft aangetoond dat MN aan de wettelijke kapitaalvereisten voldoet voor de onder DNB toezicht staande entiteiten. Naast het eigen vermogen beschikt MN over een, onder bepaalde voorwaarden, in eigen vermogen converteerbare kredietvoorziening van € 24 miljoen die door de aandeelhouders als risicobuffer aan MN beschikbaar is gesteld. Bij activering zal deze kredietvoorziening de vorm hebben van een achtergestelde lening, die onder voorwaarden geconverteerd kan worden naar eigen vermogen.

Conclusie over het financiële jaar 2017

In financieel opzicht zijn we tevreden over het jaar 2017. Door structurele verbeteringen die zijn doorgevoerd, als ook het positieve resultaat, ligt er een solide financiële basis. Hieruit kunnen de komende jaren de investeringen worden gedaan, die moeten leiden tot een pensioendienstverlener die klaar is voor de uitdagingen van een nieuw pensioenstelsel.

Beheerste pensioenadministratie en startklaar voor pensioenvernieuwing

Over 2017 was er sprake van een beheerste bedrijfsvoering voor pensioenadministratie. Daarnaast hebben Pensioenen en Informatievoorziening in 2017 een belangrijke aanzet gegeven voor processtandaardisering en een verdere vereenvoudiging van de pensioenadministraties van de verschillende fondsen. Ook is het plan 'Nieuwe Pensioenstroom' opgeleverd voor de noodzakelijke pensioenvernieuwing in de komende jaren.

Met het oog op de veranderingen in het pensioenlandschap is het van vitaal belang dat MN op tijd is voorbereid om opdrachtgevers in ieder scenario te ondersteunen in de pensioenuitvoering. Zo is er meer behoefte aan transparantie en verantwoording, hebben individualisering en flexibiliteit een grote impact en is de druk om de uitvoeringskosten te verlagen onverminderd hoog. MN heeft enkele verbeterprogramma's gestart om in aanloop naar de noodzakelijke vernieuwing, het organisatie- en productiesysteem op het vereiste niveau te brengen voor de toekomstige pensioendienstverlening.

Standaardiseren en vereenvoudigen processen

De volgende stap in de dienstverlening is dat de processen van verschillende opdrachtgevers worden geharmoniseerd tot een gestandaardiseerd proces. Pensioenen werkt daarbij nauw samen met Informatievoorziening. Zo werd afgelopen jaar de pensioenrichtleeftijd succesvol aangepast naar 68 jaar en lukte het om een customer engagement-pakket operationeel te krijgen. Ook zijn de bedrijfsprocessen met de meeste mutaties in het rechten- en uitkeringen-domein geanalyseerd en verbeterd in een gestandaardiseerd proces. Dat gebeurde aan de hand van de methode LEAN, waarbij de procesketen in beeld wordt gebracht. Iedere processtap die waarde toevoegt, wordt geanalyseerd en wordt vereenvoudigd.

Naast de huidige pensioenstraat die met zijn maatwerk aanpak een beperkte wendbaarheid heeft, zijn samen met Informatievoorziening de mogelijkheden van een nieuwe, pakket-gebaseerde straat onderzocht. Er zijn selectiecriteria opgesteld en de knelpunten zijn in kaart gebracht. Op basis van deze analyse is een shortlist van pakketten geselecteerd. Daarbij wordt de geschiktheid van een pakket getoetst aan de hand van een relatief klein scenario. Dat beperkt zich tot het evalueren van de bruikbaarheid van pensioenregeling-functionaliteit en een aantal pensioengerelateerde processen.

Nieuwe Pensioenstroom

In 2017 is het plan voor de noodzakelijke pensioenvernieuwing opgesteld en aan de fondsen voorgelegd. Achtereenvolgens zijn er strategische productkeuzes gemaakt, is de doelarchitectuur bepaald en is een implementatie-aanpak opgeleverd: de roadmap voor de Nieuwe Pensioenstroom (NPS). In plaats van een kostbare grootschalige vernieuwing heeft MN de contouren van een nieuwe veranderstrategie neergezet. Deze is gebaseerd op een geleidelijke aanpak, waarbij de bestaande pensioenstraat verder wordt ontwikkeld en parallel initiatieven voor een nieuwe straat en klantbediening worden onderzocht en gerealiseerd.

Kwaliteit van de dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening, zoals het verwerken van aanvragen en het voeren van de pensioenadministratie, is maatgevend voor MN in de dagelijkse contacten met de deelnemers, de pensioengerechtigden en de werkgevers. Het is voor onze opdrachtgevers van groot belang inzicht te hebben in de kwaliteit van de uitvoering. Om dit inzicht te krijgen worden serviceafspraken gemaakt over tijdigheid en kwaliteit van de belangrijkste processen. Deze serviceafspraken weerspiegelen ook de ambitie van MN om de dienstverlening steeds verder te verbeteren, zodat de deelnemers en pensioengerechtigden tijdig krijgen waar ze recht op hebben.

1. Prestatieafspraken

Per maand worden de behaalde serviceafspraken gemeten en met de opdrachtgevers gedeeld. Het doel is om minimaal gelijk of hoger te scoren in de meting. De jaarlijkse doelstelling van MN is om minimaal 95% van de serviceafspraken op- of boven de norm te realiseren. Over 2017 was in 97,6% van de metingen de score op- of boven de afgesproken norm.

KPI	SLA dienstverlening pensioenen
	Realisatie van de prestatieafspraken (SLA's) met klanten over de diensten (tijdigheid en kwaliteit).
Doel 2017	>95%
Resultaat 2017	97,6%

2. Controles

De kwaliteit van de dienstverlening wordt ook gemeten aan de hand van gegevensgerichte controles, die periodiek worden uitgevoerd op de belangrijkste processen van de pensioenadministratie. Op basis van een steekproef worden dossiers nagerekend. Er wordt vervolgens gerapporteerd over financiële bevindingen (krijgt de deelnemer waar hij recht op heeft) en bevindingen zonder materiele impact (is de deelnemer bijvoorbeeld correct geïnformeerd).

3. Incidenten

Ook het aantal incidenten dat vanuit de pensioenadministratie wordt gemeld, is maatgevend. De incidentprocedure treedt in werking als zich bij MN een gebeurtenis voordoet die wordt veroorzaakt door ontoereikende of falende processen, mensen of systemen of externe gebeurtenissen. Daarbij hebben die gebeurtenissen geresulteerd in, of hadden ze kunnen resulteren in een financieel resultaat, reputatieschade of ander nadelig effect voor de organisatie en/of een van haar opdrachtgevers. Incidenten worden gewogen op impact, waarbij incidenten met een hoge- of een gemiddelde impact worden gemeld aan de fondsen.

Er zijn in 2017 tien incidenten met een hoge- of gemiddelde impact gerapporteerd. Na aanmelding van deze incidenten duurde het gemiddeld 95 dagen voordat de incidenten als afgehandeld konden worden gerapporteerd. Met name incidenten waarvoor eerst een databestand moest worden geanalyseerd (welke data worden hoe door een incident geraakt) voordat de data konden worden gecorrigeerd, vroegen een langere doorlooptijd.

Klanttevredenheid

Het meten van de klanttevredenheid blijft voor MN een essentieel middel om de dienstverlening op het vereiste niveau te brengen en te houden. De uitkomsten van deze metingen geven aan waar we onze dienstverlening kunnen verbeteren. Ook in 2017 heeft MN voor PME en PMT doorlopende klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) uitgevoerd. Hierbij wordt na een telefonisch klantencontact willekeurig gevraagd om deel te nemen aan een online klanttevredenheidsonderzoek over de dienstverlening van de MN-medewerkers. In 2017 is 2.201 personen (ongeveer 1% van het totaal aantal contacten) gevraagd de online vragenlijst in te vullen. Ongeveer 43% van deze klanten heeft gereageerd en heeft aangegeven hoe onze dienstverlening wordt gewaardeerd op het gebied van (1) klantvriendelijkheid, (2) inlevingsvermogen en deskundigheid van de medewerkers en (3) of vragen direct beantwoord kunnen worden door de medewerkers. Hoewel dit een kleine niet-representatieve steekproef betreft, krijgt MN zo inzicht in de tevredenheid van deelnemers. De respondenten geven maandelijks gemiddeld hoge scores (rond de 8,5).

Pensioencommunicatie

Pensioenfondsen zoeken steeds nadrukkelijker naar middelen om de deelnemers zoveel mogelijk 'op maat' te informeren over hun pensioen. Sinds 2015 geeft de Wet Pensioencommunicatie hier ook ruime mogelijkheden voor. Ook PME en PMT maken van deze mogelijkheden gebruik. Vanaf 2016 hebben de fondsen ingezet op digitale communicatie, in eerste instantie door het UPO digitaal aan te bieden aan de actieve deelnemers en in januari 2017 een begin te maken met de digitale verzending van het UPO en de jaaropgave aan gepensioneerden.

In 2017 hebben 125.000 actieve deelnemers digitaal bericht ontvangen dat hun jaarlijkse UPO klaarstond in de Mijn Omgeving. 322.000 deelnemers zijn daarnaast schriftelijk aangeschreven dat hun UPO digitaal beschikbaar stond in de deelnemersportalen én kon worden opgehaald via de Berichtenbox van Mijn Overheid. 68.000 deelnemers hebben naar aanleiding van de e-mailnotificatie hun UPO ook daadwerkelijk gedownload. Ook de schriftelijke notificaties hebben tot een enorme toename van de Mijn Omgevingen geleid, met een aanzienlijk aantal downloads van UPO's.

Van de 554.000 door PME en PMT aangeboden UPO-berichten in de Berichtenbox van Mijn Overheid, zijn er 213.865 daadwerkelijk geplaatst, 39% van het aantal actieve deelnemers.

Door actief e-mailadressen te registreren, kunnen de fondsen hun digitale ambities steeds meer verwezenlijken. Ook doordat de 'Mijn-omgevingen' en de pensioenplanners op termijn geavanceerder worden, zodat ook hier op de persoonlijke situatie van de deelnemer kan worden ingespeeld.

Serviceverlening

Een van de manieren om zicht te krijgen op hoe MN presteert op het gebied van serviceniveau en kostenbeheersing, is de CEM-benchmark waar onze opdrachtgevers PMT en PME aan deelnemen. Deze jaarlijkse benchmark wordt uitgevoerd door het onafhankelijk Canadese onderzoeksbureau CEM en geeft de deelnemende fondsen inzicht in het kosten- en serviceniveau ten opzichte van vergelijkbare fondsen. In de CEM-benchmark worden onze opdrachtgevers PMT en PME vergeleken met andere vergelijkbare Nederlandse pensioenfondsen. Met inzicht in het huidige kosten- en serviceniveau wordt ook inzichtelijk waar nog verbetering is te behalen. In 2017 zijn de resultaten gepresenteerd van het CEM-onderzoek over het boekjaar 2016.

In het CEM-onderzoek worden verschillende elementen van contacten met deelnemers gewogen om te komen tot een servicescore. Hogere servicescores zijn overigens niet noodzakelijkerwijs beter. Zo is een hoog serviceniveau niet altijd optimaal of kosteneffectief. Het is bijvoorbeeld een goede service om een callcenter te hebben dat 24 uur per dag open is, maar weinig fondsen kunnen de kosten daarvan rechtvaardigen. De servicescores zijn vooral nuttig om te identificeren wat PME en PMT anders doen dan andere pensioenfondsen van gelijke grootte. Inzicht in deze verschillen kan PME en PMT van ideeën voorzien over hoe en waar de service aan deelnemers kan verbeteren.

Onderstaande tabel toont de respectievelijke scores voor PME en PMT in vergelijking met de peer-fondsen over 2016. Wat opvalt is de lage score bij klanttevredenheid. Deze score is laag omdat er in 2016 geen grootschalig klanttevredenheidsonderzoek door PME en PMT is uitgevoerd.

Serviceniveau	PME	PMT	Peer gem.
pensioenbetalingen	100	100	100
pensioentoekenningen	100	100	99
contactcenter	90	91	84
1-op-1 voorlichting	90	94	69
presentaties	92	72	63
website	86	85	85
nieuws- en gerichte communicatie	84	100	83
pensioenoverzicht	68	74	62
notariële verklaringen	65	65	80
klanttevredenheid	26	42	53

Kostenbeheersing

Een van de strategische doelen van MN is leveren van een betrouwbare, voorspelbare en efficiënte dienstverlening tegen een concurrerende kostprijs. Over 2017 heeft MN de kosten met betrekking tot de pensioenadministratie met 2,4% weten te verlagen ten opzichte van 2016. Dit draagt bij om te komen tot een verdere verlaging van de kosten per deelnemer. (Het CEM-onderzoek dat in 2017 is uitgevoerd, betreft de resultaten over 2016. De CEM-score ten aanzien van de kosten per deelnemer is daarom niet relevant voor dit jaarverslag.)

Verzekeren heeft functionaliteit verbeterd

Bij Verzekeren komt de techniek steeds meer op orde. Zo is BaNCS nu functioneel en technisch voldoende solide om te kunnen voldoen aan de klantwensen. Het is nog geen 'business as usual', maar er zijn flinke stappen gemaakt.

Na 2016 is ook 2017 een uitdagend jaar geweest voor Verzekeringen. De druk op de verzekeringsorganisatie was groot. Gedurende het jaar is er hard gewerkt aan afmaken van de implementatie van de nieuwe verzekeringsadministratie (BaNCS) en het doorvoeren van de vernieuwingsagenda van onze opdrachtgevers. In de loop van 2017 zijn deze aanpassingen zichtbaar geworden. Dit was langzamer dan begin 2017 ingeschat was. Dat betekent dat 'business as usual' nog niet bereikt is, maar dat er in de basis wel flinke stappen gemaakt zijn. Dit wordt mede aangetoond doordat de resultaten van de themaonderzoeken voor het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) voldoende waren om het KKV-certificaat wederom te behouden en door de stabiele cijfers in het klanttevredenheidsonderzoek van NV schade. Wat gezien de lastige periode een mooie prestatie is.

Stappen vooruit met het verzekeringsadministratiesysteem BaNCS

In het begin van 2017 was er nog een flink aantal implementaties dat veel aandacht nodig had. Deze punten zijn verbeterd. Voorbeeld hiervan is het aanpassen van het datamodel binnen BaNCS. Als gevolg hiervan heeft een datamigratie van de WIA-dossiers plaatsgevonden. Hierdoor zijn de uitkeringen aan onze klanten van een betere kwaliteit. Ook zijn de AOV- en ZW-ERD-producten in BaNCS opgenomen.

In de tweede helft van het jaar is gewerkt aan een de implementatie van de nieuwe standaard voor gegevensuitwisseling, SIVI (Stichting Standaardisatie Instituut voor Verzekeringen en Intermediairbranche). In januari 2018 is het eerste deel geïmplementeerd. Hierdoor wordt de gegevensuitwisseling voor verzuimproducten verbeterd.

Ook in procesmatige zin hebben er aanpassingen plaatsgevonden. Zo worden changes beheerster in productie genomen, met als gevolg dat nazorgperiodes korter zijn. Het berichtenverkeer tussen het basisdomein en de verzekeringsadministratie wordt vanaf september door een structurele oplossing volledig verwerkt. Verder is datamanagement beter ingericht. Data-stewards zijn aangesteld en er is een proces ontworpen en geïmplementeerd rondom de vraag hoe om te gaan met data issues.

Structuurwijziging inrichting Verzekeringsbedrijf

Eind 2016 is de inrichting van het verzekeringsbedrijf aangepast. Hierdoor is de eerstelijns telefonie binnen Verzekeringen ondergebracht. Daarnaast zijn zowel IT en business op één verdieping samengevoegd, zodat de communicatielijnen korter zijn en de afstemming sneller verloopt. Vanaf dit jaar is agile werken vooral in de IT-teams beter geïntegreerd. Hierdoor is de voorspelbaarheid toegenomen, wat heeft bijgedragen aan het beter in control komen.

Kwaliteit dienstverlening en personeel

MN hecht veel waarde aan een goede kennis en kunde van medewerkers. Daarom is er dit jaar regelmatig aandacht besteed aan dit onderwerp. Door middel van het volgen van de vereiste Wft-opleidingen, doorlopende opleiding en toetsing op permanent actueel houden van de Wft-kennis, maar ook door interne kennissessies, empathie-intervisiesessies en een klachtenworkshop wordt aandacht aan verschillende onderwerpen besteed en samen naar verbeteringen gezocht.

In samenwerking met NV schade zijn er diverse klantreizen opgesteld. Hieruit zijn verbeteracties gedefinieerd en uitgevoerd. Vanaf september is er hard gewerkt aan de selectie van een nieuw Customer Relationsmanagement (CRM)-systeem. In december is dit CRM-systeem geïmplementeerd. Hiermee is een mooie stap gezet in een betere digitale klantbediening. In 2018 worden de functionaliteiten van het CRM-systeem verder uitgebreid.

Keurmerk Klantgericht Verzekeren behouden

Sinds 2014 bezit MN voor haar grootste opdrachtgever NV schade het certificaat voor het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV). Dit is een kwaliteitskeurmerk waarbij goede communicatie en klantgericht werken en denken centraal staan. De normen en de kwaliteit van dit keurmerk worden geborgd door middel van periodieke toetsingen. Dit betekent dat periodiek een deel van de in totaal zestien normen (waarvan dertien van toepassing voor Verzekeringen) van het KKV worden getoetst door de Stichting toetsing verzekeringen (Stv). In 2017 zijn drie thematoetsen uitgevoerd. Het betrof Fraudebeleid, Heldere Taal & Product Approval/Review Procedure en Kwaliteitsbeleid. Al deze thematoetsen zijn met goed gevolg afgelegd. Hiermee wordt voldaan aan de eisen voor het verkrijgen van het totaalcertificaat voor het KKV. Dit certificaat wordt begin 2018 door de Stv uitgereikt aan NV schade.

Aandacht voor onze opdrachtgevers

De samenwerking met onze opdrachtgevers is voor ons van groot belang. Voor WIA Metalektro hebben we naast de reguliere dienstverlening in overleg een aantal extra activiteiten in een pilot uitgevoerd. Deze werkzaamheden krijgen in 2018 een vervolg. Aan de hand van een door Bovemij uitgevoerde audit en de daaruit voorgekomen bevindingen is voortgang geboekt in een juiste, tijdige en volledige uitvoering van het volmachtcontract. In samenwerking met KMUV is met een taskforce gewerkt aan een verbeterde samenwerking en het toewerken naar een beheerste bedrijfsvoering. Voor de portefeuille van ZilverenKruis Achmea is besloten deze per 31 december 2017 over te dragen aan een nieuwe uitvoerder. Naast de reguliere behandeling van de portefeuille zijn de werkzaamheden ter voorbereiding op deze overdracht uitgevoerd. Tot slot is eind 2017 overeenstemming tussen MN en NV schade bereikt en wordt de samenwerking in de periode 2019 tot en met 2023 voortgezet.

Uitbreiding van de re-integratiedienstverlening

De ontwikkeling van de re-integratiedienstverlening is in 2017 in een stroomversnelling gekomen. Nadat NV schade en PMT in 2016 de handen ineen hebben geslagen, is SC Specials Verzekeren in 2017 gestart met de benadering van alle WIA- en WAO-uitkeringsgerechtigden met arbeidsmogelijkheden in de Metaal en Techniek en Automotive branche. Inmiddels hebben bijna 2.000 arbeidsongeschikten het aanbod voor re-integratieondersteuning ontvangen, waardoor we eind 2017 ruim 400 arbeidsongeschikten om weer hun draai weer te vinden waar mogelijk terug te keren in het arbeidsproces. In 2017 heeft dat geleid tot 50 plaatsingen, waarvan 26 in betaald werk.

Naast de re-integratiedienstverlening ondersteunt Verzekeren ook het initiatief 'Samen Veerkrachtig' van NV schade. Samen Veerkrachtig is een online en offline community, voor en door mensen met een arbeidsbeperking. MN Verzekeren ondersteunt dit initiatief onder meer door in het hele land 'koffietafels' te organiseren, waar deelnemers kennis en ervaringen met elkaar delen.

Tot slot is in 2017 verdere invulling gegeven aan project MENSmobiel, het brancheloket waar werkgevers en werknemers in de Motorvoertuigen- en Tweewielerbranche met hun vragen over duurzame inzetbaarheid, verzuim en re-integratie terecht kunnen.

Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten

MN heeft in 2017 belangrijke stappen gezet om de vermogensbeheerorganisatie efficiënter, slagvaardiger en toekomstbestendiger te maken. En: MN heeft in haar strategie opgenomen dat zij wil groeien in de markt voor fiduciair vermogensbeheer.

Door de opdrachtgevers van MN wordt gestuurd op een overrendement ten opzichte van de verplichtingen. In 2017 werden de rendementsdoelstellingen voor onze opdrachtgevers ruimschoots gehaald en stegen de dekkingsgraden. In het bijzonder de meer risicovolle beleggingen rendeerden goed, in een omgeving waarin economische groei aantrok en vertrouwen in verder economisch herstel toenam. De beleggingsportefeuilles waren dusdanig gepositioneerd dat kon worden geprofiteerd van dit herstel.

Nadat de unit Vermogensbeheer in 2016 opnieuw werd ingericht, zijn in 2017 belangrijke stappen gezet om de organisatie efficiënter, slagvaardiger en toekomstbestendiger te maken. De vele veranderingen om ons heen maken dit noodzakelijk. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de consolidatie in de pensioensector, de toegenomen eisen vanuit regelgeving en de herziening van het pensioenstelsel. Specialisten van MN vermogensbeheer zijn bijvoorbeeld actief betrokken bij de Commissie Langejan van de Pensioenfederatie om de gevolgen van varianten van een pensioenstelsel voor onze opdrachtgevers in kaart te brengen.

In 2017 is verder gewerkt aan de invulling van een modern, strategisch beleggingskader, dat in de voorafgaande jaren door MN en haar opdrachtgevers is ontwikkeld. In dit model staat de beleggingsdoelstelling - gedefinieerd als een te behalen overrendement boven de verplichtingen - bovenaan en wordt de invulling daarvan gekaderd door de samen met opdrachtgevers vastgestelde beleggingsbeginselen, uitvoeringsbeginselen en risicomangementbeginselen. In 2017 zijn de beleggingsportefeuilles en rapportages hieromtrent verder in lijn gebracht met dit strategisch beleggingskader. Productstrategieën werden verder ontwikkeld, zodat deze nog beter aansluiten bij het langetermijnperspectief van onze opdrachtgevers en haar deelnemers en de uitlegbaarheid van beleggingskeuzes is verder vergroot. Ook zijn er stappen gezet om het maatschappelijk verantwoord beleggen verder te integreren.

MN staat open voor nieuwe vermogensbeheercliënten

MN heeft in haar strategie opgenomen dat zij wil groeien in de markt voor fiduciair vermogensbeheer. De deur staat nadrukkelijk weer open voor nieuwe klanten. De openstelling voor nieuwe klanten komt voort uit de wens van MN en haar aandeelhouders om een rol te spelen bij de verwachte consolidatie van pensioenfondsen in de maakindustrie en de maritieme/transportsector. Consolidatie kan tevens verlopen door aansluiting bij de bestaande opdrachtgevers van MN.

Stichting Pensioenfonds Unisys heeft besloten per 1 januari 2018 over te gaan van een zelfstandig pensioenfonds naar een Algemeen Pensioenfonds en zal daarmee MN verlaten. Het pensioenfonds besloot na een uitvoerig onderzoek over te stappen naar een andere uitvoeringsvorm ondanks dat zij zeer tevreden was over de dienstverlening van MN. MN betreurt het dat hiermee aan de jarenlange samenwerking met pensioenfonds Unisys een einde komt, maar begrijpt de beslissing vanuit het perspectief van het fonds. Pensioenfonds Banden & Wielen besloot in 2017 MN te verlaten voor andere aanbieder. Een andere bestaande klant, Forbo, is al ruim tien jaar verbonden aan MN. Om de samenwerking opnieuw te evalueren heeft Forbo in het afgelopen jaar een marktverkenning uitgevoerd. Wij zijn zeer verheugd dat Forbo na een intensieve marktverkenning opnieuw heeft gekozen voor MN.

Verhoogde efficiëntie en aansluiting op regelgeving

De vermogensbeheerorganisatie van MN bestaat uit een integrale keten van dienstverlening waarin alle vermogensbeheeractiviteiten zijn opgenomen en op elkaar zijn afgestemd. Door deze fiduciaire totaaloplossing geven wij onze opdrachtgevers optimale ondersteuning en transparantie bij het nemen van hun verantwoordelijkheid. De Vermogensbeheerorganisatie hanteert een beleggingsketen van advies, executie en verantwoording. In 2017 zijn verdere stappen genomen om de verschillende schakels in deze keten nog beter op elkaar aan te laten sluiten.

De medewerkers van vermogensbeheer hebben dit jaar onder meer deelgenomen aan een ontwikkeltraject met als doel de samenwerking binnen en tussen de verschillende multidisciplinaire teams verder te verbeteren. Dit ontwikkeltraject bouwt voort op de gedragsaspecten die nodig zijn om onze strategische doelstellingen te behalen: proactief, samenwerken, feedback geven, betrokkenheid en eigenaarschap.

MN streeft er voortdurend naar om de totale kosten van vermogensbeheer voor haar opdrachtgevers te verminderen. Dit kostenbewustzijn en transparantie uit zich in de gehele keten. Bij ontwikkeling van producten en strategieën wordt dit specifiek opgenomen als doelstelling en worden oplossingen voorgesteld die bijvoorbeeld ook de transactiekosten aanzienlijk beperken. Bij de selectie en het beheer van vermogensbeheerders wordt gestreefd naar verdere schaalvoordelen, door onder andere het reduceren van het aantal vermogensbeheerders. Door aan te sluiten bij de wensen van de opdrachtgevers en haar deelnemers wordt - daar waar mogelijk - in dit kader gekozen voor een interne beheeroplossing. Dit draagt mede bij om de kosten verder te reduceren.

Er zijn in 2017 belangrijke stappen gezet om te voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. Na forse IT-inspanningen is MN vanaf 1 januari 2018 MiFID II compliant. Ook zijn er belangrijke verbeteringen doorgevoerd binnen de vermogensbeheerrapportages. Het aantal rapportages is verminderd en de opzet aangepast zodat deze beter aansluiten bij het strategisch beleggingskader en het pensioenfondsenbestuur nog beter ondersteunt bij het nemen van beslissingen.

Maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB)

De opdrachtgevers en cliënten van Vermogensbeheer bepalen samen met MN het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen. MN adviseert en ondersteunt hen bij hun besluitvormingsprocessen en zorgt voor de uitvoering van het beleid. De kern van het beleid bestaat uit uitsluiting, integratie van milieu-, sociale en goed bestuur- (ESG) criteria, actief aandeelhouderschap en beleggingen met impact, en beleggingen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN. MN is sinds 2009 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de VN en is daarmee lid van een wereldwijde organisatie van bijna 1.870 institutionele beleggers. MN werkt nauw samen met belangenbehartiger Eumedion en haar leden om zoveel mogelijk invloed uit te oefenen tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) van Nederlands beursgenoteerde bedrijven.

Klimaat

Een van de grote maatschappelijke uitdagingen is klimaatverandering. MN en haar opdrachtgevers hebben ervoor gekozen om een voortrekkersrol te nemen in het omgaan hiermee. Een ordentelijke en sociaal inclusieve transitie naar een economie die in overeenstemming is met de klimaatdoelstellingen van Parijs is volgens ons de beste manier om verliezen te minimaliseren en rendement te maximaliseren. Elk ander scenario is financieel onaantrekkelijk en niet in het belang van deelnemers van pensioenfondsen. MN en haar opdrachtgevers dragen daarom actief bij aan het inzichtelijk maken en mitigeren van deze risico's. Naast risico's zijn er ook investeringskansen zoals het bouwen van weerbare en groene infrastructuur.

Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)

De Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) heeft een rapportageraamwerk ontwikkeld. De Nederlandse Bank (DNB) onderschrijft dit raamwerk. Aan de hand van een TCFD-rapportage kunnen bedrijven en beleggers rapporteren over de kansen en risico's die ontstaan door klimaatverandering. Ook kunnen zij aangeven hoe zij hier mee omgaan. Dit vrijwillige raamwerk geniet internationaal draagvlak. MN en haar opdrachtgevers steunen dit raamwerk. In de bijlage van dit jaarverslag is de eerste TCFD-rapportage van MN en haar opdrachtgevers opgenomen. MN is trots op deze eerste inspanning om klimaatgerelateerde kansen en risico's te rapporteren.

Uitsluiting

MN sluit namens opdrachtgevers ondernemingen uit als zij vinden dat de investering niet verantwoord is, omdat de aard van hun activiteiten in strijd is met internationale verdragen. Daarnaast belegt MN namens opdrachtgevers niet in staatsobligaties van een land onderhevig aan internationale sancties. MN kan ook een onderneming uitsluiten wanneer een dialoog met een onderneming over een significant ESG-risico niet het vooraf beoogde resultaat heeft bereikt.

Integratie ESG-criteria

MN houdt bij de investeringen die worden gedaan rekening met ESG-criteria. ESG-criteria worden meegenomen bij het opstellen van de beleggingsmandaten. In 2017 hebben we de verankering van ESG in de dagelijkse beleggingsbeslissingen verder verdiept. MN heeft een aantal portefeuilles waarvan het universum onder andere wordt bepaald door een ESG-screening van ondernemingen en landen. Zo wordt bij aandelenportefeuilles in opkomende landen een negatieve screening toegepast en bij de aandelenportefeuille 'Betrokken Belegger' een positieve screening gebruikt. Ook bij de staatsobligaties worden alleen leningen verstrekt aan landen met goede ESG-scores.

ESG in investeringsbeslissingen

ESG-factoren zijn ook van invloed op de individuele beleggingsbeslissingen die door portefeuillemanagers worden genomen bij actieve beleggingsmandaten.

- Bij beleggingen in vastgoed wordt gekeken naar de duurzaamheid van gebouwen en de bijdrage die gebouwen leveren aan woningnood.
- Bij staatsobligaties voor opkomende landen wordt gekeken van welk niveau de democratische instituties van landen zijn en of daar verbetering of verslechtering in is te zien.
- Bij het verstrekken van bedrijfsobligaties wordt gekeken naar ESG-factoren die invloed hebben op de vraag of de onderneming op lange termijn een goede kredietwaardigheid heeft.

Actief aandeelhouderschap

Beleggen in ondernemingen brengt bepaalde rechten en plichten met zich mee. MN geeft inhoud aan die verantwoordelijkheid met de volgende instrumenten:

- Voeren van een dialoogprogramma (engagement) om langetermijnwaardcreatie te stimuleren en risico's te mitigeren.
- Stemmen op aandeelhoudersvergaderingen.
- Bereid zijn tot het nemen van juridische stappen als er sprake is van beleggingsverliezen ten gevolge van wanbeleid van het bestuur van de onderneming.

In ons engagementproces stellen wij specifieke doelstellingen vast en rapporteren wij over behaalde mijlpalen aan opdrachtgevers. Hiermee informeren we hen over ondernemingen die onze aanbevelingen overnemen en daarmee hun bedrijfsvoering verbeteren.

Energietransitie

In 2016 is MN begonnen met een tweejarig engagementprogramma gericht op de tien bedrijven die de grootste CO₂-uitstoters in de aandelenportefeuille zijn. MN beoordeelt de transitiebestendigheid van deze bedrijven en stelt hen doelen ter verbetering. In 2017 is er met elk van deze tien opnieuw minimaal twee keer contact geweest, bij een aantal bedrijven vaker. Begin 2018 zal MN voortgang van de bedrijven evalueren en de transitiebestendigheid beoordelen. In het uiterste geval kan er worden geadviseerd tot desinvestering van het bedrijf.

Mens & Recht

We volgen de mensenrechtenbedrijfsstandaard van de VN, de zogenoemde United Nations Guiding Principles. Dit jaar waren belangrijke projecten:

- Overleg met andere investeerders over mensenrechtenbeleid van bedrijven, het resultaat van dit beleid en de manier waarop bedrijven daarover rapporteren.
- Verlenging van het Bangladesh Akkoord.
- Kinderarbeid in de kobalttoeleveringsketen.
- Het realiseren van een leefbaar loon.

MN werkt veelvuldig samen met andere beleggers. Zo zal MN in 2018 het engagementprogramma voor leefbaar loon in de textielsector met ASN Bank en Triodos Asset Management voortzetten. MN spreekt ook met industrieorganisaties, overheid en niet-gouvernementele organisaties (NGO's) om te zorgen dat alle stakeholders het belang van leefbaar loon en andere mensenrechten in de textielsector onderkennen en hier gemeenschappelijke doelstellingen op formuleren.

Om het belang van collectieve actie te ondersteunen organiseerde MN tijdens de jaarlijkse conferentie van de VN over het bedrijfsleven en mensenrechten in Genève een panel over kinderarbeid bij kobaltwinning. De afgelopen jaren sprak MN samen met andere beleggers al met grote elektronicabedrijven over betere arbeidsomstandigheden in de keten.

Beloningen

Het beloningsbeleid is een weerspiegeling van de normen en waarden van een onderneming en voor onze opdrachtgevers een belangrijk onderwerp. Mogelijk misbruik of een slechte antenne voor maatschappelijke gevoeligheden kunnen leiden tot reputatierisico. Ondernemingen moeten transparant zijn over beloningen en duidelijk zijn over de manier waarop de beloning van een bestuurder tot stand komt. De verantwoordelijkheid van commissarissen bij het vaststellen van beloningsvoorstellen is daarbij voor MN een aandachtspunt. In 2017 heeft MN bijvoorbeeld op de AVA tegen het remuneratieverslag van Unilever gestemd omdat de onderneming een eventuele nieuwe CEO wil verwelkomen met een gegarandeerde aandelenbonus.

Stemmen

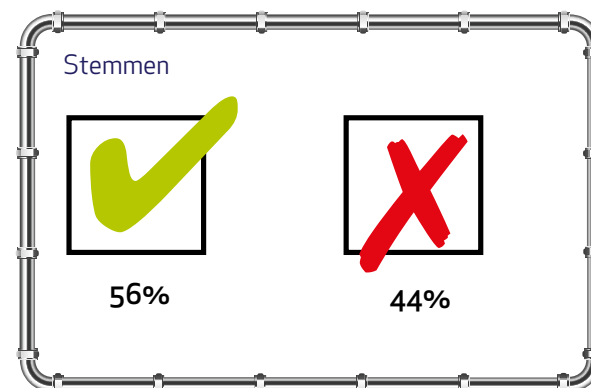
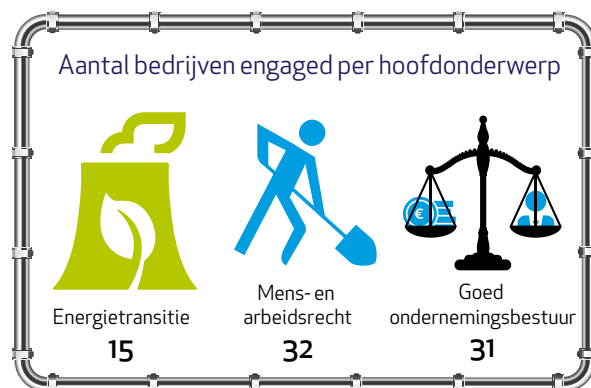
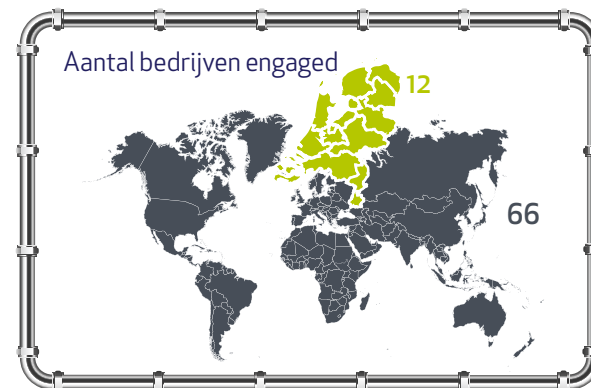
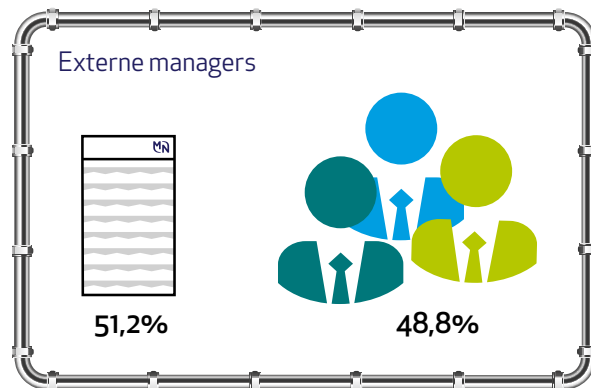
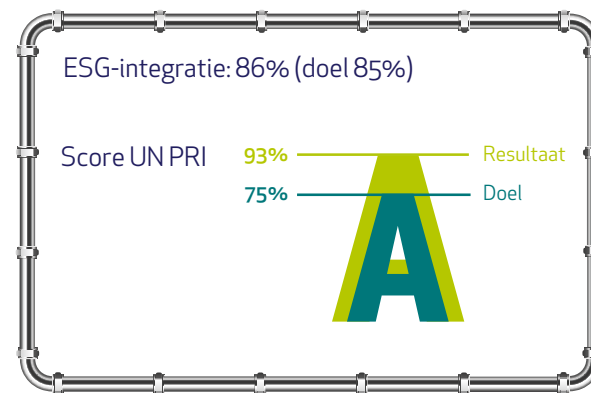
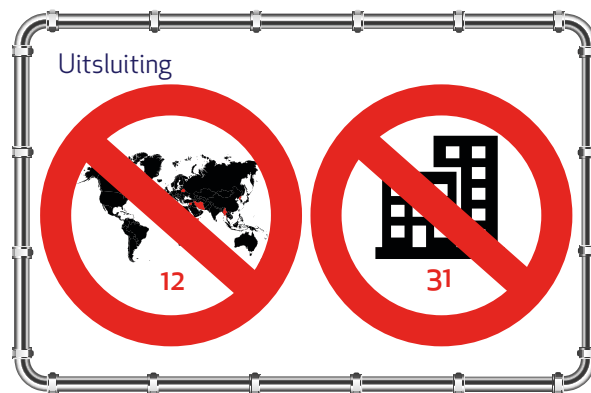
Met het stemrecht kan MN invloed uitoefenen op het beleid en bestuur van een onderneming. Het stembeleid van de klanten van MN wordt jaarlijks geëvalueerd en zo nodig aangepast aan veranderde wet- en regelgeving, nieuwe corporate governance-inzichten en andere ontwikkelingen.

Impact en investeren in de Sustainable Development Goals

Impact investeringen zijn beleggingen waarvan MN en opdrachtgevers overtuigd zijn dat deze een wezenlijke bijdrage leveren aan de oplossing voor maatschappelijke uitdagingen. Bij impact investeringen zijn de intentie om impact te creëren en het daadwerkelijk meten van de impact belangrijke voorwaarden. Daarnaast moet de investering passen binnen voor onze opdrachtgevers geselecteerde impact thema's, namelijk de energietransitie, toegang tot financiering, circulaire economie en betaalbare huisvesting.

Beleggen in de Sustainable Development Goals

Een belangrijke marktontwikkeling van de afgelopen twee jaar zijn beleggingen die het bereiken van de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) dichterbij moeten brengen. De SDG's zijn wereldwijde duurzame doelstellingen, opgesteld door de Verenigde Naties. MN wil meehelpen deze doelen te bereiken door namens opdrachtgevers te investeren in ondernemingen die op hun beurt bijdragen aan de SDG's.



Stemmen

Categorie	Tegen	Voor	Onthouden	Totaal
Bestuur (beloning commissarissen, aanstellen of wegsturen bestuursleden etc.)	10569 76%	3305 24%	86	13.874
Remuneratie vergoeding voor uitvoerende bestuurders (opties, bonussen)	5.560 70%	2.434 30%	2	7.994
Operationele zaken (dividend goedkeuren, decharge verlenen etc.)	2.903 18%	13.139 82%	10	16.042
Kapitalisatie van de onderneming	1.735 25%	5.220 75%		6.955
Aandeelhoudersvoorstel - samenstelling bestuur	339 37%	572 63%		911
Aandeelhoudersvoorstel - operationele zaken	201 42%	277 58%		478
Aandeelhoudersvoorstel - Gezondheid & Milieu	97 32%	204 68%		301
Reorganisaties, Fusies & Overnames	164 9%	1.639 91%	1	1.803
Anti-overname maatregelen	96 14%	574 86%		670
Aandeelhoudersvoorstel - Bestuurlijke aangelegenheden	86 46%	101 54%		187
Aandeelhoudersvoorstel - Beloning Bestuur	48 33%	99 67%		147
Aandeelhoudersvoorstel - Overige zaken	91 24%	292 76%		383
Aandeelhoudersvoorstel - Mensenrechten	15 32%	32 68%		47
Voorstellen voor houders van preferente aandelen en (converteerbare) obligaties	3 50%	3 50%		6
Totaal	21.907 44%	27.891 56%	99	49.798

Meer MN'ers kennen en omarmen strategie

De realisatie van de doelen van MN kan alleen met medewerkers die de noodzakelijke beweging allereerst kennen, maar ook de verandering omarmen en ernaar handelen. MN'ers zijn in toenemende mate bekend zijn met de strategie van MN en omarmen deze.

MN vraagt van medewerkers een grote mate van leervermogen, veranderkracht en het leveren van de afgesproken prestaties. De pensioenwereld is volop in beweging en ons personeelsbeleid is erop gericht om leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen zodat zij hun veranderd werk effectief kunnen uitvoeren voor onze klanten. Daarom golden voor de jaren 2015-2017 de volgende strategische prioriteiten op het gebied van HR:

- MN helpen transformeren: met een concrete aanpak zetten we in op het vergroten van de veranderingsbereidheid.
- Leidinggevenden versterken: de rol van de leidinggevenden bij het bereiken van de doelen van MN is essentieel.
- Gewenste prestaties bevorderen: in een organisatie die onder druk van de ontwikkelingen moet veranderen, is een goede prestatie van medewerkers essentieel.
- HR zorgt voor systemen, processen en vaardigheden die dit maximaal mogelijk maken.

Het zijn onze medewerkers die iedere dag weer alles op alles zetten om een passend antwoord op de vragen van onze klanten te vinden. Wij beheren het kapitaal van onze opdrachtgevers, onze medewerkers zijn ons eigen kapitaal. Het is van belang dat MN voor hen een aantrekkelijke werkgever blijft door te werken aan ontwikkeling van mensen en aandacht te besteden aan beloning, vitaliteit, diversiteit en arbeidsmarktcommunicatie.

Medewerkersonderzoek

Een van de manieren om te meten in hoeverre MN een goede werkgever is, is het medewerkersonderzoek. Het afgelopen jaar heeft MN een Next Blu-barometeronderzoek gedaan. Dit onderzoek doet korte peilingen op de belangrijkste doelstelling van de cultuurverandering. In het najaar van 2017 heeft MN een breed medewerkersonderzoek gedaan. De respons bij dit medewerkersonderzoek was met 82,3% hoog. De onderzoeken laten zien dat de betrokkenheid van MN-medewerkers door het jaar heen nagenoeg gelijk is gebleven. Wel is een stijgende lijn te zien in de bekendheid met de doelen van MN en de mate waarin medewerkers achter deze doelen staan. Medewerkers zijn kritisch over hun betrokkenheid bij veranderingen. De belangrijkste verbeterpunten liggen op het gebied van beoordeling & waardering en leiderschap.

Leiderschapsprogramma

Na afronding van de reorganisaties en definitieve invulling van het management heeft het executive committee besloten de cultuurverandering onder de vlag van Next Blu te versterken door te starten met een intensief leiderschapsprogramma. Met dit programma wil MN het leiderschap versterken en meer vertrouwen en verbinding creëren tussen leidinggevenden. De belangrijkste uitgangspunten van het programma zijn dat leren en werken met elkaar gecombineerd worden en dat de leidinggevende zelf de regie heeft over zijn of haar eigen leerproces. Het programma loopt door in 2018.

Beloningsbeleid

MN wil aansluiting houden bij de markt voor financiële dienstverlening (en waar nodig een speciaal segment binnen deze markt). Het beloningsbeleid richt zich op de mediaan van deze vergelijkingsmarkt en is daarmee gematigd.

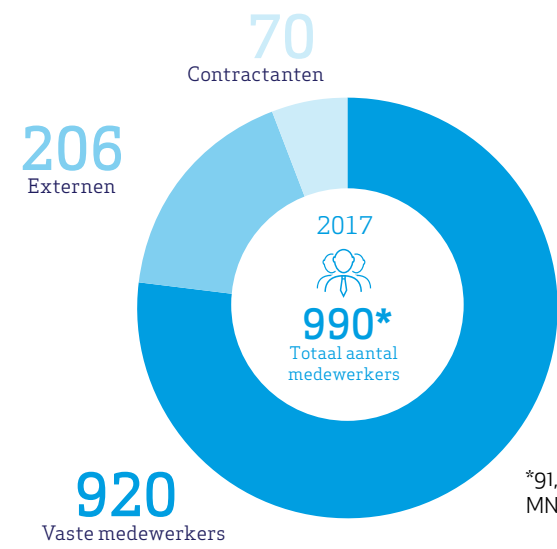
MN heeft er vanuit zijn maatschappelijke positie voor gekozen om de variabele beloning te maximeren op 20%. De toekenning van de variabele beloning verloopt volgens een aantal vastgestelde stappen waarbij gebruik wordt gemaakt van twee individuele targets. Eén van deze targets is kwantitatief. In 2017 werkten er bij MN 61 personen bij wie een variabele beloning deel kon uitmaken van hun totale beloning. Deze personen hebben een functie bij front office asset management. Voor 56 medewerkers is een variabele beloning voorgesteld. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning is 13% voor deze medewerkers.

De statutaire directie kent een eigen beloningsbeleid dat is vastgesteld op 3 april 2014 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.

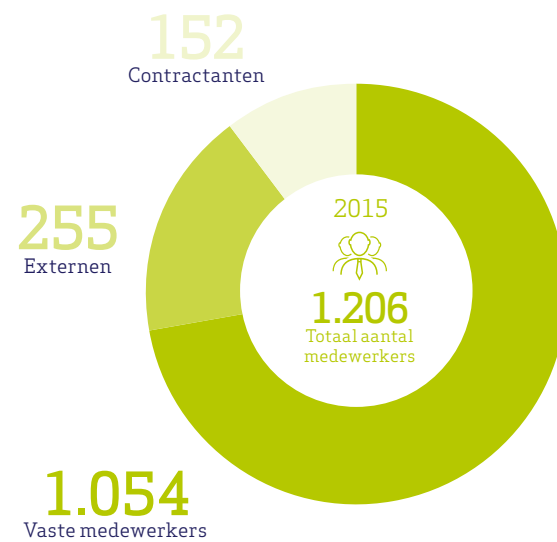
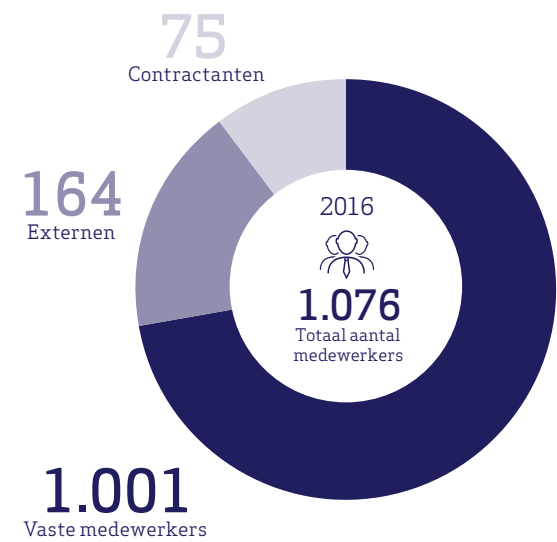
Meer met minder

Binnen het vormgeven van meer met minder wordt in het licht van het onderdeel medewerkers gekeken naar het in balans brengen van kosten en dienstverlening. Een belangrijke stap in 2017 was het slimmer organiseren en optimaliseren van processen (bijvoorbeeld met behulp van de LEAN-methode). Dit was mogelijk omdat de verschillende werkwijzen bij opdrachtgevers van vergelijkbare processen geharmoniseerd konden worden. Met deze ingreep heeft MN tientallen fte's weten te besparen. Ook heeft MN er het afgelopen jaar voor gekozen organisatie- of unitbrede ontwikkelprogramma's op te zetten en zich minder te richten op kleinschalige ontwikkeling.

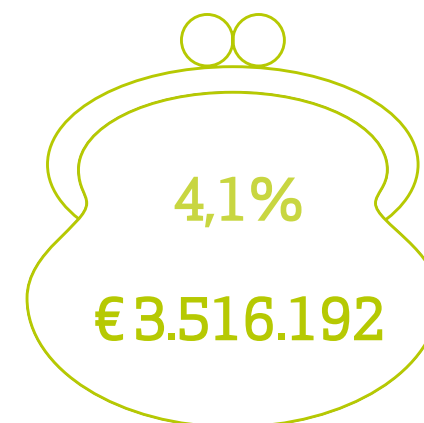
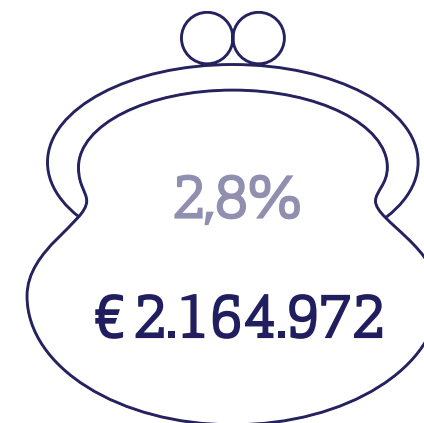
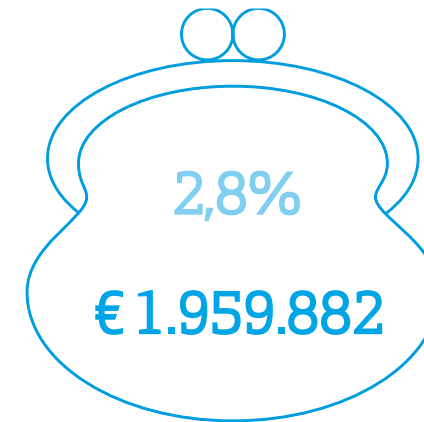
Populatie



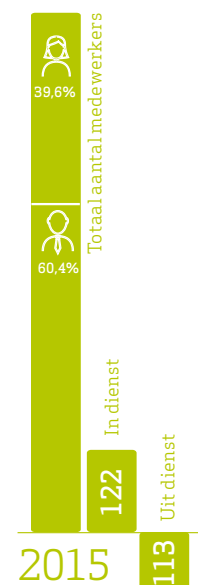
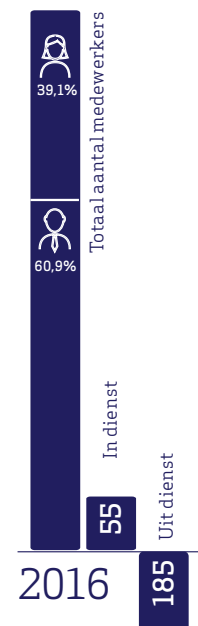
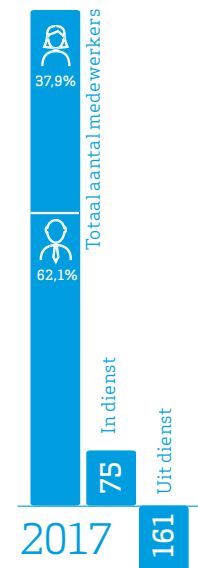
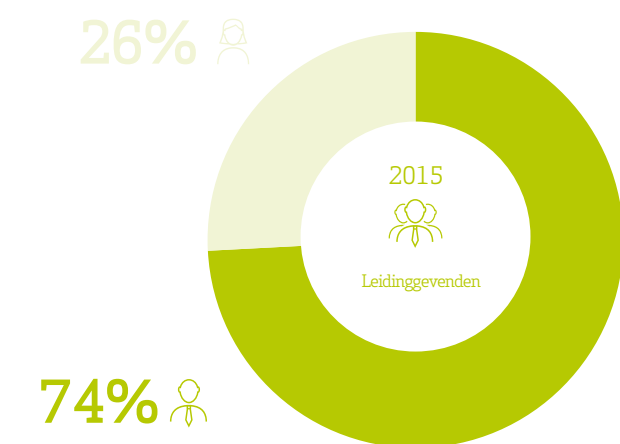
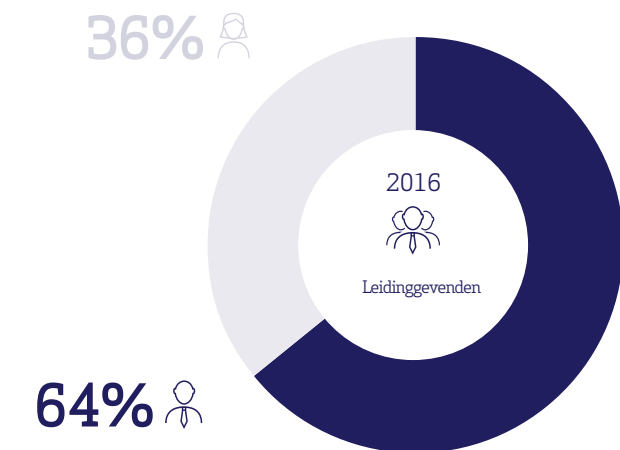
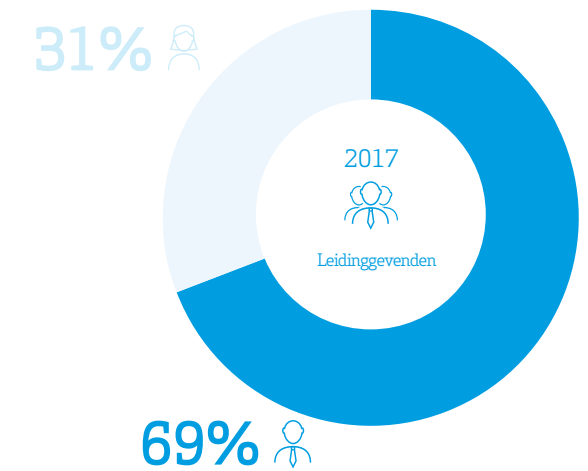
*91,5% van de medewerkers van MN valt binnen de cao van MN



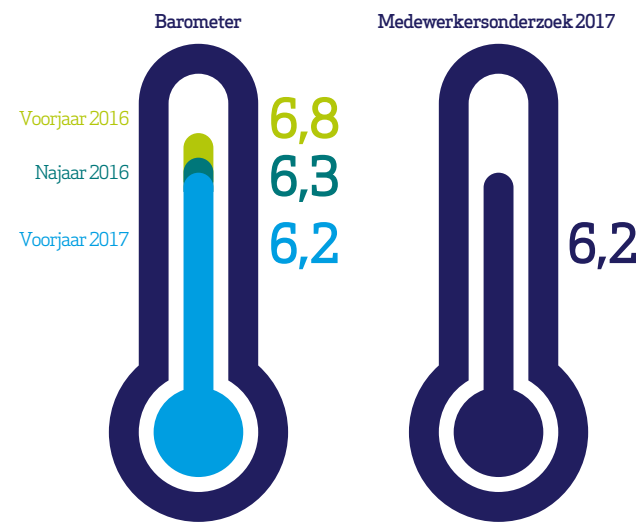
Opleidingskosten en percentage van de loonsom



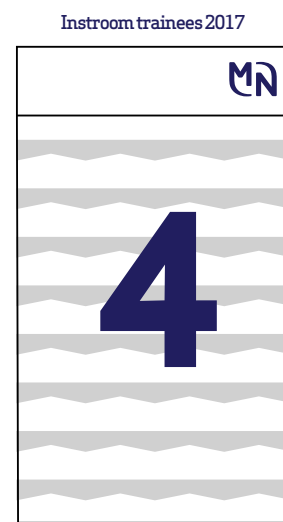
Verhouding leidinggevenden man/vrouw



Barometer

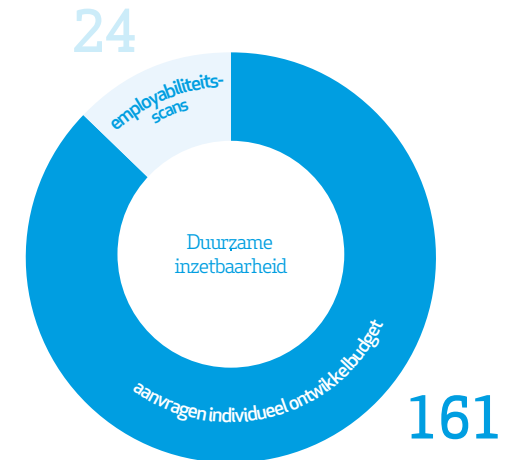


Trainees



Risicobeheersing

Duurzame inzetbaarheid



Arbeidsmarktcommunicatie

Op 1 juli 2017 heeft MN een nieuwe werkenbijMN site gelanceerd. Deze sluit beter aan bij de werkgever die MN wil zijn. Hierin is ook zichtbaar aandacht voor de pijler MVO binnen MN. Daarnaast wordt gewerkt aan een Employee Value Proposition die in 2018 wordt afgerond.

Informatievoorziening

Medio 2017 heeft MN een strategie bepaald die richting geeft aan het doorontwikkelen van de organisatie naar een toekomstbestendig IT-operating model. Ontwikkelen van de vaardigheden van medewerkers om zichzelf en de organisatie continue te kunnen verbeteren zijn daar een belangrijk onderdeel van. Verder is een Informatievoorziening (IV) sourcingstrategie vastgelegd waarin de keuzes in de leveringsvorm voor IV diensten zijn bepaald. IV verbetert haar dienstverlening continu en richt zich met externe partners op het realiseren van een toekomstbestendig applicatielandschap en ondersteunende platformen en infrastructuur.



MN beschouwt deugdelijk en robuust risicomanagement als een voorwaarde voor goede interne beheersing. Goede interne beheersing draagt bij aan het behouden en verbeteren van vertrouwen van opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers.

MN definieert risico als de mogelijke afwijking van de verwachte uitkomst, die impact heeft op de waarde, het kapitaal, de inkomsten of de reputatie van MN, haar opdrachtgevers, haar organisatiedoelen of toekomstige mogelijkheden. De risico's van MN en haar opdrachtgevers zijn dus een resultante van externe en/of interne gebeurtenissen die inherent aan de bedrijfsvoering zijn.

Het gecontroleerd nemen van risico's is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van MN. Door bewust en gecontroleerd risico te nemen, probeert MN een optimale balans tussen risico en rendement te behalen. MN steekt de bedrijfsvoering op deze manier in om toegevoegde waarde te creëren voor stakeholders. MN heeft een lage risicobereidheid en hanteert als uitgangspunt dat het alleen risico's neemt die de organisatie goed begrijpt en die de organisatie adequaat kan beheersen en financieel kan dragen. Inherent aan de bedrijfsvoering van MN zullen er altijd risico's ontstaan die MN niet actief opzoekt/neemt. Concreet vertaalt zich dit in een risicobereidheid die uitgaat van:

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

Het senior management weegt de risicobereidheid van MN mee bij de evaluatie van de strategische doelstellingen, formuleert bijbehorende beheersmaatregelen en ontwikkelt een mechanisme om risico's te beheersen. De risico- en controlfuncties dragen zorg voor een onafhankelijke toets op het functioneren van dit framework. Zij rapporteren hierover aan de Raad van Bestuur en de auditcommissie.

De beheersbaarheid, de kosten en het onderhoud van de uitvoering zijn verder onder druk komen staan. Er is sprake van toenemende complexiteit, onder andere door een toename van de behoefte aan individuele oplossingen in combinatie met druk op de kosten en kwaliteit. Het programma om de pensioenuitvoering te vernieuwen, beoogt uitvoering te geven aan procesoptimalisatie, efficiencyverbetering en ook oplossingen te creëren voor grotere pensioengerelateerde vraagstukken, zoals het klaarmaken van de nieuwe pensioenomgeving. Met bovenstaande strategische projecten bereiden we ons voor op de

toekomst. MN ontwikkelt zich op een beheerste manier, waarbij er wordt voortgebouwd op bestaande expertisegebieden. MN heeft nauw contact met haar opdrachtgevers en is goed op de hoogte van hun wensen.

Risicoclassificatie

MN vindt het belangrijk om de risico's waaraan MN wordt blootgesteld inzichtelijk te hebben. MN maakt onderscheid tussen ondernemingsrisico's en cliënt(portfolio) risico's. MN monitort haar eigen ondernemingsrisico's en de risico's die namens haar opdrachtgevers impliciet onderdeel zijn van de door opdrachtgevers uitbestede werkzaamheden. Client(portfolio) risico's kunnen zich vertalen naar ondernemingsrisico's van MN. MN loopt bij het managen van de portefeuille van opdrachtgevers risico's van niet-financiële aard.

MN heeft voor een adequate risicobeheersing van haar bedrijfsvoering gekozen om de verschillende risico's te classificeren en in te delen in categorieën. De risicoclassificatie sluit in grote lijnen aan op het Handboek voor Financiële Instellingen Risicoanalyse Methode (FIRM) zoals ontwikkeld en uitgebracht door De Nederlandsche Bank. De keuze voor de categorieën van ondernemingsrisico's is gebaseerd op de meest voorkomende risico's zoals deze worden gepercipieerd door MN.

Toelichting voornaamste ondernemingsrisico's

Hieronder worden de voornaamste ondernemingsrisico's van MN en bijbehorende 'risk appetite' beschreven. Daarnaast wordt per categorie toegelicht wat de impact is die het risico bij manifesteren kan hebben op de organisatie. Tot slot wordt ingegaan op de beheersmaatregelen en de gevolgen die de voornaamste risico's in het voorbije boekjaar hebben gehad. Uitgangspunt bij de hieronder beschreven ondernemingsrisico's is, dat na de getroffen beheersmaatregelen de risico's sterk gemitigeerd zijn, zodat de bedrijfsvoering van MN en de dienstverlening aan opdrachtgevers op het gewenste/afgesproken niveau op korte of middellange termijn niet in gevaar komen.

(A) Categorie Strategisch- / Businessrisico

Toelichting van het risico	<p>Strategische risico's zijn kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes voor het behalen van onze strategische doelstellingen. MN identificeert de volgende risicosoorten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het risico dat de concurrentie- en marktpositie van MN worden beïnvloed als gevolg van activiteiten, acties en/of besluiten van (nieuwe) concurrenten; - Het risico dat MN niet meer wordt gepercipieerd als de 'vertrouwde, logische' partner, of onvoldoende in staat is te anticiperen op de markt waardoor opdrachtgevers vertrekken of waardoor er nauwelijks groei mogelijk is; - Het risico dat MN een grote klant verliest en daarmee een groot deel van de omzet (afhankelijkheid/concentratierisico); - Het risico als gevolg van veranderingen in de omgeving op het gebied van: economie, beursklimaat, loon- en/of koopkrachtontwikkeling, maatschappij, politiek of technologie; - Risico's met betrekking tot handeling of de wijze van besturen, het toezicht op de organisatie (Three Lines of Defence), consistent management, samenhangend beleid, processen en beslissingsrechten voor een bepaalde bevoegdheid.
Risk appetite	MN is zeer gematigd bereid risico's te nemen om strategische doelstellingen te behalen. Hiervoor wordt altijd gezocht naar de juiste verhouding tussen rendement en dienstverlening, waarbij dienstverlening een zwaarwegend ingrediënt is om grote risico's te vermijden.
Impact bij manifesteren van risico op MN	Verlies van een grote klant, of de individualisering van het pensioenlandschap in Nederland zijn risico's waarop MN anticipeert. Het verlies van een grote klant zou directe gevolgen hebben voor de omzet, maar zou ook een vergelijkbare impact kennen op de kostenzijde van de balans. Doordat MN zich door vernieuwing van het IT-landschap voorbereidt op de impact van de nieuwe pensioenregeling, achten wij de impact daarvan bij individualisering controleerbaar.
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Kwartaalafstemming tussen RvB en afdeling Strategie. - Continue monitoring op klantrelaties. - Strategische heroriëntatie en afstemming met stakeholders heeft plaatsgevonden en kent een continu karakter. - Veranderprogramma 'Next Blu' om cultuurverandering tot stand te laten komen. - Nieuwe Pensioenstroom (NPS) voor procesoptimalisatie & efficiencyverbetering om organisatie toekomstbestendiger te maken.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	Geen van bovengenoemde risicocategorieën hebben zich in het voorbije boekjaar gemanifesteerd.

(B) Categorie Operationeel

Toelichting van het risico	Operationeel risico is het risico dat ontstaat als door menselijk of technisch falen de systemen of procedures niet naar behoren functioneren. Daarnaast is IT-risico, dat vaak raakvlakken danwel een overlap kent met operationeel risico, het risico dat bedrijfsprocessen en informatievoorziening onvoldoende integer, niet continu of onvoldoende beveiligd worden ondersteund door IT. In deze risicocategorie heeft MN de risico's op het gebied van beveiliging, beheersbaarheid en continuïteit gecategoriseerd.
Risk appetite	In de dagelijkse operationele werkzaamheden van MN is veel aandacht besteed aan de beheersing van processen. Onze dienstverlening aan opdrachtgevers is 'key' business en dient daarvoor altijd minimaal te voldoen aan de afspraken met onze opdrachtgevers. MN is bereid risico te accepteren, echter zal nimmer risico's accepteren welke niet begrepen worden. Onze risicobereidheid is daardoor laag te noemen.
Impact bij manifesteren van risico op MN	Er wordt op alle business units gewerkt aan een verbetering van het totale controle framework. Dit zal ertoe leiden dat MN naar een hoger volwassenheidsniveau groeit t.b.v. de gehele Administratieve organisatie/Interne controle (AO/IC). In 2017 heeft men daarvoor de eerste stappen gezet. In 2018 zal een verdere automatisering en upgrade plaatsvinden.
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Control Framework is geïmplementeerd en is onderhevig aan continue verbetering. - Action tracking programmatuur monitort op oplossing en afhandeling van alle geregistreerde issues. Hierover wordt gerapporteerd in de comités. - Incidentmanagement over alle units worden besproken in de comités. - Afstemming van control-raamwerken tussen MN en co-sourcingpartner. - Implementatie en upgrade van de gehele AO/IC, inclusief dashboard voor monitoring.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	Gedurende 2017 is gewerkt aan verdere stabilisering. Na de implementatie van TCS BaNCS in 2016 is geconstateerd dat een aantal processen niet uitvoert wat vooraf beoogd is. Op deze processen is gedurende 2017 verder doorgebouwd. Zowel op de polissen- als claimszijde van de administratie, zijn vergaande verbeteringen geïmplementeerd. Ook de middleware aansluiting is gerealiseerd. MN heeft allerlei extra maatregelen genomen om aan de eisen die gesteld worden omtrent financiële verslaglegging te voldoen. Dit heeft geleid tot een hogere werkdruk dan normaal en behoeft extra aandacht om personele problemen het hoofd te bieden.

(C) Categorie IT

Toelichting van het risico	<p>Het risico dat bedrijfsprocessen en informatievoorziening onvoldoende integer, niet continu of onvoldoende beveiligd worden ondersteund door IT. In deze risicocategorie heeft MN de volgende risico's gecategoriseerd:</p> <p>Beveiliging: het risico als gevolg van het niet volledig of accuraat zijn van informatie, informatiesystemen of processen, het niet toegankelijk zijn van informatie voor geautoriseerde gebruikers en het toegankelijk zijn van informatie voor niet geautoriseerde gebruikers.</p> <p>Beheersbaarheid: het risico als gevolg van ontoereikend beheer van de ICT-omgeving en/of -processen en/of het onvoldoende (tijdig) kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de business op technische innovaties of op overige externe factoren.</p> <p>Continuïteit: het risico dat de continuïteit van de (kritische) bedrijfsprocessen (of de gehele beleggingsonderneming) in gevaar komt als gevolg van het niet beschikbaar zijn van de IT-infrastructuur (waaronder applicaties en systemen).</p>
Risk appetite	<p>MN is zeer gematigd bereid risico's te nemen die de stabiliteit van onze bedrijfsprocessen en informatievoorziening ondermijnen. Daarnaast heeft MN stelling genomen om de aan haar toevertrouwde klant- & persoonsgegevens te beschermen zoals dit in de markt – en volgens de wet - gebruikelijk is.</p>
Impact bij manifesteren van risico op MN	<p>In deze categorie hoort bijvoorbeeld schade als gevolg van positie manipulatie vanuit externe bron, maar ook schade als gevolg van het openbaar maken van klant- & deelnemersgegevens. De herstel-, reputatie- en operationele schade laten zich lastig kwantificeren, maar kunnen in potentie enorme vormen aannemen.</p>
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - MN heeft haar control framework t.b.v. de IT-beheersing onder andere gebaseerd op de door DNB geformuleerde 'Cobit' controls. - Er zijn diverse standaarden ontwikkeld voor de logische toegangsbeveiliging en firewallsettings. - Versiebeheer wordt toegepast op software waaraan men binnen MN minimaal moet voldoen. - Veilige verbindingsmogelijkheden zijn opgezet vanaf de externe werkplek. - Continue alertheid wordt gevraagd van medewerkers. Dit wordt 'getriggerd' door meldingen op intranet. (Creëren van bewustwording).
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	<p>Geen van bovengenoemde risicocategorieën hebben zich gemanifesteerd.</p>

(D) Categorie Reputatie

Toelichting van het risico	<p>Een afgeleid risico dat ontstaat wanneer belanghebbende partijen en/of de buitenwereld kennis nemen van een bepaald (operationeel) voorval, er een groot belang aan hechten, waardoor de perceptie van MN negatief beïnvloed wordt.</p>
Risk appetite	<p>MN neemt haar reputatie en die van haar klant/opdrachtgevers erg serieus. In alle handelingen die het bedrijf verricht, wordt nagedacht over de impact die dit kan hebben op de reputatie van beide. De risicobereidheid hierbij is laag.</p>
Impact bij manifesteren van risico op MN	<p>Reputatieschade laat zich moeilijk vooraf kwantificeren. Achteraf gezien valt het vaak uiteen in kosten die gemaakt moeten worden t.b.v. herstelwerkzaamheden, operationele aanpassingen in systemen/werkzaamheden, eventuele rectificaties en/of externe Assurance.</p>
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - MN heeft in haar schriftelijke of mondelinge uitingen, welke impact kunnen hebben op de reputatie van haarzelf en/of klanten/opdrachtgevers, vooraf afstemming met diverse stakeholders. - Er is een professionele afdeling communicatie ingericht die proactief en reactief collega's en management informeert over communicatievraagstukken. Dit is een continue leercurve en zorgt voor een steeds betere output. - Voor schriftelijke uitingen van onze pensioenfondsen aan deelnemers zijn briefcoördinatoren aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor de afstemming van deze brieven met klant/opdrachtgever voorafgaand aan het versturen.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	<p>Geen van bovengenoemde risicocategorieën hebben zich gemanifesteerd. Vooral doordat de afdeling communicatie zich proactief opstelt t.a.v. externe berichtgeving. Hierdoor zijn de gevolgen van reputatieverslechtering voortijdig gesignaleerd en adequaat beheerd.</p>

(E) Categorie Compliance (wetgeving)

Toelichting van het risico	Compliance is de onafhankelijke functie die gericht is op het onderzoek naar en het bevorderen van de naleving van wet- en regelgeving, interne gedragscodes, waarden en procedures die verband houden met de integriteit van MN. Compliancerisico is het risico dat de (interne en externe) wet- en regelgeving alsmede ethische standaarden niet worden nageleefd, met als mogelijke gevolgen onder andere ontevreden cliënten, reputatieschade en maatregelen van de toezichthouder.
Risk appetite	MN streeft ernaar om volledig compliant te zijn aan de van toepassing zijnde wetgeving, zoals de Wet Financieel Toezicht, Wet bescherming persoonsgegevens, behoorlijk bestuur en governance.
Impact bij manifesteren van risico op MN	Het niet voldoen aan door toezichthouder opgelegde wetgeving kan voor MN grote gevolgen hebben. Niet alleen de boetes en aanwijzingen die hieruit kunnen volgen, het intrekken van vergunning, maar ook de bijkomende reputatie- & herstelschade kunnen fors zijn. De schade die hieruit kan volgen, laat zich moeilijk kwantificeren.
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Periodiek voert MN een Systematische Integriteits Risico Analyse uit (SIRA). - De Werkgroep wet- & regelgeving komt eens per twee weken samen en bespreekt (nieuwe) wetgeving die van toepassing is op de bedrijfsvoering van MN. Door deze werkgroep wordt vooruitgekeken naar implementatie van nieuwe wetgeving, termijnen die daarmee samengaan en de impact die dit met zich meebrengt. - Van medewerkers van MN wordt verwacht dat zij zich gedragen naar de letter en geest van de wet- en regelgeving. Zij handelen op basis van gangbare normen in de bedrijfsethiek en maatschappelijk gebruikelijke normen en waarden, zowel op werk als privé. Om duidelijkheid te scheppen in wat MN hiermee bedoelt, is de Gedragscode van MN opgesteld. Iedere in- of externe medewerker tekent voor deze Gedragscode. Compliance draagt deze Gedragscode uit via sessies voor de medewerkers. - Medewerkers die uit hoofde van hun functie over voorkennis kunnen beschikken, tekenen daarnaast voor naleving van de Insiderregeling. - Monitoring op bijvoorbeeld privé-beleggingstransacties en marktmisbruik. - Afnemen van de 'Bankierseed' bij identified staff, om bewustwording te creëren bij medewerkers vanwege de bijzondere rol die zij vertegenwoordigen in de maatschappij.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	Geen van bovengenoemde risicocategorieën hebben zich gemanifesteerd. De gevolgen op de bedrijfsvoering van MN zijn te overzien vanwege de geïmplementeerde beheersmaatregelen.

(F) Categorie Financieel

Toelichting van het risico	Het financieel risico voor MN bestaat uit onderstaande risicocategorieën en worden verder toegelicht op pagina 92 van het jaarverslag: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kredietrisico 2. Liquiditeitsrisico 3. Marktrisico (valuta-, prijs- en renterisico) 4. Concentratierisico
Risk appetite	De risicotolerantie op onderliggende categorieën is laag.
Impact bij manifesteren van risico op MN	Onderliggende risicocategorieën laten zich goed berekenen. Na getroffen beheersmaatregelen zijn de risico's sterk gemitigeerd, zodat de bedrijfsvoering van MN en de dienstverlening aan opdrachtgevers op het gewenste/afgesproken niveau op korte of middellange termijn niet in gevaar komen.
Beheersmaatregelen	Zie toelichting op pagina 92 van het jaarverslag.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	Geen van bovengenoemde risicocategorieën hebben zich gemanifesteerd. De gevolgen op de bedrijfsvoering van MN zijn te overzien vanwege de geïmplementeerde beheersmaatregelen.

Risicomanagement richt zich op alle werkzaamheden binnen onze organisatie. In een situatie van ingrijpende veranderingen en grote projecten is de opgave van risicomanagement zeer groot. In 2017 is doorgebouwd op het fundament dat in 2016 gelegd is, zoals één afdeling Riskmanagement & Compliance en integraal beleid. De aansturing van de afdeling is met de komst van een nieuwe directeur R&C vast ingevuld. Vanuit de drie disciplines, financieel-, niet financieel riskmanagement en compliance zijn multidisciplinaire teams gevormd, die zich per organisatie onderdeel inzetten. Als onderdeel van de continue verbetering is in 2017 gestart met het verbeteren van het totale proces- en beheerslandschap, de Administratieve organisatie/Interne beheersing (AO/IB). Hierbij moet gedacht worden aan verdere automatisering, vereenvoudiging en vernieuwing.

De risico's die MN loopt, liggen vooral binnen het veranderingsdomein, bijvoorbeeld de beheersing van grote ICT-projecten voor de pensioen- en verzekeringsadministratie. Riskmanagement is steeds meer betrokken bij de kortcyclische 'agile' manier van (project)oplevering en houdt ook zicht op de volledige projectportfolio door de aanstelling van een riskmanager voor strategische projecten. De implementatie van het verzekeringsadministratiepakket is in volle gang. Inmiddels zijn de beheersing en stabiliteit verbeterd, is de 'Middleware' aansluiting gerealiseerd en wordt volop gewerkt om de polis- en claimszijde van de administratie goed in te richten.

Ook trends en ontwikkelingen in de markt of Europa worden gevolgd. Er wordt nagedacht wat de ontwikkelingen in cybersecurity voor invloed kunnen hebben op MN, wat (nieuwe) wetgeving zoals 'General Data Protection Regulation' (GDPR) en de vernieuwing pensioenwet voor impact heeft op het huidige verdienmodel en hoe we het 'MVO-thema' in onze activiteiten kunnen verankeren.

Committeestructuur

MN streeft naar een gezond en transparant risicomanagementmodel, zodat MN kan aantonen dat risico's in beeld zijn, beheerst worden en conform de gewenste strategie en risicobereidheid zijn. De Raad van Bestuur heeft risicomanagementbeslissingen gedelegeerd binnen de MN-organisatie aan verschillende comités (comité framework), waarin zowel de eerste als tweede lijn vertegenwoordigd zijn. Deze comités hebben gedelegeerde bevoegdheid vanuit de Raad van Bestuur om besluiten te nemen op het gebied van risicobeheersing die binnen hun aandachtsgebied vallen.

MN Secure: digitale veiligheid voor iedereen

Zorgvuldig omgaan met de gegevens die aan MN zijn toevertrouwd, is essentieel om een betrouwbare en integere dienstverlener te zijn. MN erkent daarom de potentiële strategische, regelgevende, operationele, financiële en reputatierisico's die samenhangen met het gebruik van informatie, informatiesystemen en technologie. De nieuwe Europese privacyregels die vanaf 25 mei 2018 gelden (General Data Protection Regulation), hebben als speerpunt meer bescherming te bieden aan de privacy van individuen. Om deze bescherming te kunnen bieden is informatiebeveiliging van essentieel belang en steeds meer een verantwoordelijkheid van ons allemaal.

Naast de technische en organisatorische beheermaatregelen is bewustwording belangrijk. Het gaat er veel meer om hoe het ontdekken en voorkomen van cybersecurity in de hele organisatie is ingebed. Bestuurder, werknemer, toezichthouder, interne en openbare accountant spelen allemaal een rol. Er moet aandacht zijn voor bescherming van de kroonjuwelen, cultuur en gedrag, bewustwording en opleiding. De digitale weerbaarheid moet continu omhoog, het vermogen om te incasseren en snel te reageren.

Daarom is in april 2017 de werkgroep MN Secure opgericht met vertegenwoordigers uit de gehele organisatie. MN Secure probeert het beveiligingsbewustzijn onder MN'ers te vergroten en veiligheid blijvend onder de aandacht te brengen. Dit gaat over de volledige breedte van het bedrijf. Zo is het belangrijk om goed te registreren wie er in het gebouw rondloopt en om er op toe te zien dat gevoelige informatie niet onbeheerd op de werkplek wordt achtergelaten. De continuïteit van MN Secure is geborgd in het Risk Awareness Programma, dat begin 2018 is gestart op de afdeling Risk en Compliance.

Activiteiten

Het ontwikkelen van een uitgebreid awareness-programma moet worden gezien als een reis. Het vereist toegewijd toezicht en moet doorgaan, met boeiende oefeningen. Het moet zeker niet alleen worden gezien als onderdeel van een nalevings- of auditinitiatief, omdat dit kan resulteren in het enkel afvinken van controlelijsten in plaats van het implementeren van blijvende gedragsverandering.

Alle medewerkers van de organisatie en, waar relevant, contractanten en externe gebruikers moeten een passende bewustwordingstraining en regelmatige updates in het beleid en de procedures van de organisatie ontvangen, die relevant zijn voor hun functie. MN Secure heeft in 2017 zichtbaar gewerkt aan voorlichting en bewustwording over privacy en digitale veiligheid:

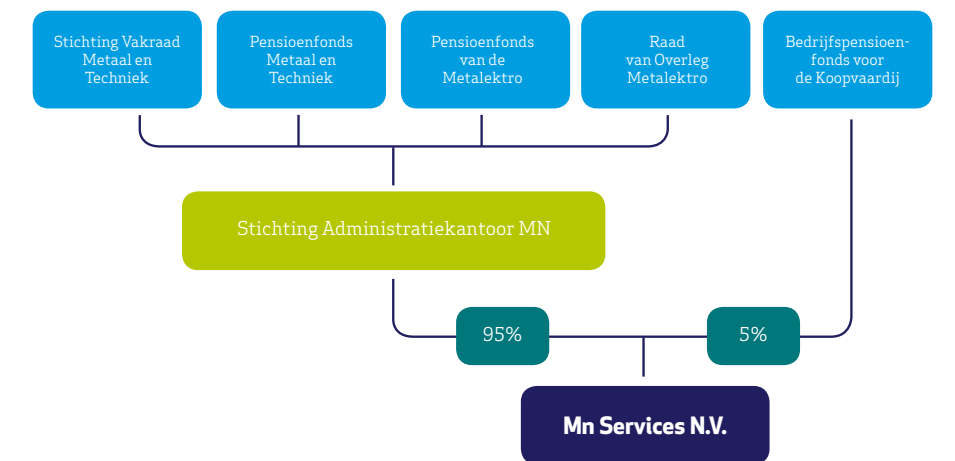
- De werkgroep publiceerde op het intranet artikelen over ransomware en wachtwoorden en wachtwoordbeveiliging;
- MN Secure organiseerde een lezing met een onderzoeksjournaliste op het gebied van cybercrime;
- De werkgroep organiseerde op 20 en 27 september een bewustwordingssessie voor alle sitebeheerders van MN Connect. MN Connect is het centrale platform voor digitaal werken. Je kunt hier met collega's digitaal samenwerken aan documenten, kennis en andere informatie;
- De werkgroep liep op 5 december door het kantoor om aan alle aanwezige collega's een blauw keycord om het zichtbaar dragen van de toegangspas te bevorderen en een webcamcover uit te delen.

Governance



Als pensioenuitvoerder is MN zich bewust van haar maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving. Behoorlijk bestuur, transparantie naar alle stakeholders en goed toezicht zijn daarom essentieel.

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



Corporate Governance Code

Goed bestuur van een bedrijf betekent het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle stakeholders. Voor MN zijn dit de aandeelhouders, de opdrachtgevers, met daarachter de deelnemers en werkgevers in de sectoren en de eigen werknemers. Gedragsregels voor goed bestuur en onafhankelijk toezicht, alsmede 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 past vrijwillig, voor zo ver gewenst en toepasbaar, de beginselen van de Code toe.

Op 8 december 2016 is de herziene Code gepubliceerd. Ten opzichte van de oude Code bevat de herziene Code een aantal belangrijke vernieuwingen en wijzigingen, zoals het centraal stellen van de lange termijn waardecreatie, aandacht voor cultuur en verfijning in de diversiteit van bestuur en raad van commissarissen. Voor MN zijn de reglementen van de Raad van Bestuur en het Executive Committee en de Raad van Commissarissen de geëigende documenten om onderwerpen uit Code in op te nemen. MN heeft in de loop van 2017 de reglementen herzien en aangepast aan de huidige tijdgeest.

Belastingbeleid

We streven voor al onze opdrachtgevers naar waardecreatie op lange termijn. Belastingen spelen daarbij een belangrijke rol. Een gedegen belastingbeleid getuigt volgens ons van behoorlijk bestuur, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van onze diverse stakeholders, waaronder onze opdrachtgevers, de pensioengerechtigden, werknemers en de maatschappij als geheel. In februari van 2016 hebben we daarom een belastingbeleid geformuleerd, waarin we onder andere aangeven wet- en regelgeving te volgen, transparant te zijn over ons belastingbeleid en indien nodig de dialoog aan te gaan over dit onderwerp.

Samenstelling Raad van Bestuur en Executive Committee

MN kent een organisatiestructuur met een Raad van Bestuur en een Executive Committee (EC). Het EC bestaat uit René van de Kieft, Liesbeth Sinke, Henri den Boer en Gerald Cartigny. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van MN en haar dochterondernemingen. René van de Kieft en Liesbeth Sinke vormen als statutaire bestuurders formeel de Raad van Bestuur.

Raad van Bestuur EC	Functie
René van de Kieft Voorzitter Raad van Bestuur Executive Committee (CEO) <i>Statutair bestuurder</i>	De voorzitter van de RvB EC is, naast zijn taak als coördinator van het beleid van de RvB EC, in het bijzonder verantwoordelijk voor het opstellen van de langetermijnstrategie en het zorgdragen voor vertrouwen van en stabiliteit in de stakeholderomgeving, toezichthouders, en de positionering in de buitenwereld. De voorzitter van de RvB is verantwoordelijk voor het verbinden van de organisatiedoelen met de doelen van de opdrachtgevers in lijn met de missie en kernwaarden van de Vennootschap. Verder is deze persoon verantwoordelijk voor de inrichting van een klantgerichte organisatie door een centrale rol in te nemen tussen opdrachtgevers en de organisatie. Tot slot heeft de voorzitter aandacht voor het aansturen, behouden en ontwikkelen van medewerkers.

Liesbeth Sinke Directeur Financiën, Risk en Informatievoorziening (CFRO) <i>Statutair bestuurder</i>	De CFRO 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. De CFRO is, naast zijn andere taken, in het bijzonder verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarrekening met bijbehorend jaarverslag, evenals op het uitbrengen van zijn verslag aan de RvC. Verder is deze persoon verantwoordelijk voor het leiden en besturen van de informatievoorziening door de voortbrenging en levering van adequate (toekomstvaste, robuuste, schaalbare) ICT-voorzieningen. Tot slot heeft de CFRO aandacht voor het aansturen, behouden en ontwikkelen van medewerkers.
Henri den Boer Bestuurder Pensioenen & Verzekeringen (COO PI)	De bestuurder Pensioenen & Verzekeringen (Chief Operations Officer Pensions & Insurance – COO PI) is verantwoordelijk voor zowel het beheer van als de advisering omtrent de pensioen- en verzekeringsadministratie van opdrachtgevers. Daarnaast is de COO PI verantwoordelijk voor de het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen teneinde een toekomstvaste pensioenadministratie te realiseren. Deze persoon bewaakt de contacten met de opdrachtgevers hieromtrent. Tot slot heeft de COO PI aandacht voor het aansturen, behouden en ontwikkelen van medewerkers.
Gerald Cartigny Bestuurder Vermogensbeheer (CIO)	De Bestuurder Vermogensbeheer (Chief Investment Officer – CIO) 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. Deze persoon bewaakt de contacten met de opdrachtgevers hieromtrent. Tot slot heeft de CIO aandacht voor het aansturen, behouden en ontwikkelen van medewerkers.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) van MN bestond in 2017 uit zes onafhankelijke leden (zie ook de bijlage Personalía): drs. Ella Vogelaar (voorzitter), dr. Kees Korevaar, drs. Sandra Spek, drs. Michaël Kortbeek, drs. Hanny Kemna en drs. Johan van der Ende. MN heeft met succes gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen.

Verlag van de Raad van Commissarissen



De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij MN. Daarnaast is de RvC klankbord en adviseur voor het Executive Committee. De Raad 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 bij de stakeholders van MN.

Overwegingen RvC

De RvC constateert dat de MN-organisatie zich midden in een meerjarig veranderingsproces bevindt. In dit proces moeten de relaties met de opdrachtgevers verder worden geprofessionaliseerd. De werkprocessen bij Pensioenuitvoering worden zodanig aangepast dat MN voorbereid is op de komende veranderingen in de pensioenen. In de werkprocessen bij Verzekeren komt - op verzoek van de klanten - meer aandacht voor de frontoffice-werkzaamheden. Er is een nieuwe ICT-strategie ontwikkeld en duurzaam beleggen en ondernemen komen steeds meer in het hart van de organisatie. Het slagen hiervan hangt samen met een verandering in de cultuur binnen MN waarbij alle medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het slagen van het veranderprogramma en bereid zijn te leren van gemaakte fouten.

De RvC realiseert zich dat dit grote inspanningen vraagt van eenieder. Zij constateert dat onder leiding van de leden van de Raad van Bestuur/het Executive Committee in 2017 belangrijke stappen zijn gezet in de realisatie van dit veranderingsproces en heeft het vertrouwen dat ook in 2018 goede voortgang wordt geboekt.

Samenstelling 2017

Drs. Ella Vogelaar (1949)	voorzitter RvC, lid Changecommissie
Dr. Kees Korevaar (1950)	lid Renumeratie- & Benoemingscommissie
Drs. Sandra Spek (1971)	lid en voorzitter Auditcommissie
Drs. Hanny Kemna (1960)	lid en voorzitter Changecommissie
Drs. Johan van der Ende (1959)	lid Auditcommissie
Drs. Michaël Kortbeek (1951)	lid en voorzitter Renumeratie- & Benoemingscommissie

Per 31 december 2017 nam Kees Korevaar afscheid als commissaris vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Volgens afspraak is het aantal commissarissen per 1 januari 2018 teruggebracht tot vijf. Er is sprake van een evenwichtige verdeling van de verdeling van de zetels binnen de RvC tussen mannen en vrouwen (in 2017: 50/50% en vanaf 1 januari 2018: 60% vrouw/40% man).

Commissies

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

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit Sandra Spek en Johan van der Ende en heeft in 2017 vijf 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. Tijdens de vergaderingen in 2017 zijn de volgende zaken in de commissievergaderingen aan de orde geweest:

- alle documenten rondom de totstandkoming van de jaarrekening en het jaarverslag (inclusief de managementletter, het controleplan van de externe accountant, het accountantsverslag);
- het jaarplan 2018 voor MN;
- het auditplan 2018 en het jaarplan R&C 2018;
- de kwartaalprognoses van het resultaat van MN en de stand van zaken rondom de doelstellingen in het jaarplan;
- de (voorgenomen) tariefsverlaging aan de opdrachtgevers over 2017;
- de periodieke rapportages vanuit de afdelingen Internal Audit en Risk & Compliance. De acties op de bevindingen werden bijgehouden en waar nodig bijgestuurd;
- de kapitalisatie MN. In dit kader is er op voorstel van de commissie door de RvC besloten om in het eerste kwartaal van 2018 gesprekken over dit onderwerp te voeren met de aandeelhouders;
- het voorstel tot (her)benoeming van de externe accountant;
- de verlieslatende activiteiten bij het onderdeel Verzekeren;
- het aangepaste reglement Auditcommissie;
- het voeren van een tussentijds gesprek met de externe accountant.

Remuneratie- & Benoemingscommissie (R&B)

De commissarissen Michaël Kortbeek en Kees Korevaar vormden in 2017 de R&B-commissie. De commissie kwam in 2017 vier keer in vergadering bijeen en vier keer voor de beoordelings- en voortgangsgesprekken. Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest;

- aanpassing van de reglementen van het Executive Committee/de Raad van Bestuur (waarbij de praktijk van een structuur met een RvB/Executive Committee is geformaliseerd), de RvC, de auditcommissie, de changecommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie;

- het voorbereiden en voeren van beoordelingsgesprekken over 2016 met de statutaire leden van het Executive Committee en van voortgangsgesprekken met de overige leden van het Executive Committee;
- het monitoren van de stand van zaken van de prestatiecriteria over 2017 gedurende het jaar en het voorbereiden van de prestatieafspraken over 2018 en beoordeling over 2017 van de Raad van Bestuur;
- de evaluatie van het beloningsbeleid van de medewerkers binnen MN;
- het bespreken van de resultaten van de tussentijdse onderzoeken (zogenoemde barometers) en het uitgebreide medewerkersonderzoek dat in oktober is gehouden. De acties op de resultaten zullen in 2018 met de commissie worden besproken;
- de voortgang van het leiderschapsprogramma en het talentmanagement binnen MN. De commissie heeft aangegeven in 2018 actief geïnformeerd te willen blijven over deze onderwerpen, omdat dit een belangrijk onderdeel is voor het slagen van de veranderingsstrategie van MN. In dit kader zal het onderwerp van successieplanning specifiek op de agenda voor 2018 worden geplaatst.

Changecommissie

Binnen de changecommissie ligt de focus op de grote verandertrajecten en de cultuurverandering binnen MN. De commissie bestond in 2017 uit Hanny Kemna en Ella Vogelaar. Tijdens een aantal commissievergaderingen is Johan van der Ende aangesloten. In 2017 vergaderde de changecommissie zeven keer, waarvan vijf reguliere vergaderingen en twee extra vergaderingen in verband met de conclusies van het Bureau voor Management en ICT (BvMI) en het voorstel voor Nieuwe Pensioenstroom (NPS). Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- de resultaten van het onderzoek van BvMI om te beoordelen of MN gereed is voor pensioenvernieuwing;
- het proces dat heeft geleid tot de roadmap voor de implementatie van NPS;
- het monitoren van de change-onderdelen bij IV, zoals het strategisch personeelsbeleid en de sourcing strategie;
- Verzekeringen en vooral de nasleep van de problemen veroorzaakt door de implementatie van TCS Bancs;
- het programma Next Blu, dat verdere invulling geeft aan de cultuurverandering binnen de MN, waaronder begrepen de aanpassingen van 'Ons Fundament' en 'Ons Verhaal'.

Aandachtspunten en focus van de RvC

De RvC is in 2017 vijf keer bijeen geweest voor een reguliere vergadering en eenmaal voor een presentatie van de onderzoekers van BvMI. In de vergaderingen zijn de onderwerpen die vooraf behandeld zijn in de commissies (op hoofdlijnen) plenair aan de orde geweest. De RvC heeft zich naast deze onderwerpen in het bijzonder beziggehouden met de volgende punten:

- Strategische samenwerking met opdrachtgevers, waaronder het maken van meerjarige tariefafspraken;
- Acquisitietrajecten voor de propositie VB Only;
- Verbetering van de dienstverleningsrelatie tussen NV schade en MN, waarbij de RvC samen met de RvC van NVS een verbindende rol op zich heeft genomen;
- Blijvende aandacht voor de (complexe) governance van MN.

Formele besluiten van de RvC

De RvC heeft in 2017 de volgende besluiten genomen:

- Vaststellen nieuwe reglementen RvC, auditcommissie, renumeratie- en benoemingscommissie en changecommissie;
- Goedkeuren reglement Raad van Bestuur/Executive Committee;
- Goedkeuren financiële stukken en verantwoording over het jaar 2016;
- Instemmen met de roadmap die moet leiden tot de implementatie van een Nieuwe Pensioenstroom (NPS);
- Binnen een bepaalde bandbreedte goedkeuren van een eenmalige tariefsverlaging van de opdrachtgevers, in lijn met daarover gemaakte afspraken met de opdrachtgevers;
- Wijzigen van de samenstelling van de R&B-commissie en de changecommissie als gevolg van het vertrek van Kees Korevaar (de R&B-commissie bestaat per 1-1-2018 uit Michaël Kortbeek (vz) en Ella Vogelaar, de changecommissie wordt per 1-1-2018 gevormd door Hanny Kemna (vz) en Johan van der Ende).

Zelfevaluatie en Permanente Educatie

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het eigen functioneren en evalueert dat jaarlijks. In februari 2017 heeft de RvC onder begeleiding van een externe deskundige een zelfevaluatie uitgevoerd. Met de punten die hieruit naar voren zijn gekomen, is de RvC actief aan de slag gegaan. De RvC heeft in september en november van afgelopen jaar onder professionele begeleiding verder gewerkt aan teambuilding. Daarbij is gekeken naar zowel het eigen functioneren, de relatie met de RvB, als ook het krachtenveld rondom MN waarbinnen de RvC functioneert. Dit proces wordt in 2018 voortgezet.

In het kader van Permanente Educatie sprak de RvC in april met Prof. Dr. Theo Nijman over ontwikkelingen in de pensioensector en de gevolgen hiervan voor MN en de stakeholders.

Contact met de stakeholders

De RvC onderhoudt regelmatig contact met zowel de interne als externe stakeholders van MN, zoals de aandeelhouders en de sociale partners. Verder onderhoudt de RvC contacten met de opdrachtgevers. Gezien de complexiteit van de governance van MN, ervaart de RvC het als zeer waardevol dat zij zich een beeld vormt van de standpunten van de stakeholders over verschillende actuele thema's. De RvC hecht sterk aan een duurzame relatie met de opdrachtgevers en aandeelhouders.

De President-Commissaris was als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van de Stichting Administratiekantoor MN. De voltallige RvC was aanwezig bij de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders op 13 april en 11 december 2017.

Er was op regelmatige basis contact met (de leden van) de Ondernemingsraad van MN. Er vond twee keer een overlegvergadering plaats, waarbij de voltallige OR, RvC en de RvB vertegenwoordigd waren. Commissaris Kees Korevaar was het afgelopen jaar contactpersoon voor de OR namens de RvC. Hij had op regelmatige basis contact met leden van de OR. De rol van Kees Korevaar wordt in 2018 overgenomen door Michaël Kortbeek.

De RvC heeft haar waardering uitgesproken voor de opstelling van de OR waarbij constructief kritisch wordt overlegd met de RvB. Op deze wijze heeft de OR een goede balans gevonden in de afweging van de collectieve belangen van de medewerkers en het organisatiebelang. Daarbij is de RvC positief over het feit dat de OR de veranderde werkwijze binnen MN heeft omarmd en zelf ook agile is gaan werken.

Daarnaast brachten de commissarissen afgelopen jaar 'werkbezoeken' aan verschillende afdelingen binnen de organisatie en waren er informele contactmomenten. Zo bezocht Ella Vogelaar het klantcontactcentrum van MN, waar het contact met de deelnemers van de pensioenfonds plaatsvindt. Daarnaast is er overleg geweest tussen Ella Vogelaar en de directeur Verantwoord Beleggen. Johan van der Ende onderhoudt contacten met de afdeling Vermogensbeheer en sprak met de manager Institutionele Relaties over de VB Only-acquisitie. Sandra Spek had vanuit haar rol als voorzitter van de Auditcommissie regelmatig werkoverleg met de directeur Internal Audit en de directeur Risk & Compliance. Michaël Kortbeek heeft gesprekken gevoerd met de nieuwe HR-directeur en de voorzitter van de OR. Tot slot heeft Hanny Kemna overleg gehad met de afdeling Informatievoorziening.

Beloning RvC

Voor de werkzaamheden ontvangen de Commissarissen een vergoeding.

	Per jaar
Voorzitter RvC	€ 30.670
Lid RvC	€ 21.597
Lid Auditcommissie	€ 6.818
Lid Changecommissie	€ 5.100
Lid Remuneratie & Benoemingscommissie	€ 3.409

Vooruitblik 2018

De RvC zet voor 2018 in op een verdere verbetering van de relatie met de stakeholders, waaronder de opdrachtgevers en aandeelhouders. Een grote uitdaging voor MN in 2018 zit in de implementatie van NPS. De RvC zal zich regelmatig laten informeren over de voortgang en de governance van dit project. De RvC volgt daarnaast de verdere uitwerking van de sourcingstrategie voor IV met belangstelling.

De RvC houdt ook in 2018 aandacht voor de cultuurverandering binnen de organisatie. Het project Next Blu, het leiderschapsprogramma en Ons fundament geven hiertoe een goede aanzet en worden gemonitord.

Volgens het rooster van aftreden zou aan het eind van 2018 de termijn van Ella Vogelaar eindigen. In verband met het vertrek van René van de Kieft per 1 juli 2018 heeft Ella Vogelaar ermee ingestemd haar termijn met een korte periode te verlengen. De RvC buigt zich daarom in 2018 eerst op de werving van een nieuwe voorzitter van het executive committee en vervolgens op de voordracht voor een nieuwe commissaris en de invulling van de rol van President-Commissaris.

Vooruitblik



Met het oog op mogelijke veranderingen in het pensioenlandschap, is het vitaal dat MN op tijd is voorbereid om de opdrachtgevers in ieder scenario te ondersteunen in de pensioenuitvoering. We zijn enige tijd geleden al gestart met een traject om de flexibiliteit van onze systemen te verhogen, de klantbediening met *selfservice* en *straight through processing* te verbeteren en om actuele verantwoordingsinformatie aan de pensioenfondsen te kunnen bieden. In 2018 willen we laten zien dat we daadwerkelijk in staat zijn om succesvol pensioenvernieuwing te realiseren.

Ook bij Verzekeren zetten we een volgende stap in de dienstverlening. De eerste helft van 2018 is er vooral op gericht om het verzekeringsadministratiesysteem volledig functioneel te krijgen. Daarbij is vooral veel aandacht voor het verzorgen van juiste rapportages aan de opdrachtgevers. Gedurende het jaar wordt een verdere stap in digitalisering van klantbediening gezet. Daarbij krijgen klanttevredenheid en kwaliteit van dienstverlening een centrale plaats.

Vermogensbeheer zette afgelopen jaar de deur open voor nieuwe klanten. MN stapte opnieuw de markt voor vermogensbeheer op, met een aanbod voor fondsen uit de maakindustrie en maritieme sector. We willen helpen bij consolidatie en schaalvoordelen behalen voor de deelnemers. Dat doen we met onze eigen beleggingsovertuigingen in de hand. We hopen in 2018 de eerste resultaten te kunnen laten zien van onze inspanningen van onze groeistrategie.

De afgelopen twee jaar zijn we er met z'n allen in geslaagd om 'meer met minder' te bereiken. Dat heeft geleid tot een afgeslankte organisatie, met meer focus op kwaliteit en lagere kosten. Daarbij hebben we onze missie en visie opnieuw gedefinieerd in Ons Fundament. In klare taal hebben we vastgelegd hoe we bij MN werken, wie we zijn en wat we bieden. Wij maken ons sterk voor het inkomen van meer dan 2 miljoen harde werkers bij zo'n 40.000 werkgevers, nu en later. Zo hard als zij werken, zo stropen wij ook de mouwen op. De volgende stap is om nóg efficiënter te werken.

We doen in 2018 alles om de discussie over ons stelsel scherp te houden, om te voorkomen dat we in onze hervormingsdrift het kind met het badwater weggoien. Want wat is het echte probleem? Dat is niet dat mensen meer keuzevrijheid willen. Of een generatieconflict tussen jong en oud. Het is een gebrek aan vertrouwen. Ik blijf het daarom herhalen: we moeten gezamenlijk een positieve gevoelswaarde rond pensioenen creëren. Van uitleg naar beleving, van ratio naar gevoel, van algemene informatie naar communicatie op maat, om uiteindelijk te komen tot vertrouwen.

Den Haag, 16 april 2018

René van de Kieft, voorzitter Raad van Bestuur

Jaarrekening



Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2017	78
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017	80
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	81
Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening	83
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017	95
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2017	108
Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2017	115
Enkelvoudige balans per 31 december 2017	116
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017	118
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening	119
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017	120
Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017	124
Overige gegevens:	
- Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	125
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	126

75

Kerncijfers

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Netto-omzet	188.514 (99%)	206.574 (99%)	200.016 (98%)	205.279 (99%)
Wijziging onderhanden projecten	- (0%)	-708 (0%)	708 (0%)	-
Overige opbrengsten	1.083 (1%)	1.526 (1%)	3.132 (2%)	2.080 (1%)
Som der bedrijfsopbrengsten	189.597 (100%)	207.392 (100%)	203.856 (100%)	207.359 (100%)
Personeelskosten	99.598 (55%)	115.523 (54%)	119.071 (55%)	114.814 (56%)
Werkzaamheden derden	35.448 (19%)	29.939 (14%)	41.229 (19%)	40.591 (20%)
	135.046 (74%)	145.462 (68%)	160.300 (74%)	155.405 (76%)
Afschrijvingen en waardeverminderingen	8.390 (5%)	24.405 (12%)	10.198 (5%)	8.708 (4%)
Overige bedrijfslasten	38.988 (21%)	40.364 (20%)	46.489 (21%)	40.385 (20%)
	47.378 (26%)	64.769 (32%)	56.687 (26%)	49.093 (24%)
Som der bedrijfslasten	182.424 (100%)	210.231 (100%)	216.987 (100%)	204.498 (100%)
Resultaten				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	6.264	-3.743	-13.854	2.340
Resultaat voor belastingen	6.839	-2.806	-11.968	3.733
Groepsvermogen	19.273	13.333	15.251	28.860
Balanstotaal	179.077	165.120	175.969	157.041
Personeel*				
Aantal werknemers per 31 december (aantal werkzame personen)	990	1.076	1.206	1.218
Aantal werknemers per 31 december (in fte en exclusief wao'ers)	1.001	1.086	1.218	1.228
Opdrachtgever gerelateerd**				
Gefactureerde premieomzet x € 1 mln	3.747	3.526	3.519	3.533
Belegd vermogen ultimo jaar x € 1 mln	128.980	123.543	114.288	110.914
Aantal uitkeringen x 1.000	4.984	4.918	4.887	4.843

* Onder 1 fte wordt verstaan een medewerker die een 36 uurscontract 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.

Geconsolideerde balans per 31 december 2017

voor resultaatbestemming

Activa	31 december 2017 x € 1.000	31 december 2016 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa 1)		
Software	6.379	11.249
Materiële vaste activa 2)		
Inventarissen	5.142	6.597
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.153	1.058
	6.295	7.655
Financiële vaste activa 3)		
Andere deelnemingen 4)	2.770	3.197
Overige vorderingen 5)	3.227	3.459
	5.997	6.656
Totaal vaste activa	18.671	25.560
Vlottende activa		
Vorderingen		
Opdrachtgevers 6)	19.317	40.700
Vorderingen op MN Beleggingsfondsen	2.851	2.692
Belastingen en premies sociale verzekeringen 7)	50	1
Vorderingen ter zake van pensioenen	-	145
Overige vorderingen en overlopende activa 8)	4.442	3.903
	26.660	47.441
Liquide middelen 9)		
Banktegoeden	107.109	81.746
Gelden van derden	26.637	10.373
	133.746	92.119
Totaal vlottende activa	160.406	139.560
Totaal	179.077	165.120

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

Passiva	31 december 2017 x € 1.000	31 december 2016 x € 1.000
Groepsvermogen 10)	19.273	13.333
Vorzieningen 11)		
Overige voorzieningen	7.022	6.159
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten 12)	9.000	9.000
Overige langlopende schulden 13)	8.261	9.101
	17.261	18.101
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken 14)	26.048	18.848
Schulden aan leveranciers	3.501	2.252
Belastingen en premies sociale verzekeringen 15)	14.616	29.071
Schulden ter zake van pensioenen 16)	1.539	-
Overige schulden en overlopende passiva 17)	63.180	66.983
Af te dragen gelden derden 18)	26.637	10.373
	135.521	127.527
Totaal	179.077	165.120

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

over 2017

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Netto-omzet 19)	188.514	206.574
Wijziging in onderhanden projecten	-	-708
Totaal opbrengsten	188.514	205.866
Overige opbrengsten 20)	1.083	1.526
Som der bedrijfsopbrengsten	189.597	207.392
Werkzaamheden door derden 21)	35.448	29.939
Personeelskosten 22)	99.598	115.523
Afschrijvingen	8.390	9.618
Bijzondere waardeverminderingen 23)	-	14.787
Overige bedrijfskosten 24)	38.988	40.364
Som der bedrijfslasten	182.424	210.231
Bedrijfsresultaat	7.173	-2.839
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten 25)	-909	-904
Financiële baten en lasten	-909	-904
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	6.264	-3.743
Belastingen 26)	-897	887
	5.367	-2.856
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen 27)	575	937
Resultaat na belastingen	5.942	-1.919

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

over 2017

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	7.173	-2.839
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen 1) 2)	8.390	9.619
Bijzondere waardeverminderingen 23)	-	14.787
Mutatie voorzieningen 11)	865	-4.592
	9.255	19.814
Verandering in werkkapitaal		
Mutatie onderhanden projecten	-	708
Vorderingen op opdrachtgevers 6)	21.383	-28.423
Overige vorderingen en overlopende activa 8)	-1.245	570
Overige schulden en overlopende passiva 17)	-16.223	26.957
	3.915	-188
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	20.343	16.787
Ontvangen interest	17	-
Dividend uit deelnemingen 3)	1.002	2.032
Betaalde interest 25)	-1.007	-851
Belastingen	-139	1.631
	-127	2.812
Kasstroom uit operationele activiteiten	20.216	19.599
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen immateriële vaste activa 1)	-1.279	-3.727
Investeringen materiële vaste activa 2)	-894	-869
Desinvesteringen immateriële vaste activa 1)	9	62
Desinvesteringen materiële vaste activa 2)	11	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.153	-4.534

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichtingen.

Geconsolideerde grondslagen voor de financiële verslaggeving

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing lening u/g 5)	100	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	100	-
Mutatie geldmiddelen	18.163	15.065
Verloop mutatie geldmiddelen		
Stand per begin boekjaar	62.898	47.833
Mutaties in boekjaar	18.163	15.065
Stand per eind boekjaar	81.061	62.898

Informatie over de rechtspersoon

Vestigingsadres en inschrijfnummer handelsregister

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

Algemene toelichting

Belangrijkste activiteiten van rechtspersoon

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

Consolidatie

De consolidatiegrondslagen

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

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

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

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

Reden waarom bepaalde rechtspersonen niet worden geconsolideerd

MN heeft een belang in de volgende maatschappijen welke niet in de consolidatie zijn opgenomen, omdat MN geen beleidsbepalende invloed uitoefent op onderstaande rechtspersonen:

- Combinatie Bovemij Mn Services B.V., gevestigd te Rijswijk (50%)
- UNETO-VNI Verzekerings Service B.V., gevestigd te Zoetermeer (49,44%)
- Stichting Juridisch Eigendom Mn Services Levensloop Fonds, gevestigd te 's-Gravenhage.

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

Transacties met verbonden partijen

Informatieverschaffing over 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. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van MN of de moedermaatschappij van MN en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

Schattingen

Informatieverschaffing over schattingen

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

De volgende posten bevatten schattingen:

- Omzet
- Kosten vermogensbeheer
- Omzetbelasting
- Voorzieningen
- Actieve latentie vennootschapsbelasting

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

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

Informatieverschaffing over stelselwijzigingen

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

Omrekening van vreemde valuta

Omrekening van vreemde valuta

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

Omrekening van vreemde valuta voor de balans

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

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

Omrekening van vreemde valuta voor de winst-en-verliesrekening

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

Leases

Operationele leases

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

Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten

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

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

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

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

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

Materiële vaste activa

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

Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Financiële vaste activa

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

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

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

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

Overige deelnemingen

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, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

Overige vorderingen

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

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

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van de geconsolideerde winst- en verliesrekening gebracht.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

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

Groepsvermogen

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

Voorzieningen

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

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

Voorziening in verband met reorganisaties

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

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Indien geen sprake is van (dis)agio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de geconsolideerde winsten verliesrekening als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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.

Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot dat moment in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Lonen en salarissen

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

Pensioenlasten

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

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.

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

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

Overige bedrijfsopbrengsten

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

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Onder kosten werkzaamheden door derden worden alle kosten verstaan betrekking hebbend op de inhuur door derden die ten laste van het jaar komen.

Waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Een bijzonder-waardeverminderverslies wordt direct als last verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Wijziging in onderhanden projecten

Voor projecten die per balansdatum niet zijn voltooid, is een post Wijziging Onderhanden Projecten verantwoord. Deze post is gelijk aan de mutatie geactiveerde projectkosten, zoals toegelicht onder de grondslagen voor waardering van activa en passiva.

Overige bedrijfskosten

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

Financiële baten en lasten

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

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

Belastingen over de winst of het verlies

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

met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het resultaat op deelnemingen betreft het aandeel van de vennootschap in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen, alsmede het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de op verkrijgingsprijs gewaardeerde deelnemingen.

Risicobeheersing

Inleiding

MN's risicomanagement is gebaseerd op de COSO Enterprise Risk Management (COSO) methodiek. Toepassing van COSO zorgt ervoor dat risico's overal binnen MN op eenduidige én zo efficiënt mogelijke wijze worden beheerst.

Ook is de kwaliteit van de interne beheersomgeving gewaarborgd door het three lines of defence model toe te passen. In dit model hebben het lijnmanagement (1e lijn), risk, control en compliance (2e lijn), en Internal Audit (3e lijn) elk hun eigen verantwoordelijkheid.

Financiële risico's

Door de aard van de activiteiten heeft MN te maken met een verscheidenheid aan risico's waaronder kredietrisico, liquiditeitsrisico, marktrisico en het algemene concentratie risico.

Concentratie risico

MN loopt het inherente risico een groot deel van haar omzet te verliezen, gezien de relatief grote omzet bij een beperkt aantal opdrachtgevers. De drie grootste opdrachtgevers dragen voor ruim 80% bij aan de omzet van MN. Dit risico wordt als beperkt beschouwd, gezien het feit dat MN met deze opdrachtgevers een strategisch partnerschap heeft en deze partners tevens direct, dan wel indirect aandeelhouders zijn van MN.

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 met een investment grade rating. Het kredietrisico hierop wordt als laag gezien.

De ratings van de banken zijn als volgt:

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

Van de liquide middelen staat per balansdatum 80,6% uit bij ING, 5,2% bij de RABO, 6,2% bij HSBC en 8,0% bij Goldman Sachs.

Per 31 december 2017 bedraagt het saldo van de liquide middelen € 81,0 miljoen (per 31 december 2016 € 62,9 miljoen). Per 31 december 2017 bedraagt de post debiteuren € 19,3 miljoen (per 31 december 2016 € 40,7 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 gematched waarbij een tekort aan liquide middelen niet (eenvoudig) kan worden gecompenseerd. MN hanteert een minimale liquiditeitsbuffer om de normale bedrijfsactiviteiten op korte termijn te kunnen voortzetten. De huidige stand van liquiditeiten is boven deze door MN geformuleerde buffer. Ook heeft MN een prognosemodel om het uitgavenpatroon te bewaken.

Voorts beschikt MN over twee kredietfaciliteiten van in totaal € 45 miljoen. De eerste faciliteit is verstrekt door PMT en PME voor een bedrag van € 21 miljoen. De tweede faciliteit van € 24 miljoen is verstrekt door Koopvaardij, PMT en PME. Bij aanwending zullen deze kredietfaciliteiten de vorm hebben van een achtergestelde lening. Ten aanzien van laatstgenoemde faciliteit geldt dat de achtergestelde lening onder voorwaarden geconverteerd kan worden naar eigen vermogen. Van beide faciliteiten heeft MN per eind december 2017 geen gebruik hoeven maken.

Marktrisico

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

- 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. Het valutarisico heeft vooral betrekking op een deel van de aan externe vermogensbeheerders te betalen bedragen. Deze luiden voornamelijk in dollars, waarvan de afwikkeling tot koersverschillen ten gunste of ten laste van het resultaat leidt. Dit risico wordt niet afgedekt. Per jaareinde is een positie in dollars aanwezig van circa 1,2 miljoen te betalen.

Toelichting op de geconsolideerde balans

per 31 december 2017

- (b) *Prijrisico*: Dit betreft het risico dat 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 financiële administratie van MN. Wel kunnen wijzigingen in marktprijzen een beperkt effect hebben op de stand van het belegd vermogen als basis voor de omzetsberekening voor de dienstverlening van MN op het gebied van vermogensbeheer.
- (c) *Renterisico*: Dit wordt onderverdeeld in *reële waarde renterisico* en *kasstroom renterisico*. De eerste is het risico dat de waarde van een post fluctueert als gevolg van wijzigingen in de hoogte van de marktrente. Het *kasstroom renterisico* is het risico dat de toekomstige *kasstromen* veranderen als gevolg van de marktrente. MN erkent het renterisico in relatie tot de langlopende lening. De renteschommeling op de rekenrente zorgt ervoor dat de reële waarde van de lening stijgt of daalt. Dit risico wordt niet afgedekt. Het kasstroom renterisico als gevolg van veranderingen in de marktrente is nihil, aangezien de lening tegen een vaste rente is.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit tegoeden op bankrekeningen en schulden aan banken. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Activa

Vaste activa

1 Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreffen de kosten van software en de kosten van ontwikkeling, inclusief intern gemaakte uren die kunnen worden toegerekend aan het actief. Voor activering zijn criteria gesteld conform RJ 210. Kosten van onderzoek worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De mutaties in immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Software- pakketten	Zelfontwikkelde software	Zelfontwikkelde software (nog in ontwikkeling)	Software- pakketten (nog in ontwikkeling)	2017 x € 1.000 Totaal	2016 x € 1.000 Totaal
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	45.575	17.447	5.452	1.982	70.456	69.825
Cumulatieve waardevermindering	-9.294	-	-5.452	-1.982	-16.728	-1.941
Cumulatieve afschrijvingen	-28.078	-14.401	-	-	-42.479	-40.812
Boekwaarde per 1 januari	8.203	3.046	-	-	11.249	27.072
Mutaties						
Investerings	765	-	467	49	1.281	4.912
Gereedgekomen	-	-	-	-	-	0
Afschrijvingen	-4.286	-1.856	-	-	-6.142	-5.945
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-14.787
Desinvesteringen aanschafwaarde	-537	-	-	-	-537	-4.281
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	528	-	-	-	528	4.278
Saldo mutaties	-3.530	-1.856	467	49	-4.870	-15.823
Stand per 31 december						
Aanschaffingswaarde	45.803	17.447	5.919	2.031	71.200	70.456
Cumulatieve waardevermindering	-9.294	-	-5.452	-1.982	-16.728	-16.728
Cumulatieve afschrijvingen	-31.836	-16.257	-	-	-48.093	-42.479
Boekwaarde per 31 december	4.673	1.190	467	49	6.379	11.249

De boekwaarde van de immateriële vaste activa is gedaald van € 11,2 miljoen in 2016 naar € 6,4 miljoen ultimo 2017. Deze daling betreft met name de afschrijvingen op de immateriële vaste activa.

Afschrijvingspercentages:	
zelfontwikkelde software	20% - 33 1/3%
overige software	33 1/3%
Afschrijvingsmethodiek: lineair	

De economische levensduur van een aantal items zelfontwikkelde software is in 2016 gewijzigd van 5 naar 3 jaar.

In 2017 is totaal € 0,5 miljoen (aanschafwaarde) buiten gebruik gesteld. Cumulatieve afschrijvingen tot en met ultimo 2017 bedroegen € 0,5 miljoen.

De bijzondere waardevermindering uit 2016 (totaal € 14,8 miljoen) betreft een bijzondere waardevermindering van een aantal MN3.0 projecten en het verzekeringspakket.

2 Materiële vaste activa

De mutaties in materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

			2017	2016
			x € 1.000	x € 1.000
	Inventarissen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari				
Aanschaffingswaarde	18.352	6.860	25.212	29.830
Cumulatieve afschrijvingen	-11.755	-5.802	-17.557	-19.388
Boekwaarde per 1 januari	6.597	1.058	7.655	10.442
Mutaties				
Investerings	170	732	902	946
Afschrijvingen	-1.611	-637	-2.248	-3.674
Desinvesteringen				
- aanschaffingswaarde	-100	-88	-188	-5.564
- cumulatieve afschrijvingen	86	88	174	5.505
Saldo mutaties	-1.455	95	-1.360	-2.787
Stand per 31 december				
Aanschaffingswaarde	18.422	7.504	25.926	25.212
Cumulatieve afschrijvingen	-13.280	-6.351	-19.631	-17.557
Boekwaarde per 31 december	5.142	1.153	6.295	7.655

Inventarissen	Investerings	Afschrijvingen	Afschrijvings- percentages
Inventarissen	131	-436	20%
Aankleding gebouwen	39	-787	20%
Verbouwing Zilveren Toren	-	-388	6 2/3%
Totaal	170	-1.611	

Andere vaste bedrijfsmiddelen	Investerings	Afschrijvingen	Afschrijvings- percentages
Netwerken	729	-612	20%
Hardware	3	-25	33 1/3%
Totaal	732	-637	

Afschrijvingsmethodiek: lineair

Ontvangen vergoedingen die samenhangen met de activering verbouwing Zilveren Toren zijn in mindering gebracht op de geactiveerde kosten.

In 2017 is totaal € 0,2 miljoen (aanschafwaarde) buiten gebruik gesteld. Cumulatieve afschrijvingen tot en met ultimo 2017 bedroegen € 0,2 miljoen.

3 Financiële vaste activa

			2017	2016
			x € 1.000	x € 1.000
	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	3.197	3.459	6.656	6.377
Mutaties				
Bijgeschreven rente	-	2	2	7
Resultaat deelnemingen	575	-	575	937
Vordering Bovemij ongerealiseerd				
beleggingsresultaat tot en met 2012	-	-	-	272
Toename vordering beleggingsresultaten	-	385	385	67
Ontvangen dividend deelnemingen	-1.002	-	-1.002	-2.032
Mutatie latente belastingen	-	-807	-807	1.130
Waardeverminderingen en -veranderingen	-	305	305	15
Ontvangen Bovemij gerealiseerd				
beleggingsresultaat	-	-	-	-117
Aflossing lening u/g	-	-117	-117	-
Saldo mutaties	-427	-232	-659	279
Boekwaarde per 31 december	2.770	3.227	5.997	6.656

4 Andere deelnemingen

Andere deelnemingen betreffen:

- Combinatie Bovemij Mn Services B.V., gevestigd te Rijswijk 50%
- УНЕТО-ВНИ Verzekerings Service B.V., gevestigd te Zoetermeer 49,44%
- Stichting Juridisch eigendom Mn Services Levensloop te 's-Gravenhage

De specificatie hiervan luidt als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
	x € 1.000	x € 1.000
Combinatie Bovemij Mn Services B.V.	1.921	2.452
УНЕТО-ВНИ Verzekerings Service B.V.	736	632
St. Juridisch eigendom Mn Services Levensloop Fonds	113	113
	2.770	3.197

5 Overige vorderingen

De specificatie hiervoor luidt als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
	x € 1.000	x € 1.000
Latente belastingen	1.554	2.361
Vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij	1.673	983
Lening u/g	-	115
	3.227	3.459

Vordering latente belastingen

De latente belastingen bestaan uit een actieve latentie voor verrekenbare verliezen van € 0,9 miljoen (2016: € 1,8 miljoen) en een actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering van € 0,7 miljoen (2016: € 0,6 miljoen).

De actieve latentie voor verrekenbare verliezen is gevormd in verband met de latente vordering vennootschapsbelasting als gevolg van het negatieve fiscaal resultaat 2015. MN waardeert latente belastingvorderingen tegen nominale waarde. Vervolgens is een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid dat verliezen binnen de carry-forward verrekend kunnen worden. De waardering van deze latentie is afgeleid van de projectie van de verrekenbare winstontwikkeling in de komende boekjaren. Naar verwachting kan hiervan komend jaar € nihil miljoen worden gerealiseerd. Jaarlijks wordt de waarschijnlijkheid opnieuw beoordeeld.

Hieronder is het verloop van de fiscaal verrekenbare verliezen weergegeven:

x € 1.000	Gerealiseerd			Resteert te verrekenen per 31 december
	Saldo 1 januari	fiscaal resultaat boekjaar	Verrekend boekjaar	
2015	-14.115	-	7.309	-6.806
Totaal verrekenbare verliezen	-14.115	-	7.309	-6.806

De actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering bestaat uit twee delen.

Dit betreft verschillen veroorzaakt door verschil in gehanteerde afschrijvingstermijnen commercieel en fiscaal op vaste activa en verschil in toerekening van kosten verbonden aan de afgegeven rendementsgarantie van één van de levensloopfondsen.

Vordering uit hoofde samenwerkingsverband Bovemij

De vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij heeft betrekking op beleggingsresultaten volgens de vermogensbeheerovereenkomst tussen Bovemij en MN Vermogensbeheer. Jaarlijks verantwoordt MN Vermogensbeheer 50% van het per saldo positieve beleggingsresultaat (ongerealiseerd en gerealiseerd).

De vergoeding van Bovemij aan MN Vermogensbeheer wordt definitief bepaald aan het einde van een 5-jaarsperiode (voor het eerst eind 2017), berekend over het cumulatieve saldo van het beleggingsresultaat over die periode.

Lening u/g

Onder de overige vorderingen is een lening aan de Nederlandse Investerings-instelling N.V. (NLII) opgenomen met een hoofdsom 100 (x € 1.000) en een rentepercentage van 6,5%. Deze vordering is in 2017 volledig overgenomen door een derde partij en hiermee is deze vordering volledig afgelost.

Vorderingen

6 Opdrachtgevers

De vorderingen bestaan uit gefactureerde en nog te factureren bedragen aan klanten voor de diensten vermogensbeheer, pensioenuitvoering en overige gerelateerde werkzaamheden. De vordering op klanten, die tevens aandeelhouder zijn, bedraagt € 19,3 miljoen. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

	31-12-2017 x € 1.000	31-12-2016 x € 1.000
Vordering opdrachtgevers	19.317	40.700
Af: voorziening	-	-
	19.317	40.700

De vorderingen op opdrachtgevers zijn per ultimo 2017 is € 21,4 miljoen lager dan in 2016. Dit wordt met name veroorzaakt door de vordering van € 24,7 miljoen inzake omzetbelasting ultimo 2016. Als gevolg van de Hoge Raad uitspraak van 9 december 2016 is met terugwerkende kracht omzetbelasting over 2015 en 2016 in rekening gebracht over de pensioendienstverlening verricht door MN en afgedragen aan de belastingdienst in 2017. Voor de vermogensbeheerdiensten wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over mogelijkheden om de koepelvrijstelling voor deze diensten diensten voort te zetten. De vordering op opdrachtgevers uit hoofde van de verschuldigde omzetbelasting op vermogensbeheerdiensten heeft betrekking op 2016 en 2017.

7 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Onder de vennootschapsbelasting is een vordering opgenomen. Dit betreft een vordering van 50 (x € 1.000) over 2014 in verband met carry back. In 2016 bedroeg de vordering 1 (x € 1.000).

MN waardeert latente belastingvorderingen en -verplichtingen tegen nominale waarde. MN saldeert latente belastingvorderingen en -verplichtingen alleen als MN een wettelijk recht heeft tot verrekening van nietlatente belastingvorderingen en -verplichtingen die verband houden met belastingen die door eenzelfde (overheids)instantie worden geheven.

	31-12-2017 x € 1.000	31-12-2016 x € 1.000
Vennootschapsbelasting	50	1
	50	1

8 Overige vorderingen en overlopende activa

Onder de post overige vorderingen en overlopende activa zijn de vooruitbetaalde bedragen verantwoord. Hieronder zijn onder meer begrepen de vooruitbetalingen inzake het volgende boekjaar ten bedrage van € 3,4 miljoen (2016: € 2,8 miljoen). Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde benadert de boekwaarde

9 Liquide middelen

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

Onder de liquide middelen is een bedrag van € 16,6 miljoen niet vrij beschikbaar. Dit bedrag dient uit hoofde van de Wet op het financieel toezicht te worden aangehouden in verband met de kapitaalvereisten van de vennootschap MN Vermogensbeheer (ICAAP) en MN Fondsenbeheer (AIFMD). MN Vermogensbeheer houdt daarboven een niet verplichte marktconforme buffer aan van € 2,2 miljoen. Vanuit prudentieel oogpunt houdt MN Fondsenbeheer een niet verplichte buffer aan van € 5,5 miljoen.

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

De onder de liquide middelen opgenomen gelden van derden hebben met name te maken met de vanaf 1996 bestaande gecombineerde premieheffing ten behoeve van opdrachtgevers. De desbetreffende gelden zijn ultimo 2017 ontvangen en begin 2018 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. De saldi staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap. Aan de creditzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder af te dragen gelden van derden.

Passiva

10 Groepsvermogen

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

Totaal resultaat

Het totaal resultaat van de groep is gelijk aan het geconsolideerde netto resultaat van MN Services n.v.

11 Voorzieningen

Overige voorzieningen	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Stand per 1 januari	6.159	4.217
Dotatie ten laste van het resultaat	4.225	10.197
Vrijval ten gunste van resultaat	-1.103	-692
Onttrekkingen	-1.481	-3.569
Saldo mutaties	1.641	5.936
	7.800	10.153
Reclassificatie naar kortlopende verplichtingen	-778	-3.994
Stand per 31 december	7.022	6.159

Van de voorziening is een bedrag van € 7,0 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

Het saldo van de overige voorzieningen heeft betrekking op:

- voorziening inzake datatransport;
- voorziening inzake claims voortvloeiend uit geschillen met derde partijen;
- voorziening met betrekking tot de afgegeven rendementsgarantie van het Mn Services Levensloop Fonds (Staal Mn Services);
- voorziening persoonsgebonden opleidingen voor personeelsleden;
- voorziening reorganisatie.

Er is een voorziening gevormd voor de contractuele verplichtingen uit hoofde van een contract inzake datatransport verband houdend met het voortijdig beëindigen van het contract in verband met sluiting van de vestiging Radarport. De voorziening inzake datatransport welke een resterende looptijd heeft van 46 maanden, heeft per ultimo boekjaar een boekwaarde van 370 (x € 1.000), waarvan 270 (x € 1.000) een resterende looptijd heeft van meer dan 1 jaar. Deze is gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van de resterende termijnen. De contante waarde is berekend tegen de effectieve markttrente (2017: 3,66%). De effectieve markttrente is afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 4,125% (2016: 4,125%). De kredietrating is AA-.

De berekening van de voorzieningen inzake claims ter hoogte van 5.415 (x € 1.000) is gebaseerd op een inschatting van het management in overleg met de afdeling juridische zaken. Waardering hiervan vindt plaats tegen nominale waarde.

De voorziening inzake de afgegeven rendementsgarantie naar de deelnemers in het Mn Services Levensloop Fonds (Staal Mn Services) bedraagt 387 (x € 1.000). Dit betreft de kosten voor de garantie over de jaren 2018 tot en met einde looptijd van de levensloopregeling (2021) op basis van de tot op heden geldende garantieregeling. Gedurende het boekjaar 2017 is duidelijk geworden dat door gewijzigde wet- en regelgeving het Mn Services Levensloop Fonds (Staal Mn Services) niet in de huidige vorm in stand kan worden gehouden. Het overleg met de sociale partners over mogelijke wijziging van het levensloopcontract wordt in 2018 voortgezet. Omdat over de wijze van afwikkeling nog onduidelijkheid bestaat, wordt de voorziening gehandhaafd.

De berekening van de voorziening is op basis van de netto contante waarde van de verwachte inkomsten uit beleggingen en de contante waarde van de verwachte uitkeringen aan deelnemers van de levensloopregeling. De disconteringsvoet is berekend tegen de effectieve markttrente van 3,66 % (2016: 3,55%). De effectieve markttrente is afgeleid van de nominale rente van een hoogwaardige bedrijfsobligatie. De nominale rente van de hoogwaardige bedrijfsobligatie bedraagt 4,125% (2016: 4,125%). De effectieve markttrente wijkt af van de nominale rente, omdat deze rekening houdt met de actuele koers (per 31-12) van de hoogwaardige bedrijfsobligatie.

Er is een voorziening gevormd voor persoonsgebonden opleidingen voor werknemers met een dienstverband gelijk aan of langer dan 1 jaar. Onder deze voorwaarde krijgt iedere werknemer de beschikking over een opleidingsbudget van € 400 per jaar, op te bouwen naar maximaal € 2.000 over een periode van 5 jaar. Het budget kan aangewend worden zolang de werknemer in dienst is van MN. Waardering hiervan vindt plaats tegen nominale waarde. De voorziening bedraagt ultimo boekjaar 950 (x € 1.000).

De reorganisatievoorziening is een gevolg van het besluit om de MN organisatie anders in te richten. De kosten van beëindigingsvergoeding en overige kosten, die onderdeel zijn van de reorganisatie, zijn opgenomen in de voorziening conform het sociale plan dat voor een deel van de medewerkers van toepassing is. Het bedrag is vastgesteld op 678 (x € 1.000).

Langlopende schulden

12 Achtergestelde schulden aan participanten

Dit zijn twee achtergestelde leningen van de participanten PMT en PME voor een totaalbedrag van € 9 miljoen. Het betreft een vermogenscomponent dat gezien vanuit kredietbeoordeling door externe partijen zoals leveranciers, een buffer vormt op de verhaalsmogelijkheid van (andere) crediteuren.

Deze leningen hebben een vaste rentevoet gebaseerd op de 10 jaars Euribor SWAP per 2010 vermeerderd met een opslag van 150 basispunten per jaar (3,940%) en zijn achtergesteld ten opzichte van andere schulden. De looptijd van de leningen bedraagt 10 jaar. Het contract

eindigt per 1 december 2020. De fair value van de lening is circa € 9,1 miljoen (2016: € 9,1 miljoen) en is een afgeleide van de netto contante waardeberekening van de toekomstige kasstromen tegen een effectieve marktrente 3,66% (2016: 3,55%).

13 Overige langlopende schulden

De overige langlopende schulden hebben betrekking op (het langlopende deel van) een vooruitontvangen korting op de huur van het kantoorpand in Den Haag. Deze korting is in de vorm van een huurvrije periode van 3 jaar ontvangen, maar wordt administratief over de totale looptijd van de huurcontracten verantwoord. De vrijval van de korting bedraagt 840 (x € 1.000) per jaar. Van de vooruitontvangen korting heeft € 3,4 miljoen een looptijd van 1 tot 5 jaar en € 4,9 miljoen een looptijd langer dan 5 jaar.

Kortlopende schulden

14 Schulden aan banken

De kortlopende schulden aan banken betreffen rekening courant saldi.

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

15 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2017	31-12-2016
	x € 1.000	x € 1.000
Omzetbelasting	12.240	26.080
Loonheffingen	2.376	2.991
	14.616	29.071

De aangifte omzetbelasting december 2017 bedraagt te betalen 1.254 (x € 1.000) (2016: 43 (x € 1.000)).

In 2016 is meer duidelijk geworden over de gevolgen van de wettelijke afschaffing van de koepelvrijstelling. Op 9 december 2016 heeft de Hoge Raad uitspraak gedaan. De essentie van de uitspraak is dat een bedrijfstakpensioenfonds dat een Defined Benefit regeling uitvoert, niet kwalificeert als gemeenschappelijk beleggingsfonds. Met deze uitspraak is duidelijk geworden dat de pensioendienstverlening verricht door MN een belaste prestatie is voor de omzetbelasting. De verschuldigde omzetbelasting over pensioendienstverlening vanaf 2015 is in 2017 afgedragen.

Voor de vermogensbeheerdiensten wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over mogelijkheden om de koepelvrijstelling voor deze diensten voort te zetten. De omzetbelastingsschuld per ultimo 2017 bestaat voor € 11,1 miljoen uit verschuldigde omzetbelasting over 2016 en 2017 samenhangende met deze uitspraak.

De loonheffingen betreft de aangifte over december.

16 Schulden ter zake van pensioenen

De schulden ter zake van pensioenen bedragen per ultimo 2017 € 1,5 miljoen (2016: € 0,1 miljoen vordering). De verschuldigde pensioenpremies ultimo 2017 bestaan voornamelijk uit een extra werkgeversbijdrage van € 1,5 miljoen conform de in de CAO vastgelegde afspraken.

17 Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-2017	31-12-2016
	x € 1.000	x € 1.000
Netto lonen	27	119
Te betalen vakantietoeslag	2.778	2.952
Te betalen accountantskosten	1.531	1.518
Te verrekenen huurkorting	840	840
Reservering vakantiedagen	3.840	3.891
Reservering personeelsbeloningen	803	773
Nog te verrekenen met opdrachtgevers	11.961	4.669
Nog te betalen overige bedragen	10.466	10.855
Kortlopende verplichtingen vanuit de voorzieningen	887	3.996
Vooruitontvangen bedragen 2018 (2017)	30.047	37.370
	63.180	66.983

De vooruitontvangen bedragen ad € 30,0 miljoen betreffen de in december aan opdrachtgevers gefactureerde en ontvangen opbrengsten voor het eerste kwartaal van het volgend jaar. De nog te betalen bedragen ad € 10,5 miljoen bestaan met name uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten. De post nog te verrekenen met opdrachtgevers € 12,0 miljoen betreft de schulden aan opdrachtgevers welke per ultimo jaar nog moeten worden gefactureerd.

Onder de kortlopende verplichtingen vanuit de voorzieningen is opgenomen:

- de kortlopende verplichting inzake datalijnen ad € 0,1 miljoen;
- de kortlopende verplichtingen inzake de reorganisatievoorziening ad € 0,7 miljoen;
- de kortlopende verplichting inzake de afgegeven rendementsgaranties ad € 0,1 miljoen.

18 Af te dragen gelden derden

De af te dragen gelden aan derden hebben met name te maken met de vanaf 1996 bestaande gecombineerde premieheffing ten behoeve van opdrachtgevers. Dit betreft een schuld aan de opdrachtgevers. De desbetreffende gelden zijn ultimo 2017 ontvangen en begin 2018 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. Aan de debetzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder de liquide middelen.

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Huurovereenkomst Den Haag

MN heeft een huurovereenkomst afgesloten voor de Zilveren Toren in Den Haag met einde looptijd 22 oktober 2028. Een huurbedrag van € 5,8 miljoen vervalt binnen 1 jaar. Binnen 1 tot 5 jaar vervalt een bedrag van € 23,2 miljoen. Na 5 jaar vervalt in totaal een verplichting van € 33,8 miljoen. De afgegeven bankgarantie voor de huur van het pand bedraagt € 1,2 miljoen.

Data center

Met ingang van 16 juli 2014 is MN een overeenkomst voor 5 jaar aangegaan met een ICT dienstverlener voor de dienst ICT-infrastructuur. De kosten zijn afhankelijk van de werkelijk geleverde prestaties. De geschatte verplichting voor de komende 2 jaar bedraagt circa € 7,1 miljoen.

Overige verplichtingen

MN heeft een contract afgesloten inzake datatransport met ingang van 25 mei 2011 voor een periode van 120 maanden. Maandelijks is 23 (x €1.000) verschuldigd. De opzegtermijn is 3 maanden.

Tevens heeft MN met ingang van juli 2016 een 3-jarig contract afgesloten voor desktop-applicaties. Binnen 1 jaar vervalt € 0,7 miljoen. Binnen 1 tot 5 jaar vervalt € 0,4 miljoen.

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

Samenwerking Combinatie Bovemij Mn Services B.V.

MN heeft op 17 april 2003 een samenwerkings- en joint venture overeenkomst met N.V. Schadeverzekering-Maatschappij Bovemij gesloten. Op 2 juni 2014 hebben partijen afgesproken deze samenwerkingsovereenkomst te continueren in een nieuwe herziene samenwerking- en joint venture overeenkomst.

Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen, kredietfaciliteiten

Vanaf 31 maart 2015 beschikt MN over twee kredietfaciliteiten van in totaal 45 miljoen euro. De eerste faciliteit (ingegaan per 1 januari 2011) is verstrekt door de certificaathouders PMT en PME (€ 21 miljoen). De meest recente faciliteit (ingegaan per 31 maart 2015) is verstrekt door Koopvaardij, PMT en PME (€ 24 miljoen). Bij aanwending zullen deze kredietfaciliteiten de vorm hebben van een achtergestelde lening. Ten aanzien van laatstgenoemde faciliteit geldt dat de achtergestelde lening onder voorwaarden geconverteerd kan worden naar eigen vermogen. De looptijd van de eerste faciliteit bedraagt 10 jaar en die van de tweede 30 jaar.

Voor beide faciliteiten geldt dat over het niet opgenomen deel een commitment fee verschuldigd is ter grootte van 50 basispunten. Ten behoeve van beide faciliteiten zijn geen zekerheden 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 is gesloten voor een periode van 4 jaar en 1 maand en eindigt derhalve van rechtswege per 1 september 2019. De onderliggende leaseovereenkomsten hebben een looptijd van maximaal 5 jaar, dan wel maximum 160.000 kilometers. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 0,7 miljoen leasekosten en € 0,1 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode 1 tot 5 jaar bedraagt € 0,8 miljoen leasekosten en € 0,2 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode langer dan 5 jaar bedraagt € nihil.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

over 2017

19 Netto omzet

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
De netto omzet bestaat uit:		
Omzet Pensioenen	84.763	98.279
Omzet Verzekeringen	15.121	13.982
Omzet Vermogensbeheer	88.630	94.313
Totaal	188.514	206.574

Omzet Pensioenen en Verzekeringen

De omzet Pensioenen en Verzekeringen wordt voor het overgrote deel bepaald op basis van een vaste prijs afspraak. De opbrengsten worden verwerkt naar rato van de verstreken tijd. Daarnaast wordt een deel gebaseerd op geleverde diensten tegen een overeengekomen tarief. De opbrengsten worden verwerkt zodra de prestaties zijn geleverd. De belangrijkste systemen en de processen, die de bron vormen voor de aantallen geleverde diensten, zijn omgeven met beheersmaatregelen die vallen onder de scope van de jaarlijkse ISAE3402-rapportage die MN afgeeft.

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

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

Omzet Vermogensbeheer

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

Daarnaast heeft een beperkt deel van de omzet betrekking op performance fees. Als onderdeel van de omzetbepaling van deze omzet maakt management per jaareinde een inschatting van de hoogte van de nog te ontvangen fees. Deze inschatting is gebaseerd op contractgegevens, de geleverde prestaties en ervaringscijfers uit het verleden.

De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.

De afname van de omzet van € 18,2 miljoen ten opzichte van 2016 wordt met name veroorzaakt door eenmalige bijdragen en projectopbrengsten in 2016.

20 Overige opbrengsten

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Overige bedrijfsopbrengsten	1.083	1.526
Totaal	1.083	1.526

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen van derden verkregen volumekortingen en behaalde technische resultaten op arbeidsongeschiktheidsverzekeringen over voorgaande jaren.

21 Werkzaamheden door derden

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Vermogensbeheerders	4.701	4.952
Andere externe kosten	30.747	24.987
	35.448	29.939

Onder kosten werkzaamheden door derden worden alle kosten verstaan betrekking hebbend op inhuur van derden, consultancykosten en kosten van externe vermogensbeheerders, die ten laste van het jaar komen.

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Andere externe kosten		
Inhuur	17.272	18.316
Consultancy	13.475	6.671
	30.747	24.987

De kosten inhuur zijn ten opzichte van 2016 met € 5,8 miljoen toegenomen. Deze toename is met name toe te rekenen aan consultancywerkzaamheden in verband met de voorbereiding op de implementatie van de Nieuwe Pensioenstroom (NPS).

22 Personeelskosten

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
De personeelskosten bestaan uit:		
Lonen en salarissen	70.127	76.520
Sociale lasten	8.599	9.693
Pensioenlasten	11.736	11.346
Overige personeelskosten	9.136	17.964
	99.598	115.523

De lonen en salarissen zijn in 2017 € 6,4 miljoen lager dan in 2016. Deze afname is voor een belangrijk deel toe te rekenen aan de afname van het aantal FTE als gevolg van de doorgevoerde reorganisaties.

De pensioenlasten zijn in 2017 niet evenredig gedaald met de afname van het aantal FTE. Dit is het gevolg van een extra pensioendotatie ad € 1,5 miljoen in 2017 conform de CAO-afspraken.

De overige personeelskosten zijn in 2017 € 8,8 miljoen lager dan in 2016. Deze afname is met name toe te rekenen aan lagere reorganisatie- en outplacementkosten.

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Bezoldiging bestuurders		
L.C. van de Kieft	469	465
E.J. Sinke *	360	207
Totaal	829	672

* salaris vanaf 1 juni 2016

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

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Bezoldiging commissarissen	170	177

Ultimo 2017 waren, evenals in 2016, zes commissarissen in functie.

Gemiddeld aantal werknemers

2017	Werkzaam binnen Nederland	Werkzaam buiten Nederland	Totaal
Pensioenen en Verzekeren	406	-	406
Vermogensbeheer	226	-	226
Directie, staven en ondersteunende diensten	400	-	400
Gemiddeld aantal werknemers	1.032	-	1.032

Bij de groep waren in 2017 gemiddeld 1.032 werknemers in dienst (2016: 1.141). Bij de groep waren in 2017 gemiddeld 1.042 FTE in dienst (2016: 1.152), onder verdeeld in bovenstaande segmenten.

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

Pensioenen

MN heeft pensioentoezeggingen gedaan aan haar personeelsleden die zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds MN. Hierbij is sprake van een CDC (Collective Defined Contribution)-regeling. De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op basis van de inhoud van de met het Ondernemingspensioenfonds gesloten financieringsovereenkomst en de inhoud van het pensioenreglement kan worden geconcludeerd dat MN geen verplichting heeft tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds dan wel recht heeft op een premiekorting in het geval van een overschot.

De voorlopige beleidsdekkingsgraad van het betrokken ondernemingspensioenfonds bedraagt ultimo 2017 volgens opgave van dit fonds 98,3% (2016: 91,8%).

Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie was in 2017 18,2% (2016: 18,2%), waardoor de totale pensioenpremie in 2017 uitkomt op 26,2% (2016: 26,2%) van de pensioengrondslag.

Conform de CAO-afspraken is in 2017 aanvullende storting van € 1,5 miljoen aan het pensioenfonds verschuldigd.

23 Bijzondere waardeverminderingen

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Overige waardeveranderingen immateriële vaste activa	-	14.787

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar de toelichting op de immateriële vaste activa op de balans. In 2017 heeft er geen bijzondere waardevermindering op de immateriële vaste activa plaatsgevonden.

24 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan uit:

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Huisvestingskosten	9.626	11.628
Automatiseringskosten	20.669	23.139
Kantoorkosten	4.675	5.546
Overige bedrijfslasten	4.018	51
	38.988	40.364

De huisvestingskosten zijn met € 2,0 miljoen gedaald ten opzichte van 2016. Dit is het gevolg van de sluiting van de vestiging Radarport in 2016. De daling van de automatiseringskosten met € 2,4 miljoen ten opzichte van 2016 is met name toe te rekenen aan de gerealiseerde besparing op insourcen van automatisering.

De overige bedrijfslasten komen in 2017 € 4,0 miljoen hoger uit ten opzichte van 2016. Dit wordt met name verklaard doordat in 2016 hogere baten zijn verantwoord onder de overige bedrijfslasten. Op de overige bedrijfslasten is een bate van € 0,3 miljoen (2016: € 1,4 miljoen) aan ontvangen inkoopkorting verantwoord. Verder is op de overige bedrijfslasten een bate uit hoofde van aftrekbare omzetbelasting verantwoord. De bate in 2016 is € 2,0 miljoen hoger dan in 2017 als gevolg van een correctie op de aftrekbare omzetbelasting over 2015 en 2016. Deze correctie over 2015 en 2016 wordt teruggegeven aan de opdrachtgevers. Deze teruggave aan de opdrachtgevers is in 2016 verwerkt door een verlaging van de omzet met € 2,0 miljoen.

Overige bedrijfslasten

Honorarium Accountant

Conform artikel 2:382a BW dienen de honoraria van de accountant in de jaarrekening te worden toegelicht. Onderstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

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

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Controle van de jaarrekening MN	295	346
Andere controle opdrachten	2.086	2.636
Fiscale advisering	17	17
Andere niet-controle diensten	190	136
Totaal	2.588	3.135

De daling van de honoraria in 2017 ten opzichte van 2016 is met name toe te rekenen aan (eenmalige) scope uitbreidingen in 2016.

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

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

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

25 Rentelasten en soortgelijke kosten

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

26 Belastingen

Het fiscale resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is niet gelijk aan het commerciële resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen. Dit wordt ten eerste veroorzaakt door het hanteren van afwijkende afschrijvingstermijnen ten opzichte van hetgeen fiscaal is toegestaan. Ten tweede is er een verschil in toerekening van kosten verbonden aan de afgegeven rendementsgarantie van één van de levensloopfondsen.

Daarnaast ontstaat een verschil in de effectieve belastingdruk als gevolg van de inschatting van de waarschijnlijkheid dat verliezen binnen de carry-forward termijn verrekend kunnen worden.

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.

	2017		2016	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Resultaat voor belastingen (incl. deelnemingen)	6.840		-2.806	
Af: Resultaat deelnemingen	575		937	
Resultaat voor belastingen	6.265		-3.743	
Aanpassingen om op het belastbaar bedrag uit te komen:				
Verschillen commerciële-fiscale waardering	747		4.070	
Niet aftrekbare kosten	297		323	
Totaal aanpassingen	1.044		4.393	
Belastbaar bedrag	7.309		650	
Hierover berekende vennootschapsbelasting:				
Acute belastinglast	-1.817	-26,6%	-152	5,4%
Latente belastingen (rekening houdend met inschatting waarschijnlijkheid)	1.011	14,8%	1.156	-41,2%
Totale belastinglast/-bate	-806	-11,8%	1.004	-35,8%
Correcties voorgaande jaren	-91	-1,3%	-117	4,2%
Totale winstbelasting	-897	-13,1%	887	-31,6%

De belastinglast van 897 (x € 1.000) resulteert in een effectieve belastingdruk van 13,1%, bepaald op basis van winst exclusief deelnemingen. Het effectief belastingtarief wijkt af van het nominale Nederlandse belastingtarief van 25%. Dit is onder meer het gevolg van de inschatting van de waarschijnlijkheid dat het negatieve fiscaal resultaat 2015 niet volledig binnen de carry forward termijn verrekend wordt.

27 Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen

Het resultaat betreft de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V. (CBM) van 324 (x € 1.000) en UNETO-VNI Verzekerings Service B.V. (UVVS) van 251 (x € 1.000).

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

over 2017

Onder de investeringen in immateriële en materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2017 geldmiddelen zijn opgeofferd.

Enkelvoudige balans per 31 december 2017

(vóór resultaatbestemming)

Activa	31 december 2017 x € 1.000	31 december 2016 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa		
Software	6.379	11.249
Materiële vaste activa		
Inventarissen	5.142	6.597
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.153	1.058
	6.295	7.655
Financiële vaste activa 1)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen 2)	26.308	18.873
Overige deelnemingen	2.770	3.197
Overige vorderingen	1.826	2.748
	30.904	24.818
Totaal vaste activa	43.578	43.722
Vlottende activa		
Vorderingen		
Opdrachtgevers	5.948	25.484
Vorderingen op groepsmaatschappijen	6.679	4.624
Belastingen en premies sociale verzekeringen	50	1
Vorderingen ter zake van pensioenen	-	145
Overige vorderingen en overlopende activa	4.442	3.900
	17.119	34.154
Liquide middelen		
Banktegoeden	76.445	53.747
Gelden van derden	26.637	10.373
	103.082	64.120
Totaal vlottende activa	120.201	98.274
Totaal	163.779	141.996

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

Passiva	31 december 2017 x € 1.000	31 december 2016 x € 1.000
Eigen vermogen 3)		
Geplaatst aandelenkapitaal	9.076	9.076
Wettelijke reserves 4)	4.256	6.074
Overige reserves 5)	-1	102
Onverdeeld resultaat 6)	5.942	-1.919
	19.273	13.333
Voorzieningen		
Overige voorzieningen	6.385	5.410
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten	9.000	9.000
Overige langlopende schulden	8.261	9.101
	17.261	18.101
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken	26.048	18.848
Schulden aan leveranciers	2.984	2.252
Belastingen en premies sociale verzekeringen	14.616	29.071
Schulden ter zake van pensioenen	1.539	-
Overige schulden en overlopende passiva	49.036	44.608
Af te dragen gelden van derden	26.637	10.373
	120.860	105.152
Totaal	163.779	141.996

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

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

over 2017

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Netto-omzet	183.205	201.331
Wijziging onderhanden projecten	-	-708
Totaal opbrengsten	183.205	200.623
Overige opbrengsten	1.083	1.371
Som der bedrijfsopbrengsten	184.288	201.994
Werkzaamheden door derden	30.747	24.945
Personeelskosten	99.598	115.500
Afschrijvingen	8.390	9.618
Bijzondere waardeverminderingen	-	14.787
Overige bedrijfskosten	38.487	39.384
Som der bedrijfslasten	177.222	204.234
Bedrijfsresultaat	7.066	-2.240
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-
Rentelasten en soortgelijke kosten	-715	-763
Financiële baten en lasten	-715	-763
Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen	6.351	-3.003
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-919	702
	5.432	-2.301
Resultaat uit deelnemingen 7)	510	382
Netto resultaat na belastingen	5.942	-1.919

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

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

Grondslagen voor de waardering van activa

Vaste activa

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.

Toelichting op de enkelvoudige balans

per 31 december 2017

Activa

Vaste Activa

1 Financiële vaste activa				2017	2016
	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Andere deelnemingen	Overige Vorderingen	x € 1.000 Totaal	x € 1.000 Totaal
Boekwaarde per 1 januari	18.873	3.197	2.748	24.818	16.325
Mutatie agio	7.500	-	-	7.500	8.734
Mutatie latente belastingen	-	-	-924	-924	1.130
Resultaat	-65	575	-	510	382
Ontvangen dividend	-	-1.002	-	-1.002	-2.032
Vordering Bovemij ongerealiseerd beleggingsresultaat tot en met 2012	-	-	-	-	272
Bijgeschreven rente	-	-	2	2	7
Saldo mutaties	7.435	-427	-922	6.086	8.493
Boekwaarde per 31 december	26.308	2.770	1.826	30.904	24.818

Voor MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer geldt een verplichte kapitaal eis vanuit de Wet op het financieel toezicht (AIFMD en ICAAP). In 2017 is vanuit prudentieel oogpunt een agiostorting gedaan van € 5,5 miljoen in MN Fondsenbeheer en € 2,0 miljoen in MN Vermogensbeheer. In 2016 is een agiostorting gedaan van € 7,4 miljoen in MN Vermogensbeheer.

2 Deelnemingen in groepsmaatschappijen	31-12-2017	31-12-2016
	x € 1.000	x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer b.v.	17.787	15.871
Mn Services Fondsenbeheer b.v.	8.521	3.002
	26.308	18.873

Passiva

3 Eigen vermogen

Geplaatst aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bestaat uit 39.999.995 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen, beiden met een waarde van € 1 per aandeel. Hiervan zijn 9.075.606 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen geplaatst en volgestort (2016: 9.075.606 en 5).

De Stichting Mn Services Administratiekantoor, voorheen houder van de prioriteitsaandelen, bezit 95% van het aandelenkapitaal (2016: 95%). De overige 5% is in handen van Stichting Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij.

Prioriteitsaandelen

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

4 Wettelijke reserves

De wettelijke reserves bestaan uit de volgende posten:

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software	1.657	3.048
Wettelijke reserve deelnemingen	2.599	3.026
Stand per 31 december	4.256	6.074

Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software:

	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	3.048	6.584
Toevoeging	465	2.718
	3.513	9.302
Onttrekking	-1.856	-1.326
Afwaardering immateriële vaste activa	-	-4.928
Stand per 31 december	1.657	3.048

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

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

Wettelijke reserve deelnemingen:

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Stand per 1 januari	3.026	4.121
Resultaat deelnemingen	575	936
Ontvangen dividenduitkeringen	-1.002	-2.031
Stand per 31 december	2.599	3.026

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.

5 Overige reserve

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Stand per 1 januari	102	6.323
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-1.919	-10.853
Mutatie intern vervaardigde software	1.389	3.537
Mutatie deelnemingen	427	1.095
Stand per 31 december	-1	102

6 Onverdeeld resultaat

	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Stand per 1 januari	-1.919	-10.853
Mutatie resultaat 2017 (2016)	5.942	-1.919
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	1.919	10.853
Stand per 31 december	5.942	-1.919

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2016

De jaarrekening van 2016 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 13 april 2017. Het resultaat 2016 is, conform het voorstel resultaatbestemming, volledig ten laste van de overige reserves gebracht.

Voorstel resultaat bestemming 2017

Voorgesteld wordt om het resultaat over het boekjaar 2017 volledig toe te voegen aan de overige reserves.

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Fiscale eenheid

Vennootschapsbelasting

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

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

Omzetbelasting

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

MN heeft een verzoek gedaan tot uitbreiding van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting met MN Fondsenbeheer per 1 januari 2014. De belastingdienst heeft het verzoek afgewezen. Tegen dit besluit heeft MN bezwaar gemaakt. Discussiepunt betreft de economische verwevenheid. In afwachting van een uitspraak op bezwaar heeft MN geen omzetbelasting berekend over haar dienstverlening aan MN Fondsenbeheer. In de situatie dat MN Fondsenbeheer niet gevoegd wordt aan de fiscale eenheid met MN is een btw-bedrag verschuldigd van € 4,6 miljoen. Deze omzetbelasting is voor MN Fondsenbeheer niet aftrekbaar.

Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

over 2017

7 Resultaat uit deelnemingen	2017 x € 1.000	2016 x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer B.V.	-84	-25
Mn Services Fondsenbeheer B.V.	19	-530
Combinatie Bovemij Mn Services B.V.	324	772
UNETO-VNI Verzekeringsservice B.V.	251	165
	510	382

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden.

Ondertekening

Den Haag, 16 april 2018

Statutaire directie: drs. L.C. van de Kieft RC MAC
Voorzitter Raad van Bestuur

drs. E.J. Sinke RC

Raad van Commissarissen: Mw. drs C.P. Vogelaar
Voorzitter Raad van Commissarissen

drs. J. van der Ende

Mw. drs. J.M.A. Kemna

Mw. drs. S. Spek

drs. M. Kortbeek

Overige gegevens

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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Mn Services N.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 Mn Services N.V. te Den Haag ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Mn Services N.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

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

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

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

Onze controle-aanpak

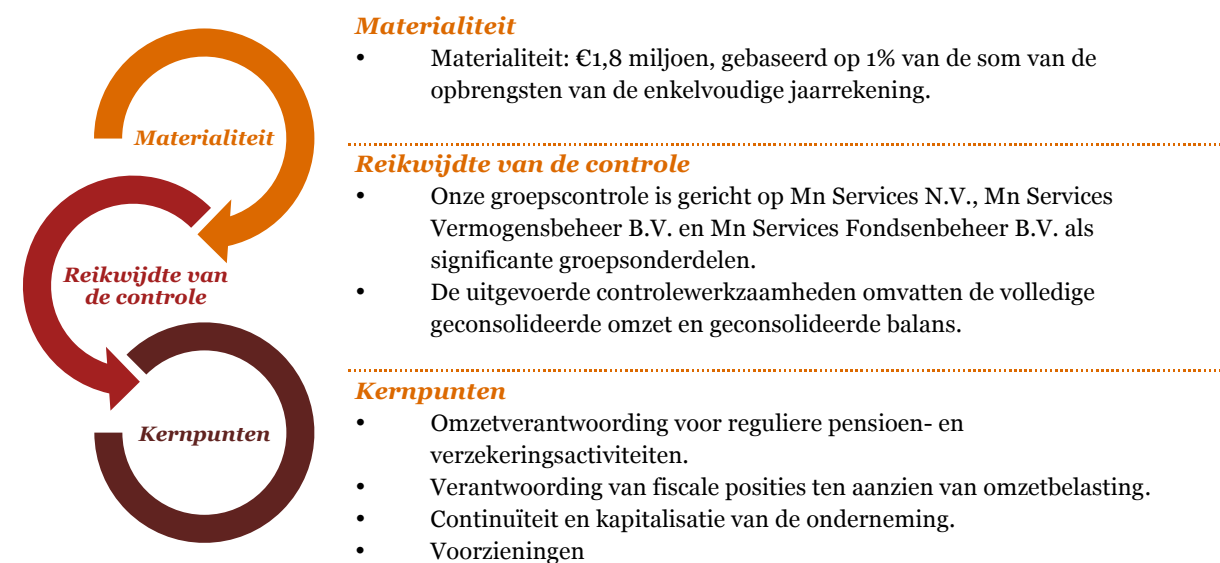
Samenvatting en context

Mn Services N.V. (hierna: 'MN') voert als uitvoeringsorganisatie pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen uit voor onder meer pensioenfondsen (klanten). Daarnaast levert MN vermogensbeheerdiensten aan institutionele klanten. Voor de dienstverlening die MN voor haar klanten uitvoert brengt zij een vergoeding in rekening die zij als omzet verantwoordt. Deze omzet kan vast, variabel of incidenteel zijn, afhankelijk van de contractuele afspraken met de desbetreffende klanten. Mede in het licht van de pensioenontwikkelingen in Nederland en de hiermee samenhangende verwachte wijzigingen in pensioensystemen, is het toekomstbestendig maken van de ICT-infrastructuur en -systemen binnen MN, in nauwe samenwerking met de opdrachtgevers van MN, een bepalende factor voor de toekomst van MN. Daarnaast heeft MN de voorbije jaren diverse reorganisaties doorgevoerd teneinde de uitvoeringskosten voor de pensioenfondsen te verlagen.

Wij ontwerpen onze controleaanpak door het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de raad van bestuur.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een uitvoeringsorganisatie en vermogensbeheerder. Wij hebben specialisten op het gebied van IT en waarderingen van financiële instrumenten in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:



Materialiteit

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

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

Materialiteit voor de groep	€1,8 miljoen (2016: €2 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	1% van de som der opbrengsten (omzet).
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. MN streeft niet naar winstmaximalisatie maar naar volumegroei in de brede dienstverlening ten behoeve van (collectieve) regelingen voor klanten. Met haar klanten, die ook certificaathouders zijn, heeft MN een kostplusregeling afgesproken, waarbij de kostenbasis met een beperkte opslag de basis is voor de in rekening gebrachte vergoeding. De gekozen benchmark brengt de kernactiviteiten van MN tot uitdrukking hetgeen voor de aandeelhouders van MN van belang is. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de opbrengsten een belangrijk kengetal zijn voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Alle groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte wettelijke controle. Deze materialiteit is lager dan de materialiteit voor de groep als geheel.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad van commissarissen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €91.500 (2016: €100.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Mn Services N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Mn Services N.V..

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de

groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door ons te worden uitgevoerd.

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

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

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

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

Kernpunten

Omzetverantwoording voor reguliere pensioen- en verzekeringsactiviteiten

MN heeft over 2017 €99,8 miljoen aan omzet verantwoord voor de activiteiten van Pensioenen en Verzekeringen (zie toelichting 19 van de jaarrekening). Hiervan betreft €18 miljoen (2016: €68 miljoen) omzet die MN in rekening brengt aan opdrachtgevers naar rato van de verrichte prestatie (variabele omzet), zijnde de levering van de diensten aan klanten. In 2017 heeft MN de overeenkomst met haar grootste opdrachtgever (PMT) omgezet in een vergoeding voor een vast bedrag, waardoor de variabele omzet met €50 miljoen is

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Vanuit de controle hebben wij geen bevindingen. Onderdeel van de controle van de variabele omzet is het controleren van de betrouwbaarheid van de lijstwerken uit de pensioen- en verzekeringsadministratie. De betrouwbaarheid van de lijstwerken hebben wij gecontroleerd door middel van het toetsen van de opzet, het bestaan en de werking van beheersingsmaatregelen in de IT-omgeving van MN en het uitvoeren van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden. Aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden bestonden verder onder meer uit het integraal aansluiten van de lijstwerken uit de pensioen-

Kernpunten

gedaald ten opzichte van 2016. De levering van diensten (aantallen) voert MN uit conform de operationele processen binnen het pensioen- en verzekeringsbedrijf en registreert MN in de pensioen- en verzekeringssystemen (de systemen).

MN heeft een raamwerk van interne beheersing ten aanzien van de registratie van de geleverde diensten in de pensioen- en verzekerdenadministratie. Ook zijn handmatige handelingen noodzakelijk om de geleverde diensten in de financiële administratie als omzet te verantwoorden.

Met behulp van query's en batchjobs verkrijgt MN de aantallen uit de primaire systemen waarna MN de verkregen aantallen registreert in spreadsheets. De aantallen in de spreadsheets neemt MN vervolgens, na vermenigvuldiging met het geldende tarief voor de verleende dienst, als variabele omzet op in de financiële administratie.

MN heeft een raamwerk van beheersingsmaatregelen opgezet om de juistheid en volledigheid van de verantwoording van de aantallen en de juistheid van de tarieven te toetsen. De foutgevoeligheid van de gebruikte spreadsheets en de handmatige handelingen die plaatsvinden om tot omzetverantwoording te komen, leiden tot een verhoogde kans op fouten.

Verantwoording van fiscale posities ten aanzien van omzetbelasting

MN heeft in haar jaarrekening fiscale posities ten aanzien van btw verantwoord, waarbij onzekerheid bestaat of op de geleverde (vermogensbeheer)diensten een mogelijke btw-plicht rust.

MN acht het waarschijnlijk dat eind 2017 een verplichting aan de Belastingdienst bestaat voor een bedrag van €11,1 miljoen gerelateerd aan vermogensbeheerdienstverlening aan opdrachtgevers, waarover als gevolg van de afschaffing van de koepelvrijstelling met terugwerkende kracht een mogelijke btw-plicht is ontstaan. MN maakt voor haar inschatting gebruik van haar eigen evaluatie van beschikbare wet- en regelgeving, jurisprudentie en correspondentie met de belastinginspecteur.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

en verzekerdenadministratie op de door MN gebruikte Excelspreadsheets en het aansluiten van de vergoedingen per dienst op de afgesloten contracten. Naar aanleiding van de ITGC-controlewerkzaamheden ten aanzien van wijzigingsbeheerprocessen binnen de businessunits Pensioenen en Verzekeren, zijn tekortkomingen geconstateerd die tot aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden hebben geleid ten aanzien van de jaarrekeningcontroles.

Wij hebben kennisgenomen van de relevante wet- en regelgeving en recente jurisprudentie op het gebied van btw. In aanvulling daarop hebben wij met MN gesproken over de correspondentie met de belastinginspecteur en het overleg tussen MN en haar opdrachtgevers. Bij onze btw-gerelateerde werkzaamheden hebben wij gebruikgemaakt van interne fiscale experts die in een ondersteunende rol betrokken zijn geweest. Op basis van onze verrichte werkzaamheden kunnen wij ons vinden in de door het management gemaakte inschattingen ten aanzien van de fiscale posities ten aanzien van omzetbelasting, daarbij uitgaande van de informatie die per heden beschikbaar is.

Wij achten de toelichting in de jaarrekening 2017 ten aanzien van dit punt adequaat.

Kernpunten

Hieraan gerelateerd heeft MN een vordering van €11,1 miljoen opgenomen op de opdrachtgevers van MN, omdat MN verwacht dat zij de omzetbelasting met terugwerkende kracht in rekening kan brengen aan haar opdrachtgevers.

Daarnaast heeft MN niet uit de balans blijvende verplichtingen opgenomen die relateren aan andere btw-posities waarover eind 2017 nog onzekerheid bestaat, onder andere over de vraag of Mn Services Fondsenbeheer B.V. opgenomen mag worden in de fiscale eenheid van MN. Zie hiervoor de in de toelichting op de jaarrekening opgenomen sectie 'niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen'.

Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming

Eind 2017 bedraagt het geconsolideerde eigen vermogen van MN €19,2 miljoen (eind 2016: €13,3 miljoen), na toevoeging van het resultaat na belastingen van 2017 van €5,9 miljoen.

De dochtermaatschappijen van MN houden tezamen minimaal €16,6 miljoen aan eigen vermogen aan op grond van wet- en regelgeving (Wet op het financieel toezicht/ICAAP/ AIFMD). Het geconsolideerde eigen vermogen van MN als geheel is daarmee €2,7 miljoen hoger dan het op grond van wet- en regelgeving minimaal aan te houden eigen vermogen binnen de dochtermaatschappijen van MN. Het standpunt van de raad van bestuur van MN is dat de continuïteit van MN op de korte termijn niet ter discussie staat.

Voor een onderneming met de omvang en activiteiten van MN blijft de kapitalisatie van MN als geheel een aandachtspunt. Daarnaast vragen de veranderingen in de markt om aanzienlijke investeringen die vanuit een strategisch perspectief de kapitalisatie van MN ook kwetsbaar maken.

Voorzieningen

MN heeft in haar jaarrekening voorzieningen gevormd ter hoogte van €7 miljoen (2016: €6 miljoen). De aard van de voorzieningen is beschreven in toelichting 11 van de jaarrekening en de voorzieningen hebben betrekking op gebeurtenissen in het verleden.

MN heeft voor de gebeurtenissen, waarvoor het

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de redelijkheid van de aannames die ten grondslag liggen aan de continuïteitsveronderstelling getoetst en besproken met MN, waaronder de inschattingen van toekomstige opbrengsten en kostenniveaus.

Wij kunnen ons vinden in het standpunt van de raad van bestuur van MN dat de continuïteit van MN op de korte termijn niet ter discussie staat. Deze conclusie is gebaseerd op onze beoordeling van de contracten met de belangrijkste opdrachtgevers van MN en (de voorwaarden van) de (achtergestelde) kredietfaciliteiten die aan MN zijn verstrekt. Ook hebben wij de (voorwaarden van de) bestaande contracten en de aanwezige achtergestelde lening beoordeeld.

Wij hebben de basis voor de initiële vorming van de voorzieningen getoetst aan de criteria van de relevante standaarden die van toepassing zijn. Daarnaast hebben wij de redelijkheid van de aannames van MN getoetst op basis van onderliggende bescheiden en beschikbare informatie. Wij hebben de gebruikte veronderstellingen kritisch geanalyseerd en de gevoeligheden hierin besproken. Wij hebben inlichtingen ingewonnen bij

Kernpunten

waarschijnlijk is dat uitstroom van middelen zal plaatsvinden, per jaareinde het bedrag verantwoord dat MN nodig acht om aan deze verplichtingen te kunnen voldoen. Deze voorzieningen zijn subjectief van aard en de uitkomsten zijn onzeker.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

diverse medewerkers binnen MN om de inschattingen van de raad van bestuur te toetsen.

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Ons controle-oordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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

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

Rotterdam, 16 april 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel is getekend door drs. F.J. van Groenestein RA

Bijlage bij onze controleverklaring inzake de jaarrekening 2017 van Mn Services N.V.

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen 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 vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Bijlagen



Executive Committee

drs. René van de Kieft RC MAC (1963)

Voorzitter Raad van Bestuur, werkzaam bij MN sinds 2015

Achtergrond: Bedrijfseconoom

- Lid RvA faculteit Economie en Econometrie Universiteit van Amsterdam (qualitate qua voorzitter RvB)
- Bestuurslid Stichting Duurzame Micropensioenen Ontwikkelingslanden (qualitate qua voorzitter RvB)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Tear Fund Nederland
- Bestuursvoorzitter PF Post NL

drs. Liesbeth Sinke RC (1969)

Lid van de Raad van Bestuur (Financiën, Risk, Compliance en Informatievoorziening), werkzaam bij MN sinds 2016

Achtergrond: Bedrijfseconome

drs. Gerald Cartigny (1964)

Lid van de Raad van Bestuur (Vermogensbeheer), werkzaam bij MN sinds 2012

Achtergrond: Bedrijfseconoom

- Bestuurslid Dutch Fund and Asset Management Association (DUFAS)

drs. Henri den Boer MBA (1968)

Lid van de Raad van Bestuur (Pensioenen & Verzekeringen), werkzaam bij MN sinds 2015

Achtergrond: Econometrist

- Lid van de Raad van Toezicht pensioenfonds ANWB

Raad van Commissarissen

drs. Ella Vogelaar (1949)

- Zou volgens het rooster van aftreden in december 2018 aftreden, maar heeft ingestemd haar termijn te verlengen
- Voorzitter Raad van Commissarissen sinds april 2015
- Lid Raad van Commissarissen sinds februari 2011
- Lid van de Renumeratie- en Benoemingscommissie

Functie:

Zelfstandig adviseur/interim-manager

Commissariaten & Nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur Vereniging NOV (Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk) tot augustus 2017
- Voorzitter Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros
- Voorzitter Klachtencommissie Goed Bestuur MBO
- Voorzitter Raad van Advies kappersbrancheorganisatie ANKO
- Voorzitter bestuur Stichting NFC (New Future Collective)

drs. Sandra Spek (1971)

- Treedt af in december 2019
- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Auditcommissie sinds februari 2016

Functie:

CFO, Lid Raad van Bestuur Mosadex Groep

Commissariaten & Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen HTM Personenvervoer N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Nederlandse Drogisterij Service B.V.

drs. Michaël Kortbeek (1951)

- Treedt af in december 2019
- Lid Raad van Commissarissen sinds 9 maart 2016
- Voorzitter Renumeratie en Benoemingscommissie

Commissariaten & Nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Utrechts Landschap
- Voorzitter van de Raad van Commissarissen van PGA Nederland

drs. Hanny Kemna (1960)

- Treedt af in december 2019
- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Changecommissie sinds februari 2016

Functie:

- Lid Raad van Toezicht Nictiz (Nederlands Instituut voor ICT in de Zorg)
- Lid Raad van Commissarissen Menzis N.V., voorzitter GRC (audit) Committee
- Lid Raad van Commissarissen Binckbank N.V., voorzitter remuneratie commissie
- Extern lid Audit Committee, Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Extern lid Audit Committee, Ministerie van Financiën

drs. Johan van der Ende (1959)

- Treedt af in december 2018
- Lid Raad van Commissarissen sinds 19 januari 2016
- Lid Auditcommissie

Commissariaten & Nevenfunctie:

- Onafhankelijk lid Investment Committee, CBRE Global Investment Partners
- Lid Raad van Commissarissen Altera Vastgoed NV
- Lid Comité van Aanbeveling Stichting Nina (richt zich op therapie voor Angelman-syndroom bij kinderen)
- Vicevoorzitter bestuur VBA, Nederlandse Vereniging van Beleggingsprofessionals
- Voorzitter curatorium Risk Management for Financial Institutions, Vrije Universiteit
- Voorzitter Raad van Commissarissen Amsterdam School of Real Estate
- Voorzitter Bestuur Stichting voor Wetenschappelijk Onderzoek en Onderwijs in de Vastgoedkunde (SWOOV)
- Lid Dutch Advisory Board, Amundi Asset Management

dr. Kees Korevaar (1950)

- Is per 31 december 2017 afgetreden
- Lid Raad van Commissarissen sinds februari 2011
- Lid Remuneratie- & Benoemingscommissie
- Contactpersoon Ondernemingsraad

Functie:

- Zelfstandig adviseur

Commissariaten & Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen IHC Merwede

Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag

Leden ondernemingsraad

De huidige ondernemingsraad (OR) is gestart per 1 mei 2017 en is gekozen voor een periode van drie jaar. De OR bestaat uit 13 leden en wordt ondersteund door het ambtelijk secretariaat.

Leden

Marcel Kooiman, Ylva Otting, Mary Ton, Tjeerd Bosch, Ines Strohschein, Tjeerd Haasbroek Esther Krol, Rachid Derraz, Ramon van Steekelenburg (voorzitter), Bianca Vink, Wim Kuiper (vicevoorzitter), Sean Weggelaar en Sander van Raam.

Secretariaat

Chantal Koldenhof en Miranda Paping

Onafhankelijke accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

MN rapporteert in haar verslag over financiële resultaten en de maatschappelijke impact van MN. Van 2010 tot en met 2015 heeft MN jaarlijks een financieel en een mvo-verslag uitgebracht. Dit jaar publiceren wij net als in de voorgaande jaren één jaarverslag, een geïntegreerde verslaglegging. Overigens verschijnt naast deze publicatie een verkorte digitale versie van het jaarverslag. We hebben de ambitie om wat betreft transparante verslaglegging bij de top 50 van Nederlandse ondernemingen te behoren. We toetsen onze ambitie door jaarlijks deel te nemen aan de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken. In 2017 heeft MN met haar jaarverslag over 2016 de 56ste plaats behaald in deze benchmark.

Richtlijnen

Bij het maken van het jaarverslag volgt MN verschillende richtlijnen. Het raamwerk voor Integrated Reporting is gebruikt om de samenhang tussen financiële en niet-financiële waarde te verduidelijken. Dit raamwerk maakt inzichtelijk welke input MN nodig heeft om de gewenste resultaten (output en impact) te bereiken. Het jaarverslag over 2017 is opgesteld in overeenstemming met de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI), versie 4, toepassing Core, Financial Services Sector. In dit verslag zijn enkele indicatoren toegepast uit de categorieën 'Asset Management' en 'Insurance'. De GRI-richtlijnen zijn te vinden op www.globalreporting.org. Ook bespreken we in dit verslag de onderwerpen die voor de stakeholders én voor MN materieel zijn. In de materialiteitsmatrix op pagina 23 treft u een overzicht met de materiële thema's die in dit verslag aan bod komen. In de tabel op pagina 24 treft u een overzicht waar in het verslag de materiële thema's worden toegelicht.

Totstandkoming

Verschiedende bedrijfsonderdelen van MN hebben informatie voor dit verslag aangeleverd. Elk hoofdstuk heeft een inhoudsdeskundige, die verantwoordelijk is voor de inhoud. Elke inhoudsdeskundige draagt op zijn of haar beurt zorg voor interne controle op de juistheid en volledigheid van de kwalitatieve en kwantitatieve informatie met de verantwoordelijke manager van het betreffende organisatieonderdeel. Om de CO2-voetafdruk voor onze organisatie op te stellen zijn de materiële emissies berekend. Indien er geen gemeten waarden voorhanden waren, zijn schattingen gemaakt; dit betreft bijvoorbeeld de emissies van het woon-werkverkeer. Daarbij is gebruik gemaakt van: (1) het postcodebestand van de medewerkers voor het bepalen van een gemiddelde woon-werkafstand, (2) de gemiddelde bezetting gedurende

enkele weken in 2016 en (3) de gegevens van de webpoll uit 2011 om te bepalen hoe medewerkers naar kantoor reizen (fiets/auto/OV/anders). Bij het berekenen van de CO2-voetafdruk zijn algemeen geaccepteerde conversie- en emissiefactoren gebruikt, uit nationaal en internationaal geaccepteerde bronnen (gebaseerd op het GHG-Protocol).

Assurance

Het MN-jaarverslag heeft betrekking op de periode van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017. Het verslag is gepubliceerd op 29 mei 2018. Het document is goedgekeurd door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Het is ook voorzien van externe assurance. MN vindt externe assurance belangrijk, omdat zo meer zekerheid wordt geboden over de juistheid van de informatie. Het assurancerapport van PwC kunt u vinden op pagina 145. Op pagina 145 wordt weergegeven welke onderdelen van het verslag zijn voorzien van assurance.

Reikwijdte

Dit verslag gaat over de MN-organisatie in Nederland met een hoofdkantoor in Den Haag. MN (Mn Services N.V.) is een naamloze vennootschap waarvan het economisch eigendom in handen is van de pensioenfondsen en de sociale partners in de Metaal & Techniek en Metalektro en het Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij. Meer informatie over de eigendomsstructuur en governance van MN kunt u lezen op pagina 62 van dit verslag en op de website www.mn.nl.

Aandeelhouder

MN is aandeelhouder in de verzekeringsbedrijven Uneto-VNI Verzekeringen (UVV) en Combinatie Bovemij Mn Services (CBM). Deze entiteiten worden aangemerkt als 'kleine ondernemingen' en kennen daarom een beperkte (financiële) verslaggevingsplicht. Vanwege de beperkte duurzaamheidsimpact van deze ondernemingen is ervoor gekozen om geen separate mvo-rapportage op te nemen. Voor CBM geldt dat alle uitvoerende activiteiten zijn ondergebracht bij respectievelijk Bovemij en MN. Bovemij rapporteert op eigen wijze over duurzaamheidsaspecten. UVVS maakt voor de uitvoering van verzekeringsproducten gebruik van MN en heeft een aantal van haar verzekeringsproducten (verzuimverzekeringen) volledig uitbesteed aan MN.

Wij leren graag van feedback op ons verslag. Als u vragen of opmerkingen heeft over ons verslag willen wij u van harte uitnodigen deze met ons te delen via info@mn.nl.

Begrippenlijst

CEM benchmark: Internationaal het meest gebruikte referentiekader om de prestaties van pensioenfondsen in kaart te brengen.

Compliance en integriteit: Compliance is de functie binnen een organisatie die toeziet op naleving van wetten en regels die te maken hebben met de bevordering en handhaving van de integriteit en professionaliteit van een organisatie en haar bestuurders en medewerkers met als doel compliance risico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.

CO2 voetafdruk: Met behulp van een CO2-voetafdruk verkrijgt een organisatie inzicht in de totale uitstoot van broeikasgassen, veroorzaakt door de organisatie, een proces of een product.

COSO raamwerk: COSO is een internationaal referentiekader met richtlijnen voor interne controle en interne beheersing van risico's.

Engagement: Vorm van duurzaam beleggen waarbij de investeerder zich opstelt als een actieve aandeelhouder en met het bedrijf waarin belegd wordt in dialoog gaat over duurzaamheidsissues.

ESG-criteria: (in het Engels aangeduid als environmental, social and governance criteria) Criteria op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur.

Global Reporting Initiative: Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische, milieu- en sociale prestaties.

(Corporate) Governance: Bij governance gaat het om hoe een onderneming wordt bestuurd. Belangrijk is hoe een onderneming efficiënt en verantwoord wordt geleid waarbij het vooral ook gaat om de relatie met de belangrijkste belanghebbenden zoals de aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving.

IIRC en Integrated Reporting: Integrated reporting is de samenvattende rapportage waarin organisaties aangeven hoe zij duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor de korte, middellange en lange termijn. Het raamwerk voor integrated reporting is gepubliceerd door de International Integrated Reporting Council (IIRC), een wereldwijde coalitie van investeerders, multinationals, regelgevers, standard setters en accountants op het terrein van Integrated reporting.

Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV): Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is een keurmerk voor de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van een verzekeraar. Bij een verzekeraar met dit kwaliteitskeurmerk kan de klant rekenen op begrijpelijke informatie, verzekeringen die bij hem passen en optimale dienstverlening. Met het Keurmerk Klantgericht Verzekeren maken verzekeringsmaatschappijen zichtbaar dat zij klantgericht werken en daarop worden getoetst.

Key Performance Indicators (KPI's): Kritieke prestatie-indicatoren zijn variabelen waarmee een organisatie haar voortgang kan monitoren.

Materialiteitsanalyse: Organisaties kunnen als onderdeel van het proces om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te bepalen of aan te scherpen een materialiteitstoets uitvoeren. Materialiteit verzekert een duidelijke en onderbouwde keuze van thema's waarover zal worden gerapporteerd.

Materialiteitsmatrix: In een materialiteitsmatrix wordt per onderwerp het belang voor stakeholders afgezet tegen het belang voor de onderneming. Doel van de matrix is om gebruikers van het MVO verslag inzicht te geven in de selectie van onderwerpen waarover het verslag rapporteert.

United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI): Een internationaal netwerk van investeerders die samenwerken om de zes Principles for Responsible Investment in de praktijk te brengen. Het doel is investeerders en ondertekenaars van het initiatief te ondersteunen bij opnemen van duurzaamheidsaspecten in hun investeringsbesluitvorming en eigendom praktijken.

Riskmanagement: Risico- of riskmanagement is een hulpmiddel om op een gestructureerde en expliciete manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en – door er proactief mee om te gaan – ze beter te beheersen. Risicomanagement is gebaseerd op het maken van risicoanalyses.

Stakeholders: Een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project.



Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur van MN Services N.V.

Assurance-rapport bij de duurzaamheidsinformatie 2017

Onze conclusie

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag 2017 van MN Services N.V., niet in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar eindigend op 31 december 2017, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wat we hebben beoordeeld

De duurzaamheidsinformatie omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van MN Services N.V., Den Haag (hierna: "MN") ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2017.

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie beoordeeld voor het jaar eindigend op 31 december 2017, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag 2017 (hierna: "de duurzaamheidsinformatie"):

- Over MN, met uitzondering van de paragraaf CO2-voetafdruk;
- Verslag van het Executive Committee;
- Bijlage Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie zelf dat door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over de informatie buiten de duurzaamheidsinformatie.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' valt. Deze beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie'.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van MN zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO)' en andere voor de opdracht relevante

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam
T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

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

onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de ‘Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA)’.

Wij passen de ‘Nadere voorschriften kwaliteitssystemen’ toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Verslaggevingscriteria

MN heeft haar verslaggevingscriteria ontwikkeld op basis van de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van Global Reporting Initiative (GRI), zoals toegelicht in bijlage Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag in het jaarverslag. De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van deze verslaggevingscriteria. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze verslaggevingscriteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Inherente beperkingen

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen door veranderingen in de veronderstellingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsinformatie en de beoordelingsopdracht

Verantwoordelijkheden van het de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van MN is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in bijlage Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag van het jaarverslag, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers, het bepalen van materiële onderwerpen en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. De door de Raad van Bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in bijlage Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen of de toegepaste verslaggevingscriteria acceptabel zijn in deze situatie.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordelingsopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van

zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van onregelmatigheden, waaronder 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 de duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze beoordeling professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie waar waarschijnlijk afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude zich zullen voordoen, het bepalen en uitvoeren van assurance-werkzaamheden om in te spelen op deze gebieden en het verkrijgen van assurance-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie;
- Het in overweging nemen van de interne beheersing die relevant is voor de assurance-opdracht met als doel assurance-werkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze overweging heeft niet als doel om een conclusie uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie en de daarin opgenomen toelichtingen;
- Het evalueren of de duurzaamheidsinformatie de onderliggende transacties en gebeurtenissen zonder materiële afwijkingen weergeeft;
- Het afnemen van interviews medewerkers verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor:
 - het aanleveren van informatie voor,
 - het uitvoeren van interne controles op, en
 - de consolidatie van gegevens in *de duurzaamheidsinformatie*.
- Het beoordelen van relevante interne en externe documentatie, op basis van beperkte deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de duurzaamheidsinformatie;
- Het analytisch evalueren van data en trends;
- Toetsen van de consistentie tussen de informatie in de duurzaamheidsinformatie en de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze beoordelingsopdracht.
- Toetsen of het verslag is opgesteld “in overeenstemming met” GRI.

Rotterdam, 16 april 2018

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. F.J. van Groenestein RA

Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Pilot Rapportage

1 Hoe zijn de verantwoordelijkheden rondom klimaat-gerelateerde kansen en risico's belegd?

MN en haar opdrachtgevers zijn zich er van bewust dat het nakomen van het Parijs Klimaatakkoord van 2015 belangrijk is voor het behoud van de kwaliteit van de leefomgeving van onze (toekomstige) deelnemers en voor het groeipotentieel van de mondiale economie. Een maatschappelijke verantwoordelijkheid en de afweging van het lange termijn risico-rendement zijn van belang om klimaat-gerelateerde kansen en risico's te kunnen managen en helpen de internationale klimaatafspraken na te leven. MN en haar opdrachtgevers nemen hiervoor hun verantwoordelijkheid.

De eindverantwoordelijkheid voor het beleggingsbeleid, waaronder het managen van het risico en de uitvoering van het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid ligt bij de besturen van besturen van de opdrachtgevers van MN, de fondsen PMT en PME.

De fiduciaire verantwoordelijkheid voor dit beleid ligt bij de Chief Investment Officer (CIO) van MN. MN onderschrijft de principes van 'Fiduciary Duty in the 21ste Century', het initiatief van oud-vice-president van de VS Al Gore, waarbij vele institutionele beleggers zich hebben aangesloten¹. MN ziet het integreren van klimaat-gerelateerde kansen en risico's in beleggingsprocessen en besluiten als onderdeel van deze fiduciaire plicht. De CIO, die ook lid is van het Executive Committee van MN, is de voorzitter van de stuurgroep die het klimaatvraagstuk coördineert. Managementleden van de vermogensbeheer- en strategie-afdelingen zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. De stuurgroep coördineert het werk van twee ondersteunende expertwerkgroepen op de gebied van klimaat-gerelateerde kansen en risico's en impact investeringen.

2 Wat is de strategie?

2.1 Wat zijn de klimaat-gerelateerde kansen en risico's op de korte, midden-lange en lange termijn?

Klimaat-gerelateerde kansen en risico's voor de bedrijfsvoering van MN zijn een afgeleide van de beleggingen van haar opdrachtgevers. MN heeft vanuit haar fiduciaire plicht de klimaatrisico's van de verschillende portefeuilles nader in beeld gebracht.

¹ <http://www.fiduciaryduty21.org/>

Op de korte en middellange termijn zijn de risico's voornamelijk gerelateerd aan de transitie naar een koolstofarme economie (transitierisico's). Als de uitstoot van broeikasgassen onvoldoende wordt beperkt, zullen de financiële risico's door de fysieke effecten van klimaatverandering (fysieke risico's) naar verwachting de overhand krijgen. Denk hierbij aan de gevolgen van meer en zwaardere stormen, een stijgende zeespiegel, droogte of juist hevige neerslag. MN en haar opdrachtgevers zijn zich er zeer van bewust dat transitie en fysieke risico's ook kunnen leiden tot sociale risico's. Een transitie die niet ordelijk verloopt en fysieke risico's kunnen de kwaliteit van de leefomgeving van de deelnemers verminderen.

Hoewel de focus van de analyse in eerste instantie op risico's is, zien MN en haar opdrachtgevers ook kansen voor beleggingsrendementen. Op verzoek van haar opdrachtgevers implementeert MN een beleid dat een positieve bijdrage levert aan het klimaatvraagstuk.

Gegeven haar fiduciaire verantwoordelijkheid en in nauw overleg met haar opdrachtgevers is het voor MN van belang om ontwikkelingen rond klimaat-gerelateerde kansen en risico's nauwlettend te volgen. Vooral als die van invloed kunnen zijn op de winstgevendheid van bedrijven, landen of vastgoedobjecten waar MN namens haar opdrachtgevers in investeert.

2.2 Wat is de impact op de bedrijfsvoering, strategie en financiële planning?

Het directe gevolg van klimaat-gerelateerde kansen en risico's voor MN en haar opdrachtgevers PMT en PME is dat zij moeten blijven investeren in kennis en kunde om klimaat-gerelateerde kansen en risico's in de portefeuilles te kunnen managen. De nadruk ligt daarbij op het hiervoor robuust maken van de portefeuilles. Om dit te realiseren is het belangrijk dat het klimaatvraagstuk breed binnen de organisaties gedragen wordt.

2.3 Hoe zijn klimaat-gerelateerde kansen en risico's verwerkt in de producten?

In navolging van het Klimaatakkoord van Parijs heeft MN en haar opdrachtgevers een Verantwoord Beleggen (VB) Klimaatbeleid opgesteld dat bestaat uit de volgende acties:

- Jaarlijks meten en publiceren van de CO₂-voetafdruk van de aandelenportefeuilles;
- Binnen deze aandelenportefeuilles het gesprek aangaan met de tien bedrijven die verantwoordelijk zijn voor de grootste CO₂-uitstoot (top tien uitstoters) en hen motiveren deze uitstoot terug te brengen. Onvoldoende voortgang kan divestment tot gevolg hebben. Tevens neemt MN, namens haar opdrachtgevers, actief deel aan het Climate Action 100+ initiatief². Het betreft een internationaal gecoördineerde dialoog met de grootste beursgenoteerde uitstoters ter wereld.
- Meedenken met en het adviseren van overheden en andere wet- en regelgevers over het implementeren en naleven van een effectieve klimaatregulering; Hierbij kan gedacht worden aan het adresseren van de noodzaak van het beprijzen van CO₂ door actieve deelname aan initiatieven zoals Carbon Pricing Corridors. In 2017 heeft MN het Financial Industry Committee van het Europees Parlement Financial Services Forum toegesproken en daar o.a. het belang van een prijs op CO₂ en het systematisch integreren van klimaatrisico's in financiële wet- en regelgeving naar voren gebracht.
- Bewustzijn over klimaatverandering bij externe managers vergroten en hen verantwoordelijk stellen voor het inzichtelijk en meetbaar maken van de CO₂-uitstoot in hun portefeuilles. In de ESG-questionnaire worden externe managers gevraagd te rapporteren over de CO₂-intensiteit van de portefeuilles die zij beheren. Dit is het vertrekpunt van een gesprek daarover in de reguliere monitoring en dialoog met externe managers.

² <http://www.climateaction100.org/>

Tegelijkertijd kijkt MN samen met haar opdrachtgevers ook nadrukkelijk naar het benutten van kansen die de energietransitie met zich meebrengt. MN doet namens opdrachtgevers positieve impact investeringen binnen het thema energietransitie.

Voor PME voert MN een beleid uit van Sustainable Development Investing. Ook PMT heeft in 2017 besloten om een nulmeting van Sustainable Development Investments in de portefeuille te laten uitvoeren. Vraagstukken rondom klimaatverandering komen expliciet dan wel impliciet voor in bijna alle doelstellingen die onder de Sustainable Development Goals liggen en worden daarmee integraal meegenomen in dit beleid.

MN heeft in 2017 voor haar opdrachtgevers een analyse gemaakt van landen en sectoren die een verhoogd klimaatrisico lopen. Voor productevaluatie zullen deze klimaat-gerelateerde kansen en risico's als onderwerp mee worden genomen in de reguliere herzieningscyclus. In 2018 zullen klimaat-gerelateerde kansen en risico's verder geïntegreerd worden in de strategieën van de beleggingscategorieën.

2.4 Hoe weerbaar is deze strategie met inachtneming van verschillende klimaatscenario's?

Hieronder staan de resultaten van de scenario-analyses van klimaat-gerelateerde kansen en risico's voor de aandelen en bedrijfsobligatieportefeuilles. De inzet is om op een toekomstgerichte manier de klimaat-gerelateerde kansen en risico's in kaart te brengen. MN, PMT en PME zijn bij het maken van deze analyse ondersteund door het bedrijf Carbon Delta.

Het is goed te weten dat een scenario-analyse niet als doel heeft om toekomstige ontwikkelingen te voorspellen. Het is een instrument om de huidige robuustheid van de portefeuille in kaart te brengen in het licht van mogelijke variaties op een onzekere toekomst. Scenario-analyse geeft extra inzicht in de portefeuille en ondersteunt de besluitvorming voor maatregelen om klimaat-gerelateerde kansen en risico's te kunnen beheersen.

2.4.1 Aandelen en bedrijfsobligaties

Methodologie

De methodologie van Carbon Delta brengt de mogelijke negatieve impact op de bedrijfswaardering als gevolg van klimaat-gerelateerde transitierisico's in kaart³. Het betreft scenario's waar de gemiddelde opwarming van de aarde wordt beperkt tot 1,5 graden Celsius, 2 graden Celsius en 3 graden Celsius. Mondiaal is afgesproken in het Parijs klimaatakkoord om de gemiddelde temperatuurstijging onder de 2 graden te houden. Dit wordt door wetenschappers aangeduid als een redelijke 'veilige' grens waarbinnen fysieke klimaat-gerelateerde risico's beheersbaar zijn. Boven de twee graden neemt de ernst van fysieke effecten toe (extreme droogte, extreme regenval, kans op overstromingen) en wordt de impact van klimaatverandering op natuurlijke systemen die cruciaal zijn voor leven op aarde groter en onzekerder.

Carbon Delta schat de potentiële kosten in die een bedrijf moet maken om aan officieel aangekondigde nationale klimaatwet- en regelgeving te voldoen. Afhankelijk van het scenario wordt dit nationale beleid in het model zwaarder of juist zwakker aangezet. Daarbij kijkt Carbon Delta steeds 15 jaar vooruit. Vervolgens rekent Carbon Delta uit hoe deze kosten de marktwaardering van een bedrijf beïnvloeden. Een aanname daarbij is dat deze kosten nog niet door de markt zijn in geprijst.

³ <http://www.carbon-delta.com/our-solution/climate-value-at-risk/>

Het meenemen van de klimaat-gerelateerde transitie kosten kan er toe leiden dat het bedrijf mogelijk minder waard is dan de huidige marktwaardering. Het betreft hier nadrukkelijk een ceteris paribus berekening. Dat betekent dat in de berekening alleen de klimaat-gerelateerde transitiekosten wijzigen. Alle andere financieel-economische variabelen blijven constant.

Het is een model dat, zoals alle modellen, uitgaat van aannames. Tegelijkertijd zijn de data rondom klimaat-gerelateerde transitiekosten sterk in ontwikkeling en zijn zij niet altijd compleet. Daarom is het belangrijk om de grote mate van onzekerheid rondom de uitkomsten te onderstrepen. Het betreft een 'best effort' op basis van analytische tools die MN en haar opdrachtgevers op dit moment tegen redelijke kosten tot hun beschikking hebben.

De analyse van Carbon Delta neemt op dit moment alleen transitiekosten mee. De data over fysieke kosten van klimaatverandering zijn momenteel onvoldoende om bruikbaar te zijn voor het analyseren van portefeuilles.

Uitkomsten:

De belangrijkste uitkomsten van de analyse zijn:

- De negatieve impact op de waardering van de obligatieportefeuilles is 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;
- Tabel 1 geeft een overzicht van het geschatte effect op de waardering van de aandelen portefeuilles van PMT en PME als gevolg van klimaat-gerelateerde transitierisico's. Deze berekening is voor drie verschillende klimaatscenario's uitgevoerd. In deze tabel zijn, om redenen zoals eerder uitgelegd, geen kosten als gevolg van fysieke risico's meegenomen. In tegenstelling tot de transitierisico's zullen de fysieke risico's naar verwachting hoger worden bij scenario's waar uitgegaan wordt van een grotere temperatuurstijging.

Tabel 1: Uitkomsten van de scenarioanalyse op de aandelenportefeuilles van PMT en PME

Scenario	3 graden C scenario	2 graden C scenario	1,5 graden C scenario
Klimaat-gerelateerd transitierisico's: impact op de waardering van de aandelenportefeuille	Circa -1% tot -2%	Circa -4 tot -5%	Circa -8 tot -10%

- Uit de analyse blijkt dat dat klimaat-gerelateerde financiële transitierisico's stijgen in scenario's waarin de huidige CO2 uitstoot sneller beperkt moet worden, zoals 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 kosten met zich mee. De gebruikte methodologie brengt alleen de kosten in kaart. MN, PMT en PME vinden het van belang om te benadrukken dat de overgang naar een koolstofarme economie ook kansen met zich meebrengt. Die zijn in deze analyse niet meegenomen omdat de data nog niet toereikend zijn.
- De klimaat-gerelateerde financiële transitierisico's die gepaard gaan met de Klimaatdoelstelling (2 graden Celsius scenario) zoals afgesproken in Parijs in 2015 zijn volgens de analyse beheersbaar voor breed gediversifieerde portefeuilles zoals die van PMT en PME.
- De portefeuille brede effecten maskeren echter significante sectorale verschillen. Vooral de sectoren: energie, luchtvaart, maritiemtransport, bouw en materialen en utilities kennen hoge risico's. Tevens zijn er significante uitschieters op bedrijfsniveau in zowel positieve

als negatieve zin. PME en PMT hebben aandacht voor zowel de risico's die deze sectoren meebrengen als de kansen die in deze sectoren ontstaan.

- De fysieke risico's van klimaatverandering zijn niet op portefeuilleniveau in kaart gebracht vanwege ontoereikende data. De inschatting van MN, PMT en PME is echter dat deze risico's groter zijn dan de risico's die gepaard gaan met een overgang naar een 2 graden Celsius pad zoals dat is afgesproken in het Klimaatakkoord van Parijs.

3 Risico management

3.1 Hoe worden de klimaat-gerelateerde risico's geïdentificeerd en hoe zien de beheersingsprocessen eruit?

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 (1e 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 vormen eveneens onderdeel van de taken van de afdeling Risk Management & Compliance. Vanuit de afdeling Audit (derde lijn) wordt controle op beide beheersingslijnen gehouden.

Een werkgroep bestaande uit portfolio managers en risico experts hebben in 2017 een analyse gemaakt van sectoren en bedrijven die een verhoogd klimaatrisico lopen. Vanuit deze werkgroep is tevens een eerste aanzet gemaakt om de gevoeligheid van portefeuilles voor klimaat-gerelateerde kansen en risico's te bepalen conform de richtlijnen van TCFD. Met de start van deze initiatieven is het klimaatrisico zichtbaar een onderdeel geworden van het aandachtsgebied van Risk Management & Compliance.

4 Meeteenheden en doelstellingen

4.1 Welke meeteenheden worden er gebruikt?

MN brengt klimaat-gerelateerde kansen en risico's in de portefeuilles van haar opdrachtgevers in kaart aan de hand van de onderstaande meeteenheden.

	Aandelen & bedrijfsobligaties
Klimaat-gerelateerde transitierisico's	De scope 1 en 2 CO2-voetafdruk; De klimaat-gerelateerde transitierisicoindicatoren van MSCI ESG Research (carbon emissions, product carbon footprint, financing environmental impact, climate change vulnerability); De mogelijke negatieve impact op de waardering van de aandelen en obligatieportefeuilles volgens de methodologie van Carbon Delta.
Klimaat-gerelateerde fysieke risico's	De klimaat-gerelateerde fysieke risicoindicatoren van MSCI ESG research (water stress, biodiversity and land use, raw material sourcing). N.B. de data zijn ontoereikend om te gebruiken voor een portefeuille brede scenario-analyse van klimaat-gerelateerde fysieke risico's.

4.2 Wat is de carbon footprint?

Het bedrijf SouthPole meet de carbon footprint van MN's opdrachtgevers. De gefinancierde scope 1 & 2 CO2-emissies per geïnvesteerde €100 in aandelen zijn, per ultimo 2016, als volgt:

PMT: 19,7 (Gefinancierde emissies (kgCO2e) Scope 1 & 2/100 Euro geïnvesteerd)

PME: 20,7 (Gefinancierde emissies (kgCO2e) Scope 1 & 2/100 Euro geïnvesteerd)

4.3 Wat zijn relevante doelstellingen?

Als uitvoerder hanteert MN geen autonome expliciete doelstellingen voor klimaat-gerelateerde risico's. MN voert wel het beleid uit van haar opdrachtgevers PMT en PME.

PMT en PME wenden via een actieve dialoog hun invloed als aandeelhouder aan. Als een bedrijf met een hoge CO2 uitstoot na twee jaar geen heldere klimaatstrategie heeft, behoort uitsluiting tot de verdere mogelijkheden. Op deze manier willen PMT en PME de CO2-voetafdruk van de aandelenportefeuille verkleinen en het gebruik van fossiele brandstoffen verminderen.

In aanvulling hierop hanteert PME de volgende doelstelling: Een reductie van de CO2-voetafdruk van de aandelen portefeuille van 25% (per geïnvesteerde euro) per 2021 ten opzichte van de CO2-voetafdrukmeting in 2015. PME is goed op weg om deze doelstelling te halen. De meting over 2015 bedroeg 23,4 (Gefinancierde emissies (kgCO2e) Scope 1 & 2/€100 geïnvesteerd). Er is sprake van een afname van circa 11,5%.

Colofon

Tekst

MN

Concept en vormgeving

MN

MN

Prinses Beatrixlaan 15

Postbus 30025

2500 GA Den Haag

T +31 (0)70 316 01 60

F +31 (0)70 316 04 75

www.mn.nl

Bijlage bij MN Jaarverslag 2017

GRI tabel

op basis van de GRI Richtlijnen
(versie G4.0)



Strategie en analyse	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-1 Verklaring management over visie en strategie van duurzame ontwikkeling	4	Voorwoord bestuursvoorzitter		Ja
Organisatieprofiel	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-3 Naam van de organisatie	141	Reikwijdte		Ja
G4-4 Voornaamste merken, producten en/of diensten	7	Over MN		Ja
G4-5 Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	141	Reikwijdte		Ja
G4-6 Het aantal landen waar de organisatie actief is	141	Reikwijdte	MN is uitsluitend gevestigd in Nederland.	Ja
G4-7 Eigendomsstructuur en rechtsvorm	62	Governance	Infographic Aandeelhoudersstructuur	Ja
G4-8 Afzetmarkten	141	Reikwijdte		Ja
G4-9 Omvang van de verslaggevende organisatie	7	Over MN		Ja
G4-10 Totaal personeelsbestand naar type arbeidsovereenkomst, geslacht en regio	7 46	Over MN Meer MN'ers kennen en omarmen strategie	MN is uitsluitend gevestigd in Nederland.	Ja
G4-11 Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	48	Populatie	91,5% van de medewerkers valt binnen de CAO van MN.	Ja
G4-12 Beschrijving van de waardeketen van de organisatie	20	De waardeketen/Welke waarde voegen we toe?		Ja
G4-13 Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	141	Reikwijdte		Ja
G4-14 Uitleg over de toepassing van het voorzorgs-principe door de verslaggevende organisatie	42	Uitsluiting		Ja
G4-15 Extern ontwikkelde initiatieven welke de organisatie onderschrijft	35 37 39 11	Kostenbeheersing Keurmerk Klantgericht verzekeren Vermogensbeheer Maatschappelijk betrokken	Keurmerk klantgericht Verzekeren UN PRI SDMO	Ja Ja Ja Nee

Organisatieprofiel	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-16 Lidmaatschappen van associaties en (inter) nationale belangenorganisaties	39	Vermogensbeheer	IIGCC (Investors Group on Climate en PDC (Portfolio Decarbonisation Coalition) Werkgroep Klimatrisico's van platform Duurzaamheid van De Nederlandsche Bank SPIL	Ja
	39	Dialogoog		Ja
	11	Maatschappelijk betrokken		
Vaststelling van materiële onderwerpen en afbakening	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-17 De entiteiten in de geconsolideerde financiële jaarrekening	83	Geconsolideerde grondslagen		Ja
G4-18 Het proces voor het bepalen van de inhoud en grenzen van het verslag	22	Onze stakeholders Materialiteitsmatrix		Ja
G4-19 Geïdentificeerde materiële aspecten	22	Materialiteitsmatrix		Ja
G4-20 De afbakening van de geïdentificeerde materiële aspecten binnen de organisatie	22	Materialiteitsmatrix		Ja
	24	Doelstellingen en prestaties		Ja
G4-21 De afbakening van de geïdentificeerde materiële aspecten buiten de organisatie	22	Materialiteitsmatrix		Ja
	24	Doelstellingen en prestaties		
G4-22 Het effect en de redenen van eventuele correcties van informatie in eerdere rapporten			Er hebben geen correcties plaats gevonden.	Nee
G4-23 Significante veranderingen ten opzichte van eerdere verslaggevingsperiodes	141	Reikwijdte		Ja
Overleg met belanghebbenden	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-24 Lijst met stakeholders	22	Onze stakeholders Waardeketen		Ja
	20			
G4-25 Het proces voor de identificatie en selectie van stakeholders	22	Onze stakeholders		Ja

Overleg met belanghebbenden	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-26 De benadering van stakeholderbetrokkenheid	22 20	Onze stakeholders Waardeketen	Ook dit jaar is er frequent overleg gevoerd met onze stakeholders over onder andere de strategie. Hoewel er slechts één stakeholderconferentie is geweest in januari 2017, is het Strategisch Partner Overleg (SPO) dusdanig geïnstitutionaliseerd, dat daardoor separate ontmoetingen minder aan de orde waren. De thema's vertrouwen, meerjarige financiële afspraken en op de sector gerichte groei van vermogensbeheeractiviteiten zijn verder verdiept en hebben geleid tot helderheid en duidelijkheid over de continuïteit van MN. Daarnaast hebben onze opdrachtgevers individueel heldere standpunten ingenomen ten aanzien van de consolidatie in de sector. Naast deze overlegvorm zijn onze stakeholders ook nauw betrokken in een afstemmingsoverleg inzake op handen zijnde noodzakelijke pensioenvernieuwing, thans bekend onder de naam: Nieuwe Pensioen Stroom.	Ja
G4-27 Belangrijke thema's en zorgen ingebracht door stakeholders en hoe de organisatie hier mee is omgegaan	22	Onze stakeholders	Samen met onze stakeholders hebben we ook in 2017 een aantal materiële thema's vastgesteld. Dit zijn de onderwerpen die het afgelopen jaar structureel of veelvuldig onderwerp van gesprek waren tussen MN en haar stakeholders en hoog op de agenda stonden. Aan de basis hiervan ligt een robuuste stakeholderdialoog die in 2017 is gevoerd. Er is met de stakeholders gesproken over belangrijke thema's voor MN, in de sector en in algemene zin. Op basis van deze gesprekken is een lijst met materiële onderwerpen opgesteld. Vervolgens is deze lijst door de stakeholders ingevuld, waarbij zij hebben aangegeven hoe significant een thema is voor hen en in hoeverre het prioriteit heeft. MN heeft dezelfde lijst voor zichzelf ingevuld om te bepalen hoeveel impact deze thema's hebben op MN. De belangrijkste thema's bevinden zich rechtsboven in de materialiteitsmatrix.	Ja

Verslagprofiel	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-28 Verslagperiode	145	Assurance		Ja
G4-29 Datum van het meest recente verslag	145	Assurance		Ja
G4-30 Verslaggevingscyclus	141	Reikwijdte en verslaggevingscriteria		Ja
G4-31 Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	141	Reikwijdte en verslaggevingscriteria	Onderaan de pagina	Ja
G4-32 De door de organisatie gekozen 'in accordance' optie	141	Richtlijnen		Ja
b. De tabel met de opgenomen GRI-indicatoren	154	Deze GRI-index		Ja
G4-33 Het beleid en de huidige praktijk op het gebied van onafhankelijke assurance van het verslag	145	Assurance rapport PwC		Ja

Governance	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-34 De governance structuur van de organisatie	62 11	Governance Maatschappelijk betrokken		Ja Ja

Ethiek en integriteit	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-56 Beschrijving van de waarden, principes, standaarden en gedragsnormen binnen de organisatie, zoals een gedragscode	51 62	Risicobeheersing Governance		Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Economische prestaties				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2017		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	4 16 27	Voorwoord bestuursvoorzitter Onze strategie Verslag van het Executive Committee		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	27	Verslag van het Executive Committee		Ja
G4-EC1 De directe economische waarden	74	Kerncijfers jaarrekening	Rapporteren op 'country by country' basis is niet relevant voor MN. MN rapporteert niet over community investments. MN geeft er de voorkeur aan haar bijdrage aan de maatschappij via het delen van kennis en minimaal via financiële bijdragen te leveren.	Ja
Milieu-aspect Emissies				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2017	Verantwoord Beleggen + Hoofdstuk Vermogensbeheer open voor nieuwe klanten	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	39 11	Klimaat CO ₂ -voetafdruk	Hoofdstuk MN als verantwoorde onderneming	Ja Nee
c. Evaluatie van de managementaanpak.	11	CO ₂ -voetafdruk		Nee
G4-EN15 Totale directe emissie van broeikasgassen naar gewicht (Scope 1)	11	CO ₂ -voetafdruk		Nee
G4-EN16 Totale indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (Scope 2)	11	CO ₂ -voetafdruk		Nee
G4-EN17 Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (Scope 3)	11	CO ₂ -voetafdruk		Nee
G4-EN19 Initiatieven ter verlaging van de emissie	11	CO ₂ -voetafdruk		Nee

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Werkgelegenheid				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2017	Goed werkgeverschap	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan	46	Meer MN'ers kennen en omarmen strategie		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	46	Meer MN'ers kennen en omarmen strategie		Ja
Werkgelegenheid				
G4-LA1 Totaal aantal en onderverdeling van nieuwe en vertrekkende medewerkers per leeftijdscategorie, geslacht en regio	46	Meer MN'ers kennen en omarmen strategie	<p>Verdeling over regio niet relevant voor MN.</p> <p>Totaal: Leeftijd < 24: 1 man / 3 vrouw Leeftijd 25-34: 114 man / 80 vrouw Leeftijd 35-44: 182 man / 132 vrouw Leeftijd 45-54: 214 man / 113 vrouw Leeftijd 55-59: 66 man / 29 vrouw Leeftijd > 60: 37 man / 19 vrouw</p> <p>Indienst: Leeftijd < 24: 2 man / 3 vrouw Leeftijd 25-34: 21 man / 7 vrouw Leeftijd 35-44: 17 man / 8 vrouw Leeftijd 45-54: 5 man / 6 vrouw Leeftijd 55-59: 4 man / 1 vrouw Leeftijd > 60: 1 man / 0 vrouw</p> <p>Uitdienst: Leeftijd < 24: 2 man / 2 vrouw Leeftijd 25-34: 28 man / 16 vrouw Leeftijd 35-44: 16 man / 21 vrouw Leeftijd 45-54: 24 man / 20 vrouw Leeftijd 55-59: 9 man / 8 vrouw Leeftijd > 60: 12 man / 3 vrouw</p>	Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Gezondheid en veiligheid				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2017	Goed Werkgeverschap	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	46	Meer MN'ers kennen en omarmen strategie		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	46	Meer MN'ers kennen en omarmen strategie		Ja
G4-LA6 Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werk-gerelateerde sterfgevallen per regio	46	Vitaliteit	Verdeling over regio niet relevant voor MN. MN maakt geen onderscheid in geslacht bij verzuim omdat de verzuimaanpak hetzelfde is. Rapporteren over dodelijke ongevallen is voor MN, gezien de aard van de bedrijfsactiviteiten, niet relevant	Ja
Opleiding en onderwijs				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2017		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	46	Personeelsbeleid, Opleidingskosten, Diversiteit		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	46	Personeelsbeleid, Opleidingskosten, Diversiteit		Ja
G4-LA9 Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar geslacht en werknemerscategorie	46	Opleidingskosten	MN maakt in haar opleidingsbeleid geen onderscheid in geslacht of werknemerscategorie. MN rapporteert de investering in ontwikkeling en opleiding op basis van het beschikbare budget en niet op basis van uren. Voor MN biedt dit het gewenste inzicht.	Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Diversiteit en gelijke kansen				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2017	Goed Werkgeverschap	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	46	Diversiteit		Ja
	62	Samenstelling RvB Executive Committee		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	66	Samenstelling RvC		Ja
	66	Diversiteit		Ja
G4-LA12 Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere diversiteitsindicatoren.	62	Samenstelling RvB Executive Committee		Ja
	66	Samenstelling RvC + Verslag van de Raad van Commissarissen		Ja
	66	Diversiteit		Ja
Toetsen van leveranciers op arbeidspraktijken				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	22	Materialiteitsmatrix	Duurzaam inkopen	Nee
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	15	Verantwoord inkopen		Nee
c. Evaluatie van de managementaanpak.	15	Verantwoord inkopen		Nee
G4-LA14 Percentage van nieuwe leveranciers die zijn gescreend aan de hand van criteria voor arbeidsomstandigheden	15	Verantwoord inkopen	Bij alle nieuwe leveranciers wordt een know your relations check uitgevoerd. Daarnaast wordt de uitsluitingslijst van vermogensbeheer geraadpleegd.	Nee
Toetsen van leveranciers op mensenrechtenpraktijken				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	15	Verantwoord inkopen		Nee
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	15	Verantwoord inkopen		Nee
c. Evaluatie van de managementaanpak.	15	Verantwoord inkopen		Nee
G4-HR10 Percentage van nieuwe leveranciers die zijn gescreend op het in acht nemen van mensenrechten	15	Verantwoord inkopen	Bij alle nieuwe leveranciers wordt een know your relations check uitgevoerd. Daarnaast wordt de uitsluitingslijst van vermogensbeheer geraadpleegd.	Nee

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Anti-corruptie				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2017	Good Governance	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	51	Risicobeheersing		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	51	Risicobeheersing		Ja
G4-S03 Percentage en totaal aantal maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van corruptie en de geïdentificeerde significante risico's	51	Risicobeheersing		Ja
Compliance				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	51	Risicobeheersing		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	51	Risicobeheersing		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	51	Risicobeheersing		Ja
G4-S08 Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving	n.v.t		MN heeft geen boetes ontvangen.	Ja
Informatie over producten en diensten				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2017		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.				
c. Evaluatie van de managementaanpak.				
G4-PR5 Resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid	27	Beheerste pensioenadministratie, startklaar voor pensioenvernieuwing		Ja
	27	Verzekeringen heeft de weg omhoog gevonden		Ja
	27	Verhoogde efficiëntie en aansluiting op regelgeving		

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Privacy van klanten				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2017		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	51	Risicobeheersing		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	51	Risicobeheersing		Ja
G4-PR8 Totaal aantal gegronde klachten betreffende inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens	51	Risicobeheersing	IT risico Compliance risico	Ja
Naleving van wet- en regelgeving				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	51	Risicobeheersing	Compliance risico	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	51	Risicobeheersing	Compliance risico	Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	51	Risicobeheersing	Compliance risico	Ja
G4-PR9 Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten	n.v.t.		MN heeft geen boetes ontvangen.	Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
FSI: Sector Disclosure Productportfolio				
G4-DMA Productportfolio	24	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2017		Ja
Beleid met specifieke maatschappelijke en milieu gerelateerde onderdelen toegepast binnen bedrijfsonderdelen.	39	Maatschappelijk Verantwoord Beleggen		Ja
Procedures voor het beoordelen en doorlichten van milieu gerelateerde en maatschappelijke risico's binnen bedrijfsonderdelen.				
Processen voor het monitoren van de manier waarop klanten in overeenkomsten of transacties opgenomen milieu gerelateerde en maatschappelijke eisen implementeren en naleven.				
Processen voor het verbeteren van de vaardigheid van het personeel ten aanzien van implementatie van milieu gerelateerd en maatschappelijk beleid en procedures zoals toegepast binnen bedrijfsonderdelen.				
Interactie met klanten, investeerders en zakenpartners over maatschappelijke en milieu gerelateerde risico's en mogelijkheden				

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
FSI: Sector Disclosure Actief aandeelhouderschap				
G4-DMA Actief aandeelhouderschap Stembeleid toegepast op milieu gerelateerde of maatschappelijke kwesties voor aandelen waarbij de verslaggevende organisatie stemrecht heeft of stemadvies geeft.	39	Actief aandeelhouderschap		Ja
G4-FS10 Percentage en aantal bedrijven in portfolio (AUM) waarmee de onderneming contacten heeft gehad inzake sociale of milieuaspecten van investeringen	39	Actief aandeelhouderschap	In 2017 voerde MN met 78 bedrijven een dialoog over ESG. Met 15 bedrijven werd gesproken over Environment, met 32 over Social en met 31 over Governance. Voor de meeste bedrijven op onze engagementlijst geldt dat onze specialisten tegelijkertijd de strategie van bedrijven proberen te beïnvloeden op E, S, én G onderwerpen.	Ja
G4- FS11 Percentage van de bezittingen onderhevig aan positieve en negatieve milieu gerelateerde of maatschappelijke screenings	39 39	ESG integratie Impact en investeren in de Sustainable Development Goals		Ja

Materiële onderwerpen MN	Corresponderende GRI Aspecten	Afbakening (' Boundary') per materieel aspect in- en buiten de organisatie, per entiteit en geografische locatie
1. Privacy & security	Compliance Privacy van klanten Naleving van wet- en regelgeving	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.
2. Kwaliteit van dienstverlening	Informatie over producten en diensten	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.
3. Good governance	Compliance Anticorruptie Privacy van klanten Naleving van wet- en regelgeving	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.
4. Toekomstbestendigheid	Opleiding en onderwijs Diversiteit en gelijke kansen Werkgelegenheid	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.
5. Innovatie	Informatie over producten en diensten	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.
6. Vertrouwen herstellen	Economische prestaties Productportfolio Compliance Anticorruptie Privacy van klanten Naleving van wet- en regelgeving	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: aandeelhouders, opdrachtgevers, leveranciers, werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.
7. Communicatie	Informatie over producten en diensten Naleving van wet- en regelgeving	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: aandeelhouders, opdrachtgevers, leveranciers, werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.
8. Verantwoord beleggen	Financiële product portfolio ¹ Actief aandeelhouderschap	Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, leveranciers (externe managers), werkgevers & werknemers en pensioendeelnemers.

¹Zie GRI G4 Financieel Sector Supplement