



MN

Jaarverslag
2016

Inhoudsopgave

Ons verhaal over 2016	4
Bericht van René van de Kieft, CEO	4
Over MN	6
Onze missie & visie	10
Onze stakeholders & de waardeketen	10
Materialiteitsmatrix	14
Doelstellingen en prestaties	15
Trends en marktontwikkelingen	18
Onze strategie	21
1: Verbinding primaire doelgroep	
2: Huis voor de maakindustrie	
3: Meer met minder	
4: Maatschappelijke betrokkenheid	
Onze resultaten in 2016	25
Terugblik	26
Financiële ontwikkelingen	32
Uitvoering regelingen (pensioenen en verzekeringen)	35
Vermogensbeheer	42
Medewerkers MN	50
Risicobeheersing	63
Governance	74
Bericht van de Raad van Commissarissen	78

Vooruitblik 2017	84
Jaarrekening	87
Kerncijfers	89
Geconsolideerd	90
Enkelvoudig	129
Overige gegevens (inclusief Controleverklaring van de onafhankelijke accountant)	139
Bijlagen	151
Personalia	152
Reikwijdte en verslaggevingscriteria jaarverslag (inclusief begrippenlijst en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant)	156
GRI tabel	164

Ons verhaal over 2016

Reorganiseren en banenverlies zijn voor veel organisaties aan de orde van de dag. Sla de kranten maar open. Voor de medewerkers van MN was het afgelopen jaar een ingrijpende ervaring na jarenlang alleen maar groei. Collega's zien vertrekken, waar je jaren mee hebt samengewerkt. Een afspiegelingsbeginsel wat redelijk voelt, maar soms onlogisch lijkt. Met elkaar nog ontdekken hoe je de verandering goed begeleidt en daar doorheen communicatie die soms onhandig verloopt. Maar, natuurlijk ook nieuwe kansen. Als Raad van Bestuur denken wij een belangrijke stap gemaakt te hebben in het vernieuwen van de MN-organisatie: terug naar de basis van ons bestaan, voor wie we het doen. Creativiteit omzetten in concrete acties. Feedback met een kritische noot ook direct durven geven en ook kunnen accepteren. Nieuwe collega's ontmoeten die je een stap verder kunnen helpen, vaak collega's van buiten met andere ervaringen die we als MN goed kunnen gebruiken. Het was er allemaal.

Voor veel medewerkers is het vanzelfsprekend dat we ons volledig inzetten voor onze klanten, de deelnemers en werkgevers en daarachter natuurlijk onze opdrachtgevers. Maar wegen we voldoende af of alles wat we doen ook in hun ogen de logische en gewenste keuze is? Snappen we dat jarenlang niet indexeren en korting op je pensioen, voor MN betekent dat wij er alles aan moeten doen om de kosten omlaag te krijgen en ons werk slimmer proberen te organiseren? Dat is best wennen. In het verleden leken we het allemaal goed te doen en nu ontdekken we dat ons werk toch nog beter kan. En soms is een reorganisatie ook het moment om opnieuw na te denken over je eigen toekomst, wat bij je past en waarin je je wilt ontwikkelen.

Het gewone werk ging intussen door en dat hebben we goed gedaan. Voor sommige opdrachtgevers is de kwaliteit toegenomen, bij andere niet omdat we de benodigde systemen niet goed op de rit kregen. Wij zijn onze opdrachtgevers erkentelijk dat wij nieuwe kansen krijgen om te laten zien dat we de dienstverlening op het gewenste niveau kunnen brengen.

MN heeft vorig jaar een forse transitie ondergaan. Alle onderdelen van MN zijn opnieuw onder de loep genomen en grotendeels anders ingericht. We willen toe naar structureel lagere uitvoeringskosten en dat proberen we te bereiken door onze werkprocessen en -systemen efficiënter in te richten en waar mogelijk te automatiseren. Dat is ook hard nodig, want MN maakt onvoldoende meters in vernieuwing. We hebben een groot ICT-programma stopgezet dat gericht was op pensioenvernieuwing. Waarom? Omdat we de randvoorwaarden voor succes niet goed ingevuld hadden. Voor Verzekeringen hebben we nieuwe software geïmplementeerd, maar het is ons niet gelukt deze programmatuur voldoende stabiel te krijgen. Financieel beoogden wij een positief exploitatieresultaat te bereiken na een groot verlies in 2015. Wij zijn het jaar met negatief resultaat afgesloten van € 2,8 miljoen, grotendeels het gevolg van eenmalige afschrijving van geactiveerde software.

Crisis in de plaats van transitie is ook een basis voor vernieuwing. Veel collega's zien kans om een nieuwe (door)start te maken en blijven vol passie voor onze klanten en opdrachtgevers werken. In onze aanpak vinden wij het belangrijk dat iedereen doordrongen is van de verbinding met onze klanten, deelnemers en hun werkgevers. Steeds meer plekken op het kantoor herinneren ons daaraan. We zijn niet zomaar een financiële dienstverlener, MN is

M&M; het huis voor de Maakindustrie en Maritiem. Voor alles wat sociale partners afspreken aan bovenwettelijke regelingen is MN de vanzelfsprekende uitvoerder.

In de sectoren van onze opdrachtgevers is innovatie vanzelfsprekend. Zij opereren in competitieve markten en voortdurend is er druk op prijzen en het behoud van contracten. Dat wordt ook sterker bij MN en dat leidt tot de vraag hoe wij nog meer kunnen bereiken met minder middelen. Dat lijkt een tegenspraak, maar we hebben mooie voorbeelden gezien van collega's die dat gewoon gedaan hebben. Bijvoorbeeld een softwaretool ontwikkelen met open software, voor een fractie van de normale ICT-kosten.

In een efficiëntere organisatie, waarin steeds meer processen worden geautomatiseerd, verandert de aard van de werkzaamheden. 2016 was daarom ook een jaar waarin we duidelijke en soms harde keuzes moesten maken: wat doen we nog wel en wat niet? Dat had tot gevolg dat we afscheid moesten nemen van veel collega's en dat gaat ons natuurlijk aan het hart. Deze personele veranderingen vonden plaats binnen het programma Next Blu, waarbij zowel de 'harde' organisatorische aspecten als het 'zachte' gedrag van medewerkers in het vizier hadden. De ondernemingsraad was tijdens dit moeilijke proces een kritische en constructieve gesprekspartner. Ik wil namens de RvB mijn grote waardering uitspreken voor de enorme inzet van deze collega's die altijd van twee kanten onder druk staan. De OR heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de stappen die we gezet hebben.

MN wil ook in woord en daad duurzaamheid uitdragen. Dat doen we natuurlijk in onze dienstverlening als fiduciair manager en vermogensbeheerder, maar we hebben ons als bedrijf de maat laten nemen door Sustainalytics: dezelfde partij die we inzetten om bedrijven te beoordelen waarin we beleggen. We zijn ervan overtuigd dat ons beleid van verantwoord beleggen heel goed samengaat met het behalen van een goed rendement. De opdrachtgevers van MN behaalden rendementen tussen ongeveer 8% en 12%, terwijl het beleid ingekaderd is door maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB). Daar hoort ook een kritische dialoog bij met bedrijven en landen die niet voldoen aan de door ons gestelde criteria. Op het gebied van MVB groeien wij naar het volgende level. We zetten de laatste stap van uitsluiting, actief aandeelhouderschap en ESG-integratie naar impact investing. MN is op de podia waar het gaat over de invloed op klimaat door de financiële sector: de klimaattop in Marokko en Rotterdam. We schrijven ook mee aan rapporten over klimaatrisico's met het Global Footprint Network, leiden een werkgroep klimaatrisico's vanuit het initiatief Platform Duurzaamheid van de DNB en zijn mede voorvechter van micro-pensioen in minder welvarende landen via SDMO.

Ook in de maatschappelijke discussie over pensioenen willen wij gesprekspartner zijn. Zeker in de periode waarin het vertrouwen in ons pensioenstelsel blijft afnemen. Zo hebben we de deuren wagenwijd opengezet voor de makers van het tv-programma Zwarte Zwanen. MN heeft geen geheimen en we willen onze criticasters open tegemoet treden. Het is natuurlijk niet eenvoudig om in een wereld van teleurstellingen en onzekerheden op pensioengebied bij onze deelnemers, toch een meer genuanceerd, positief perspectief over de bühne te brengen. Ook dat onderwerp zal in 2017 hoog op de agenda staan van MN en haar opdrachtgevers. Het zou mooi zijn als we gezamenlijk een positieve gevoelswaarde rond pensioenen kunnen creëren. Van uitleg naar beleving, van ratio naar gevoel, van algemene informatie naar communicatie op maat, om uiteindelijk te komen tot vertrouwen.

Den Haag, 13 april 2017

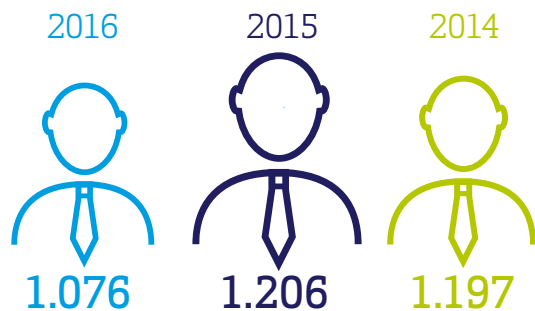
René van de Kieft, voorzitter Raad van Bestuur

Over MN

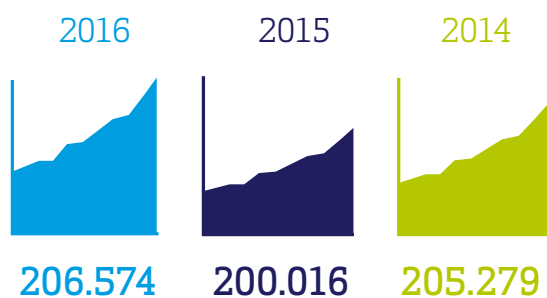


MN draagt bij aan de financiële toekomstvoorziening van bijna twee miljoen mensen. Dat doen we door de uitvoering van pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen. Dat betekent dat we premies innen, de rechten van deelnemers bijhouden en pensioenen uitkeren. Daarnaast beheren we op maatschappelijk verantwoorde wijze het vermogen van onze opdrachtgevers, ruim 123 miljard euro.

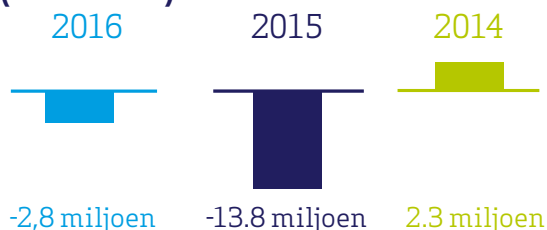
Medewerkers MN



Netto omzet (x € 1.000)



Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening voor belastingen (x € 1.000)



Een uitgebreid overzicht van MN's (financiële) kerncijfers is te vinden op pagina 88.

Opdrachtgevers

2016



36

2015



36

2014



33

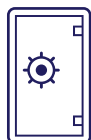
Belegd vermogen

2016



123.5
miljard euro

2015



114.3
miljard euro

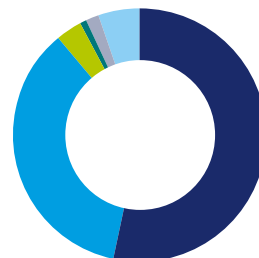
2014



110.9
miljard euro

Verhouding belegd vermogen opdrachtgevers

- PMT 53,4%
- PME 35,7%
- Koopvaardij 3,3%
- NV schade 0,9%
- MITT 1,6%
- Overige 5,1%



Werkgevers

2016



34.900

2015



34.600

2014



41.500

Deelnemers

2016



1.943.000

2015



1.918.000

2014



2.000.000

Premie-omzet (x € 1 mln)

2016



3.526

2015



3.519

2014



3.533

Uitkeringen aan deelnemers (x 1.000)

2016



4.918

2015



4.887

2014



4.843

De dienstverlening van MN bestaat uit fiduciair management en asset management, pensioenadministratie, sociale regelingen en overige gerelateerde inkomensvoorzieningen tegen aanvaardbare kosten voor de opdrachtgevers en deelnemers. Binnen Pensioenadministratie richt MN zich primair op haar huidige opdrachtgevers en is voorbereid op consolidatie binnen de maakindustrie 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 in 2016 met succes: de opdrachtgevers van MN behaalden in dat jaar rendementen tussen ongeveer 8% en 12%.

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 Unisys, Pensioenfonds SCA, Pensioenfonds Forbo, het Ondernemingspensioenfonds Mn Services en NV schade en het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Banden- en Wielenbranche.

Daarnaast administreren we (aanvullende) inkomensverzekeringen voor verschillende verzekeraars: NV schade, UVVS, Combinatie Bovemij Mn Services BV 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 actueel, 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.

Onze missie & visie

Met onze opdrachtgevers deelt MN de volgende missie:

'Het realiseren van de vitale (financiële) toekomst die mensen verdienen.'

Onze visie luidt:

'MN wil de financiële dienstverlener zijn in de maakindustrie voor collectieve inkomens- en pensioenoplossingen.'

Wij willen toonaangevend zijn op het gebied van pensioenen en inkomensverzekeringen en zetten ons hier iedere dag voor in. We ontwikkelen onze organisatie continu en hebben daarbij oog voor thema's als verantwoord vermogensbeheer, vergrijzing en techniek van onze administratie. Voor veel mensen zijn pensioen- en inkomensverzekeringen ingewikkelde onderwerpen. Daarom spannen we ons in om de zaken zo eenvoudig en duidelijk mogelijk te communiceren. En bij lastige onderwerpen proberen we aan te sluiten bij de leef- en denkwereld van de deelnemer of werkgever. We zijn betrokken bij onze klanten en zetten dat extra stapje om ze te helpen. Want daar gaat het uiteindelijk om: goede, begrijpelijke en betaalbare pensioenen en inkomensverzekeringen bieden. Onze medewerkers worden getraind om invoelend te luisteren en te antwoorden op gestelde vragen.

Onze stakeholders

Goede, begrijpelijke en betaalbare pensioenen en inkomensverzekeringen, dat is wat onze opdrachtgevers en belangrijkste stakeholders van ons mogen verwachten. Zij zijn als vanzelfsprekend nauw betrokken bij de totstandkoming van de strategische koers van MN: we beheren immers hun vermogen en we voeren hun regelingen uit. Samen met opdrachtgevers en stakeholders heeft MN in 2016 het strategisch kader geconcretiseerd. Dit kader geldt als leidraad voor onze dienstverlening en onze kernactiviteiten. Deze vormen een belangrijke schakel in een gecompliceerde waardeketen. Samen met onze stakeholders streven we naar een duurzame en transparante administratie van pensioenen en verzekeringen, en naar transparant en maatschappelijk verantwoord vermogensbeheer.

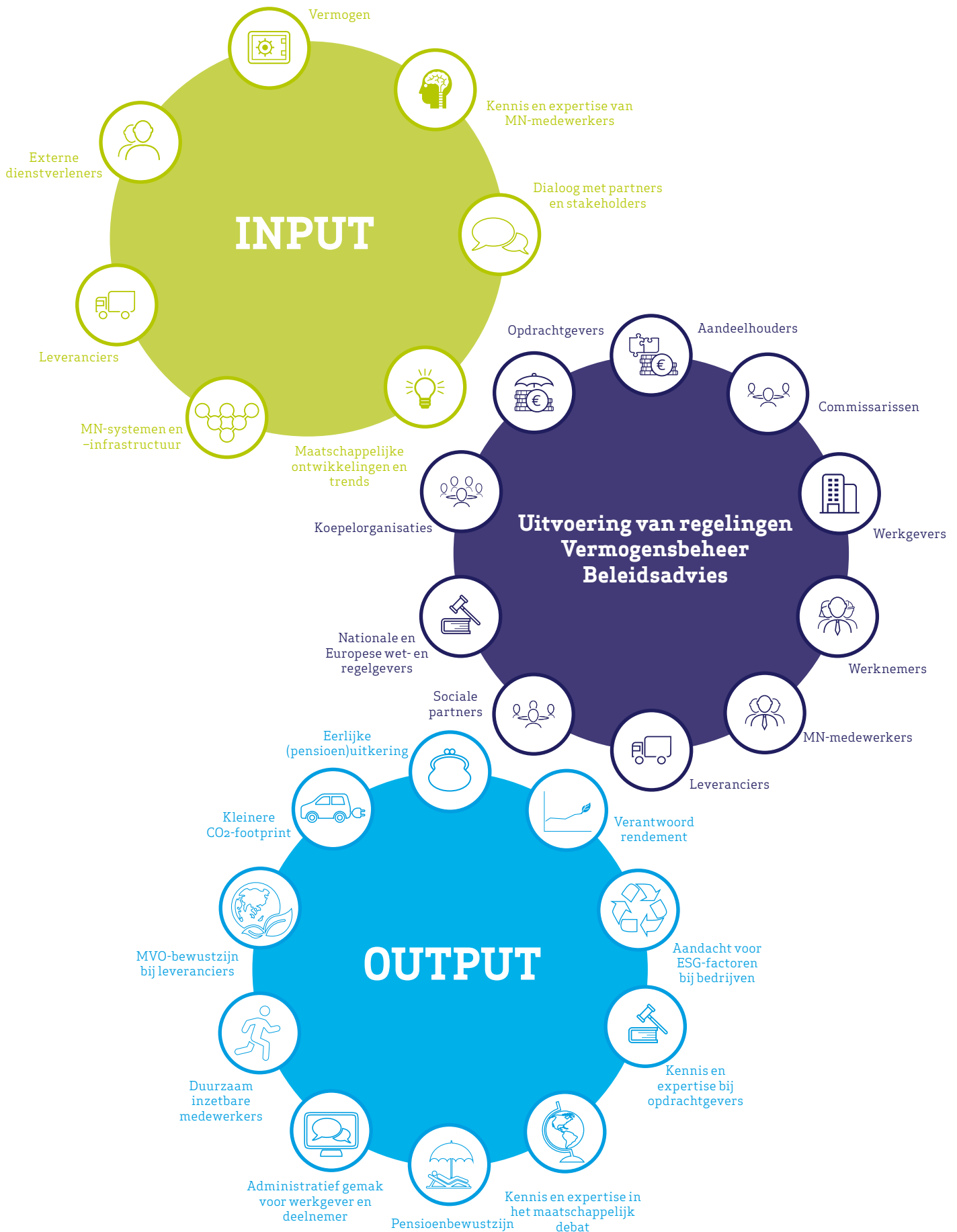
In 2016 hebben in totaal ruim 300 overleggen plaatsgevonden met onze vier grootste opdrachtgevers, de aandeelhouders, de commissarissen, sociale partners en met de ondernemingsraad. Zij kwamen bijvoorbeeld samen tijdens twee stakeholderconferenties. Daar is gesproken over het thema vertrouwen en over de meerjarige duurzame financiële afspraken en consolidatie. Daarnaast hebben we het Strategisch Partner Overleg (SPO) afgelopen jaar geïnstitutionaliseerd. Tijdens deze bijeenkomsten met onze stakeholders worden de actiepunten uit de stakeholderconferenties concreet gemaakt en de actualiteit besproken. De naam van het overleg illustreert de samenwerkingsrelatie die we wederzijds beogen. Het SPO heeft in 2016 vijf keer plaatsgevonden. Tijdens deze sessies heeft MN met

de strategische partners gesproken over de onderwerpen consolidatie, tarievenstructuur (inclusief continuïteit, kostenbesparing en het toekomstbestendig maken van MN), de invulling van het strategisch partnerschap, politieke onderwerpen en de toekomst van het pensioenstelsel. Samen met onze stakeholders hebben we een aantal materiële thema's vastgesteld: de onderwerpen die het afgelopen jaar hoog op de agenda hebben gestaan en er maatschappelijk toe doen: vertrouwen, toekomstbestendigheid, *good governance*, kwaliteit dienstverlening, verantwoord beleggen en goed werkgeverschap. Deze thema's komen terug in de matrix op pagina 14.

Alhoewel onze opdrachtgevers op het gebied van pensioenen en vermogensbeheer de grootste zijn, besteden wij in dezelfde mate aandacht en tijd aan onze opdrachtgevers binnen het verzekeringsdomein en aan de opleidingsfondsen.

De waardeketen

In de waardeketen van het innen van premies voor pensioenen en verzekeringen, het laten renderen van het toevertrouwde vermogen, het beheer van rechten en het uitkeren van de inkomens- en pensioenvoorzieningen die mensen verdienen, vervult MN een spilfunctie. De illustratie hieronder symboliseert het primair proces – de waardeketen – van MN en laat zien dat de opdrachtgevers daarin een belangrijke rol vervullen.



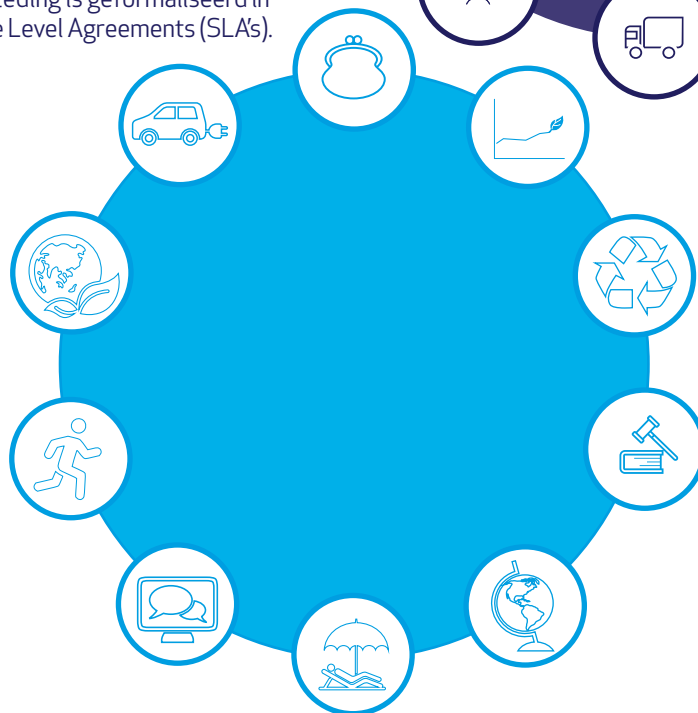


In onze waardeketen leveren verschillende partijen de input die nodig is om waarde te creëren. Dat begint heel concreet met pensioenvermogen, dat we op adequate wijze administreren en beleggen. Daarbij is MN onder meer afhankelijk van externe factoren, zoals de financiële markt waar MN het vermogen belegt en de aanpassing van regelingen. Onze eigen mensen leveren de kennis en expertise en de MN-systemen en –infrastructuur zijn in het gehele proces onontbeerlijk. Onze stakeholders geven ons de juiste handvaten en richtlijnen, maar ook hun kennis en expertise wordt ingezet ten behoeve van de pensioenen van deelnemers en gepensioneerden. Ten slotte kunnen we als pensioen- en vermogensbeheerder bouwen op externe dienstverleners en leveranciers.

MN draagt niet in haar eentje bij aan de financiële toekomstvoorziening van bijna twee miljoen mensen, maar doet dat met haar stakeholders. MN is een bedrijf van en voor sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties) en pensioenfondsen. De sociale partners sluiten collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) af met afspraken over pensioenen en inkomensverzekeringen. Deze afspraken worden uitgewerkt in pensioenregelingen en polisvoorwaarden. De uitvoering daarvan besteden de pensioenfondsen en verzekeraars voor het grootste deel uit aan MN. Deze uitbesteding is geformaliseerd in contracten en Service Level Agreements (SLAs).



Op basis van al deze afspraken int MN premies, beheert het vermogen en probeert het de vitale financiële toekomst van de deelnemers te realiseren. Daarbij zorgt MN ervoor dat de opdrachtgevers in control zijn over de uitvoering door MN. Het is de taak van MN om in deze keten zoveel mogelijk waarde toe te voegen. Door samen te werken met ketenpartners, streeft MN naar schaalvoordelen, kennisdeling en kostenbeheersing ten behoeve van het collectief van werknemers, werkgevers en deelnemers. Andere vormen van waardecreatie zijn bijvoorbeeld een kleinere CO₂-footprint, pensioenbewustzijn onder deelnemers, aandacht voor ESG-factoren bij bedrijven, een verantwoord rendement en een eerlijke (pensioen)uitkering.



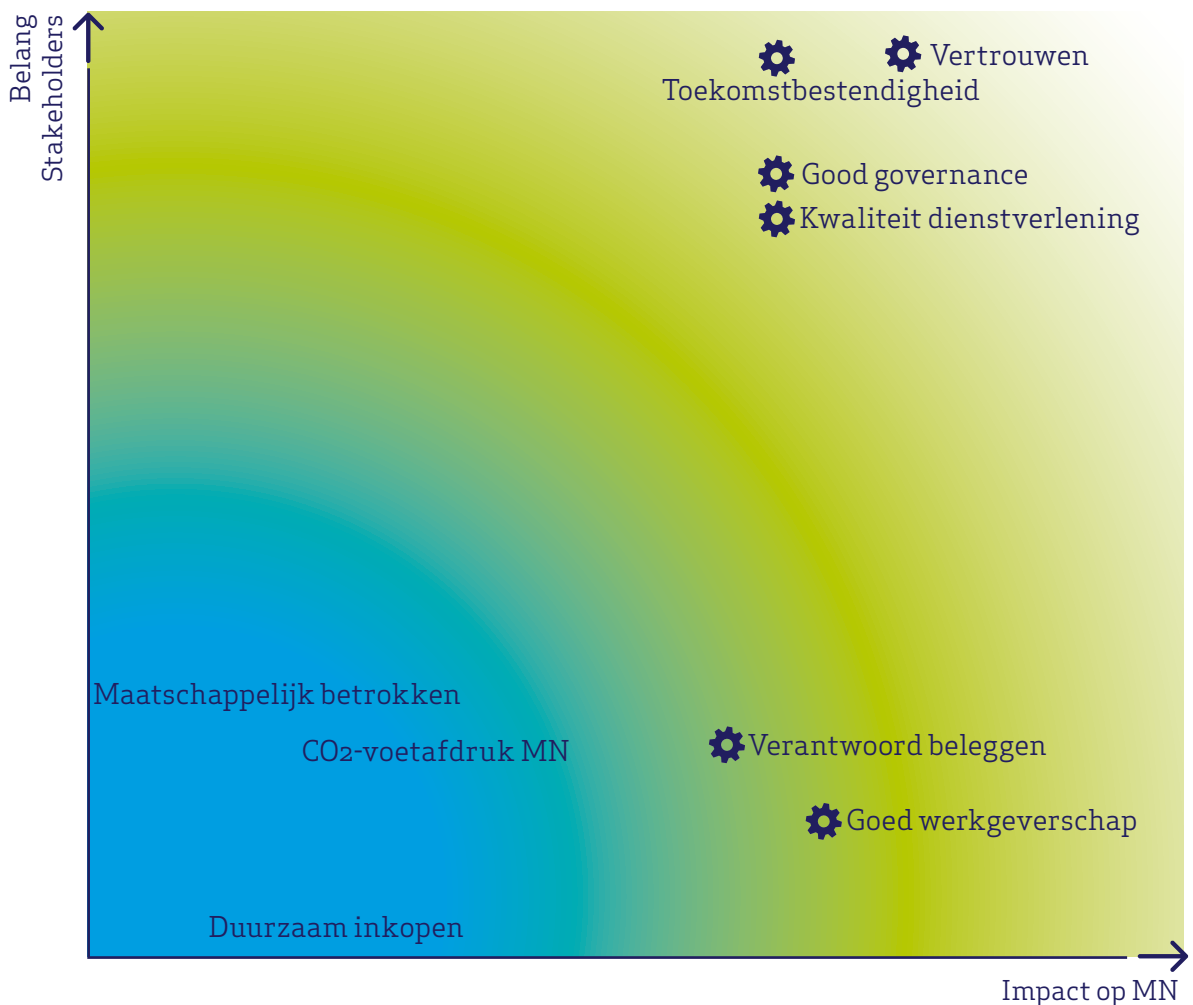
Het gehele proces moet leiden tot vertrouwen, toekomstbestendigheid, *good governance*, kwaliteit dienstverlening, verantwoord beleggen en goed werkgeverschap. Daarmee proberen we onze missie te bereiken: de vitale financiële toekomst die mensen verdienen.

Materialiteitsmatrix

Zoals eerder in dit verslag aangegeven, hebben we 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, kortom, hoog op de agenda stonden. De materiële thema's zijn bepaald op basis van agendering (hoe vaak de thema's op de agenda van overleg met stakeholders stonden), jaarplannen (of ze benoemd werden als onderdeel van voorgenomen beleid), in- en externe uitingen (of thema's bijdroegen aan positionering/reputatie van MN en stakeholders), beleidsdocumenten en overige documentatie.

De hierna getoonde matrix toont de materiële thema's vertrouwen, toekomstbestendigheid, *good governance*, kwaliteit dienstverlening, verantwoord beleggen en goed werkgeverschap. De matrix laat zien in hoeverre onze stakeholders deze onderwerpen relevant vinden en wat de impact op de organisatie van MN is. De belangrijkste thema's bevinden zich rechtsboven in de materialiteitsmatrix. Vertrouwen werd door alle partijen gezien als een van de belangrijkste thema's en werd in alle openheid besproken tijdens de stakeholderconferenties en tijdens het Strategisch Partner Overleg (SPO), dat vorig jaar is geïnstitutionaliseerd.

MN vindt het belangrijk om ook transparant te zijn over de eigen bedrijfsvoering. We hebben daarom de thema's maatschappelijk betrokken, duurzaam inkopen en CO₂-voetafdruk MN opgenomen in de matrix. Deze onderwerpen worden in de uitgangspunten gedragen door onze stakeholders.



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
Vertrouwen	Tariefafspraken opdrachtgevers	Continuïteit en reële tarieven	Nieuwe afspraken voor de periode 2017-2019, wat leidt tot zekerheid. Signaal van vertrouwen opdrachtgevers aan MN	Onze prestaties in 2016 > Terugblik
	Publiekscampagne Ons Pensioen	Herstel van vertrouwen in de pensioensector	Unieke samenwerking tussen grootste fondsen, uitvoerders en Pensioenfederatie	Onze prestaties in 2016 > Terugblik
	Aandacht tv-programma Omroep Max, verzoek om medewerking	Openheid betrachten, vertrouwen wekken	Fundamentele bijdrage MN aan uitzending Zwarte Zwanen van Omroep Max, eigen boodschap optimaal naar voren gebracht	Onze prestaties in 2016 > Terugblik
Kwaliteit dienstverlening	SLA dienstverlening pensioenen	>95% realisatie van de prestatieafspraken met klanten over de diensten (tijdigheid en kwaliteit)	96,5% gerealiseerd	Onze prestaties in 2016 > Uitvoering van de regelingen: pensioenen
	Keurmerk klantgericht verzekeringen	Voldoen aan alle normen om het keurmerk te mogen voeren	Keurmerk klantgericht verzekeringen behaald	Onze prestaties in 2016 > Uitvoering van de regelingen: verzekeringen
	CEM-score	MN realiseert lagere kosten per deelnemer dan het jaar ervoor: PMT € 86, PME € 96	PMT € 97 PME € 126	Onze prestaties in 2016 > Uitvoering van de regelingen: pensioenen

Materieel thema	Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Hoofdstuk
Good governance	Goed bestuur van een bedrijf betekent het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle stakeholders	Verbeterde samenwerking met aandeelhouders / opdrachtgevers, afspraken over tarieven voor de periode 2017-2019	Afspraken over tarieven voor de periode 2017-2019, signaal van vertrouwen van opdrachtgevers	Onze prestaties in 2016 > Terugblik
	Belastingbeleid	Gedegen belastingbeleid: bij waardecreatie op lange termijn spelen belastingen een belangrijke rol	In februari van 2016 heeft MN het belastingbeleid aangescherpt	Governance
Verantwoord beleggen	Uitvoering MVB-beleid	Score UNPRI	3e jaar op rij een A-score van UNPRI voor vorderingen op gebied van verantwoord beleggingsbeleid, implementatie en resultaten	Onze prestaties in 2016 > Vermogensbeheer
	ESG-integratie	Bij minimaal 75% van het belegd vermogen worden ESG-factoren als selectiecriteria meegenomen	Bij 83% van het belegd vermogen werden ESG-factoren als selectiecriteria meegenomen	Onze prestaties in 2016 > Vermogensbeheer
	Actief aandeelhouderschap	MN voert stembeleid dat is afgeleid van het International Corporate Governance Network (ICGN) en de Nederlandse Corporate Governance Code	In 2016 stemde MN voor opdrachtgevers en cliënten op 1685 vergaderingen, dit komt overeen met 91,73% van alle vergaderingen waar MN mocht stemmen	Onze prestaties in 2016 > Vermogensbeheer
	Impact investing	Namens PMT en Bpf Koopvaardij investeert MN in betaalbare huurwoningen, om de kloof tussen sociale huurmarkt en de geliberaliseerde huursector te overbruggen	In 2016 hebben meerdere gemeenten afspraken gemaakt met MN voor ontwikkeling betaalbare huurwoningen (bv. Aalsmeer, Delft, Den Haag, Uden en Zaltbommel)	Onze prestaties in 2016 > Vermogensbeheer

Materieel thema	Onderwerp	Doelstelling	Resultaat	Hoofdstuk
Toekomst- bestendigheid	Reorganisatie	Nieuwe organisatiestructuur: meer met minder (kostenbesparing), Next Blu (meer samenwerking)	Kostenbesparing als gevolg van personeelsreductie en slagvaardige en wendbare organisatie	Onze prestaties in 2016 > Terugblik / Bedrijfsvoering MN
		'Zachte kant' Next Blu: duurzame cultuur MN creëren op basis van betrokkenheid, eigenaarschap, elkaar van feedback voorzien en durven te veranderen	Inhoud opleidingsprogramma sluit aan bij de doelstellingen Next Blu (bijvoorbeeld leiderschapsprogramma)	Strategie, Onze prestaties in 2016 > Bedrijfsvoering MN
	IT-vernieuwing	Vernieuwen IT-systemen	Veranderprogramma MN 3.0 en na de <i>freeze</i> het nieuwe programma in het kader van IT-vernieuwing, TCS BaNCS (administratiesysteem Verzekeringen)	Onze prestaties in 2016 > Terugblik Onze prestaties in 2016 > Verzekeringen
Goed werkgeverschap	Diversiteit	Evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de RvB en RvC	Per 1 juni 2016 is Liesbeth Sinke aangetreden als CFRO en statutair bestuurder	Governance
		Wij continueerden het in 2013 gestarte programma MN in Balans. Dit project heeft als doelstelling om een betere verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties te realiseren.	Het aantal vrouwen in leidinggevende posities is gestegen van 20 in 2013 naar 24 in 2016. Procentueel is het aantal gestegen van 18,3% in 2013 naar 35,8% in 2016.	Onze prestaties in 2016 > Bedrijfsvoering MN
	Voortschrijdend verzuim	<3%	4,2%	Onze prestaties in 2016 > Bedrijfsvoering MN

Trends en marktontwikkelingen



De pensioenwereld waar MN deel van uitmaakt, is continu in beweging. Die wereld strekt zich uit tot ver buiten onze landsgrenzen.

Beleggen gebeurt wereldwijd en pensioenen staan niet alleen hoog op de Nederlandse politieke agenda, maar ook op de Europese. Vanuit Europa zien we een continue druk om Europese pensioenen meer te uniformeren, waardoor Nederland haar unieke stelsel actief moet beschermen. Bovendien wordt ook steeds meer financiële regulering vanuit Brussel opgezet of herzien, die in toenemende mate ook van toepassing is op pensioenfondsen en pensioenuitvoerders. Deze regels – bijvoorbeeld MiFID, EMIR en AIFMD – raken MN aan de vermogensbeheerkant.

We identificeren de relevante ontwikkelingen in nationale- en Europese wet- en regelgeving en met name onze afdeling Public Affairs probeert daar ook invloed op uit te oefenen. We spelen daarnaast in op deze dynamiek op basis van onderzoek (zoals de Leerstoel Pension Economics aan de Universiteit van Amsterdam, die wordt gesponsord door MN) en op basis van analyse.

Zo voert MN jaarlijks een analyse uit naar ontwikkelingen die van invloed zijn op de externe omgeving. Voor deze analyse wordt gebruik gemaakt van de **DESTEP**-classificatie: Demografie, Economie, Sociaal/Cultureel, Technologie, Ecologie en Politiek. De volgende externe ontwikkelingen zijn met name relevant voor MN:

De **demografische** ontwikkelingen zijn op meerdere wijzen van invloed op onze opdrachtgevers. De levensverwachting is de afgelopen jaren relatief sterk toegenomen, waardoor zij hun voorzieningen moesten ophogen en de dekkingsgraden zagen dalen. Binnen pensioenfondsen zien we ook de verhouding tussen actieve en gepensioneerde deelnemers verschuiven. Twee van onze drie grootste pensioenopdrachtgevers hebben meer gepensioneerden dan actieve deelnemers in hun bestand. Dit is van invloed op de mogelijke samenstelling van de beleggingen en het effect van premiewijzigingen op de dekkingsgraad.

In het basisscenario zal de mondiale **economie** als gevolg van de afgenomen schuldendruk, minder bezuinigingen en aanhoudend ruime monetaire politiek geleidelijk wat meer groei vertonen dan de afgelopen jaren. De economieën 'normaliseren' traag richting volledige capaciteitsbezetting. Tot de overcapaciteit daadwerkelijk is weggewerkt, blijft er sprake van een lage-inflatieomgeving. Dit betekent ook dat centrale banken een ruim monetair beleid zullen blijven voeren en de rente extreem laag blijft. Deze lage rente werkt indirect door in lagere rekenrentes voor pensioenfondsen, waardoor dekkingsgraden onder druk blijven staan. De veronderstellingen met betrekking tot de macro-economische variabelen in het basisscenario stemmen overeen met de Economische najaarsprognose 2015 van de Europese Commissie.

De **sociaal-culturele** verhoudingen binnen Nederland hebben een grote invloed op het pensioen- en sociale zekerheidsstelsel. In dit kader zien we een aanhoudende trend van individualisering en een toenemende discussie over de verplichte solidariteit binnen pensioenen. Ook sociale partners gaan deels mee in deze discussie. Veranderende (flexibele) arbeidsverhoudingen resulteren, ondanks een afvlakking van de toename van zzp'ers, in een steeds grotere groep die niet meer kan of wil meedelen in de solidariteit binnen pensioenregelingen.

Technologische ontwikkelingen zorgen in de pensioen- en verzekeringssector voor grote veranderingen. Door automatisering en digitale selfservicemogelijkheden kunnen partijen uitvoeringskosten verlagen en meer gebruikersvriendelijk informatie interactief delen met deelnemers en overige klanten. Met de technologische ontwikkelingen zien we de standaarden in onze markt op het gebied van transparantie, kwaliteit, verandervermogen en efficiëntie toenemen.

Op **ecologisch** vlak ziet MN in haar omgeving dat met name het Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB) zich verder ontwikkelt en ook deelnemers steeds meer uiting geven aan het belang van duurzame beleggingen. Waar enkele jaren geleden het hebben van een MVB-beleid al voldoende was, wordt er nu vanuit gegaan dat iedere beleggingscategorie aan vooraf bepaalde ESG-criteria voldoet.

Politieke ontwikkelingen die onze markt beïnvloeden, komen zowel uit Den Haag als Brussel. In de Nederlandse politiek zien we een verdeeld landschap, waardoor onder meer het pensioenbeleid steeds vaker tot stand komt door uitruil in akkoorden. Hierdoor ontbreekt in veel gevallen een langetermijnvisie en volgen wijzigingen in wet- en regelgeving elkaar steeds sneller op.

In het afgelopen jaar heeft MN actief de belangen behartigd van opdrachtgevers (PMT, PME) en de eigen organisatie. Dit vindt plaats door middel van reacties op consultaties en wetsvoorstellen, maar ook door gesprekken met diverse partijen. Wij brengen de belangen van opdrachtgevers en MN op die manier onder de aandacht bij politici in de Tweede Kamer en het Europees Parlement, bij ministeries in Nederland, bij de Europese Commissie, bij nationale en internationale toezichthouders zoals DNB, EIOPA en Europese Centrale Bank en bij de Financial Stability Board. Voorbeelden van dossiers waar MN in het afgelopen jaar actief op is geweest, zijn een extra mogelijkheid voor verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen in de consolidatie, de discussie over de herziening van het Nederlandse pensioenstelsel en diverse onderwerpen met betrekking tot Europese financiële regulering.

Pensioen blijft in politiek Den Haag een belangrijk thema. In aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen zijn verschillende varianten voor een nieuw pensioenstelsel doorgerekend, zodat de politieke partijen ze konden gebruiken bij het opstellen van hun verkiezingsprogramma. Het pensioenstelsel blijft ook in 2017 een belangrijk politiek thema. Uitgangspunt is dat partijen in staat zijn om pensioenvernieuwing door te voeren.

Onze strategie



Op basis van externe en interne ontwikkelingen heeft MN gezamenlijk met fondsen en sociale partners eind 2015 haar strategisch koers geconcretiseerd als leidraad voor de verdere ontwikkeling van dienstverlening.

MN werkt aan de optimale balans tussen kwaliteit, zichtbaarheid en kosten. De kernthema's van MN's strategie sluiten daarop aan: vertrouwen en toekomstbestendigheid. Dit zijn ook de belangrijkste thema's in de materialiteitsmatrix. De strategie van MN wordt in het corporate plan voor de middellange termijn uiteengezet en onderbouwd vanuit een in- en externe analyse. Jaarlijks wordt het corporate plan 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.

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.

Vier strategische pijlers

Door middel van een externe en interne analyse identificeert MN jaarlijks de belangrijkste onderwerpen die de basis vormen voor de totstandkoming van de strategische doelstellingen. Deze doelstellingen vormen gezamenlijk de strategie die MN gebruikt om haar missie en visie te realiseren. MN heeft ervoor gekozen om de doelstellingen te clusteren in 4 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**. Deze pijlers geven compact de kern weer waar we binnen MN mee bezig willen zijn en hebben alles te maken met de materiële thema's: vertrouwen, kwaliteit dienstverlening, *good governance*, verantwoord beleggen, toekomstbestendigheid en goed werkgeverschap.

Verbinding primaire doelgroep

De primaire doelgroep van MN bestaat uit werkgevers, deelnemers en gepensioneerden in de maakindustrie en maritieme sector. MN zal zich meer met deze achterban identificeren in lijn met de verankering in haar missie en visie. De deelnemers dienen voldoende vertrouwen te hebben dat MN dé partij is aan wie zij hun financiële toekomst kunnen toevertrouwen. Ook heeft MN inzicht in de wensen, zorgen en belevingswereld van de deelnemer en werkgever. Dat betekent dat medewerkers doordrongen moeten zijn van de leef- en werkwereld van onze werkgevers en hun medewerkers. MN zal alert moeten zijn haar dienstverlening voortdurend verder te verbeteren en zichtbaar zijn in de maatschappij. Dat vraagt flexibiliteit van MN en het vermogen om nieuwe klant- en markteisen snel en effectief te kunnen implementeren. In ons besluitvormingsproces verplaatsen we ons voortdurend in de deelnemer. Door in ons gebouw steeds meer visualisaties van onze sector te laten zien, proberen we daar een extra stimulans aan te geven.

Huis voor de maakindustrie

MN ontwikkelt zich tot een huis voor de maakindustrie (Techniek, Metaal, Chemie, Levensmiddelenproductie en overige productie) en maritieme sector vanuit de overtuiging dat deze dienstverlening ons verbindt aan elkaar. MN kan zich goed inleven in de wereld van de maakindustrie. Concrete invulling en inkleuring vindt op dit moment plaats. De consolidatie bij opdrachtgevers in de metaalsector en het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening staan daarbij centraal. Er zijn verkennende ontwikkelingen binnen het vermogensbeheerdomein opgestart, met als doel een onderscheidende propositie en profilering in de markt te bepalen. MN bespreekt met de opdrachtgevers/aandeelhouders in welke mate het zelfstandig initiatieven kan nemen en waar gezamenlijk stappen gezet worden.

Meer met minder

MN wil op een creatieve wijze doelstellingen realiseren, met slimme oplossingen vanuit een *greenfield*-benadering. Hiervoor is een oproep gedaan aan medewerkers om veranderruimte te creëren. Dit betekent dat de denkkraft van iedereen met een goed plan of effectieve oplossing voor een bestaand probleem ingezet zal worden. Om ervoor te zorgen dat de kosten per deelnemer verlaagd worden, is het voor iedere medewerker belangrijk dat kostenbewust handelen in de genen zit. Vaak zien we zelf al dat we iets omslachtig uitvoeren en dat het slimmer en handiger kan. Soms is locatie al belemmerend voor grote stappen voorwaarts. De verhuizing van 150 collega's van het kantoor in Amsterdam naar Den Haag is daarvan een goed voorbeeld. De positieve invloed van een grote groep 'nieuwe' collega's wordt inmiddels breed ervaren. Wij zijn dan ook blij met de overkomst van de medewerkers uit Amsterdam naar Den Haag. De komende jaren worden de financiële resultaten gedreven vanuit een herzien bedrijfseconomisch model van MN en vanuit het credo 'meer met minder'. Dat moet leiden tot processen die 'leaner en meaner' zijn en betere samenwerking.

Maatschappelijk betrokken

MN toont voorbeeldgedrag als maatschappelijke ondernemer door zichzelf te meten aan ESG-richtlijnen die het ook hanteert binnen het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid voor fondsen. MN profileert zich als een maatschappelijk betrokken uitvoerder vanuit de waarden openheid, transparantie en kostenbewustzijn. MN wil zichtbaar koploper zijn in de financiële dienstverlening met het concretiseren van MVO denken en doen. Vandaar dat we gestart zijn met het schrijven van een nieuw MVO-beleid, dat begin 2017 klaar moet zijn. Dit omdat wij ervan overtuigd zijn dat hoe steviger ons MVO-beleid verankerd is in de reguliere bedrijfsvoering, hoe beter we het vorm kunnen geven en kunnen monitoren. Deze verankering is op beleidsniveau belegd bij de afdeling Strategie. Op tactisch en operationeel niveau draagt een MVO-werkgroep bij aan het monitoren van het beleid in alle bedrijfsonderdelen. De werkgroep jaagt bovendien nieuwe initiatieven aan: een MVO-medewerkersbijeenkomst, actieve deelname aan de (inter) nationale klimaatop, verantwoorde kerstpakketten, MVB-stemrecht uitoefenen (actief aandeelhouderschap), MN Cares en kennisdelen.

MN introduceerde in 2016 de term Next Blu, als symbool voor een nieuwe MN-cultuur op basis van betrokkenheid, eigenaarschap, elkaar van feedback voorzien en durven te veranderen. Next Blu is als het ware een uitgebreider palet aan blauwtinten dan alleen het analytische en procesgerichte blauw dat MN tot voor kort typeerde. Die kernkwaliteiten zijn nog steeds belangrijk, maar MN wil zich graag versterken op het vlak van executiekracht en vernieuwing. Leiderschap is hierbij cruciaal. De naam Next Blu is afgeleid van de Amerikaanse rapper Johnson Barnes, die de artiestennaam Blu bezigt. Barnes rapt over de Blu Collar Worker, oftewel de arbeider. MN versterkt met Next Blu de verbinding met haar achterban uit de metaalindustrie.

Een gedegen uitvoering van de strategie is de basis van onze organisatie. Willen we de strategische doelstellingen realiseren, dan moet ons huis op orde zijn. Dat bereiken we door een cultuur te creëren op basis van betrokkenheid, eigenaarschap, elkaar van feedback voorzien en durven te veranderen. We noemen dat Next Blu, als symbool voor andere blauwtinten in ons functioneren. Natuurlijk zijn de kernkwaliteiten van MN zoals gedegenheid, analytisch en procesgericht uitermate belangrijk, maar MN wil zich graag versterken op het vlak van executiekracht en vernieuwing. Leiderschap (ontwikkeling) is hierbij cruciaal. Next Blu is van, voor en door ons allemaal en wordt zichtbaar in het gebouw door te laten zien voor wie wij werken en ook in onze manier van samenwerken. Dit wordt ondersteund door een beoordelingscyclus die het mogelijk maakt om ondernemingsdoelstellingen te vertalen tot op medewerkersniveau. Daarmee wordt het voor medewerkers inzichtelijk hoe zij bijdragen aan het succes van de organisatie.

Onze resultaten in 2016



Terugblik

Een van de belangrijkste doelstellingen van het afgelopen jaar was om samen met onze opdrachtgevers de verbinding met werkgevers, werknemers en de gepensioneerden te herstellen.

Dat deden we door samen met de fondsen openheid van zaken te geven, ook bij minder prettige boodschappen. Ook hebben we moeilijke maar noodzakelijke maatregelen moeten nemen zoals het bevriezen van MN 3.0. Voor Verzekeringen hebben we nieuwe software geïmplementeerd, maar het is ons niet gelukt deze programmatuur voldoende stabiel te krijgen. In de voortgang van de vernieuwing hebben we frequent overleg met onze opdrachtgevers. In normale bedrijfsvoering hebben we heldere afspraken en probeert MN zichzelf steeds verder te overtreffen in het verbeteren van de dienstverlening. We zijn blij dat de deelnemers die direct contact met ons zoeken zeer tevreden zijn over onze dienstverlening. We hebben ons niet beperkt tot onze primaire taak maar ook nagedacht hoe we een rol kunnen spelen in de verantwoordelijkheid en transparantie over het reilen en zeilen van de sector. Samen met de grootste pensioenfondsen, uitvoerders en de Pensioenfederatie bereiden we een publiekscampagne voor onder de naam Ons Pensioen. Dit moet leiden tot herstel van vertrouwen in de pensioensector. Ook hebben wij onze volledige medewerking verleend aan de tv-documentaire 'Zwarte Zwanen' van omroep Max, gepresenteerd door Cees Grimbergen. Met dergelijke initiatieven willen wij laten zien dat wij niks te verbergen hebben en ook met de criticasters in onze sector een open en eerlijk gesprek willen aangaan.

Reorganisatie

In het verlengde van onze strategische pijler 'meer met minder' lag er in 2016 een uitdaging om intern onze processen te stroomlijnen, zodat we ons werk doelmatig en tegen de laagst mogelijk kosten kunnen doen. Daarom was het een jaar met veel veranderingen. MN heeft



Zwarte zwanen

Programmamaker Cees Grimbergen maakte voor omroep MAX een tv-documentaireserie over de pensioensector: Zwarte Zwanen. Zijn beeld was, aanvankelijk, vernietigend: hij ervoer 'onwil en dedain' toen hij 'in dat gesloten bastion van soms narcistische en contactgestoorde persoonlijkheden' wilde doordringen. (Omni Q4-2015). Door zijn overvaltechniek stuitte hij in 2015 ook bij MN op dichte deuren, terwijl de camera snorde. Maar dat gebeurde pas nadat er in maanden tijd geen werkbare aanpak was gevonden over hoe MN zou kunnen bijdragen aan het programma. Toch was dat niet het einde van het verhaal, maar juist een begin van een constructieve samenwerking. MN-woordvoerder Michiel Cleij was ervan overtuigd dat Grimbergen in zijn documentaires een eenzijdig beeld schetste door een gebrek aan informatie en inzicht achter de schermen. Hij legde daarom na de kritische afleveringen 3 en 4 in het najaar van 2015 contact met Grimbergen. In eerste instantie voor een interview in OMNI over de observaties die Grimbergen had opgedaan, en hoe de sector daarvan kan leren. Het leidde tot meerdere open gesprekken met als thema: waar zoeken wij afzonderlijk naar en hoe kunnen we elkaar daarbij helpen? Dat leidde tot meer wederzijds begrip en goede onderlinge verhoudingen. Na uitgebreide gesprekken gingen de deuren in 2016 verder open voor Grimbergen. Dat leidde tot een serie interviews met specialisten van MN en de nieuwe directievoorzitter René van de Kieft, en tot een portret van MN in aflevering 5 van Zwarte Zwanen (uitzenddatum 22 juli 2016) dat een stuk gebalanceerder uitviel. •

gezamenlijk met fondsen en sociale partners haar strategisch kader geconcretiseerd als leidraad voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening. Als gevolg daarvan is bijna de gehele organisatie gereorganiseerd en namen we afscheid van een groot aantal collega's. Tegelijkertijd werd hard gewerkt aan een dienstverlenende cultuur en is met vallen en opstaan een basis gecreëerd voor toekomstige pensioenvernieuwingen. De veranderingen vonden plaats binnen het programma Next Blu, waarbij zowel de 'harde' organisatorische aspecten als de 'zachte' gedragselementen van medewerkers onder de loep worden genomen. Voorbeelden van de 'zachte' kant in gedrag van Next Blu zijn: betrokkenheid (bij de strategie en bij de eindklant), feedback (helder, open en eerlijk feedback geven en vragen), verandering (wacht niet op anderen maar begin dichtbij en bij jezelf), eigenaarschap en samenwerking. Maar Next Blu heeft ook veel vernieuwende ideeën en plannen opgeleverd.

In 2015 heeft MN de topstructuur aangepast waarna ook de klantorganisatie ingrijpend veranderd is. Kern van deze reorganisatie was de directe klantsupport dicht bij de units te brengen.

In 2016 zijn op het gebied van vermogensbeheer de twee oude units Fiduciair Management en Beleggingen samengevoegd onder een directeur Vermogensbeheer. De oude afdelingen zijn opgegaan in vier nieuwe aandachtsgebieden: Fiduciair Advies, Fiduciair Beheer, Asset Management en Operations. Daarnaast zijn de stafafdelingen gehergroepeerd in twee stafgroepen. De Klantstaf biedt ondersteuning aan de opdrachtgevers, de Supportstaf biedt ondersteuning aan de MN-organisatie. Deze reorganisatie ging ook samen met een stevige inkrimping van de personele bezetting.

Verder is de nieuwe organisatiestructuur van Pensioenen en Verzekeringen ingericht op *life events*, gebeurtenissen die impact hebben op de financiële situatie. Hiermee is een eerste stap gezet in het standaardiseren en stroomlijnen van de processen voor alle klanten. In het verlengde hiervan heeft MN besloten haar locatie in Amsterdam te sluiten. Alle medewerkers werken vanaf 1 oktober 2016 vanuit Den Haag. De aanleiding voor de verhuizing is onder andere de harmonisatie van PMT- en PME-regelingen en de ambitie om de kosten per deelnemer te verlagen. Daarnaast zijn de synergievoordelen van het werken op één locatie een belangrijke reden voor dit besluit, zoals meer efficiency, effectievere aansturing van teams en gemakkelijker samenwerking.



Next Blu: 'Hard en zacht zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden'

Luuk Aarts, directeur supportstaf bij MN, was ten tijde van de reorganisatie programmamanager Next Blu. Hij legt uit waarom MN ervoor koos om de harde kant van Next Blu – de reorganisatie – parallel aan de zachte kant - de cultuurverandering – te laten lopen. 'Sturen op gedrag alleen is niet voldoende als je de processen en systemen niet tegelijkertijd verandert. Andersom is een organisatieverandering alleen ook niet genoeg om bijvoorbeeld samenwerking te verbeteren en om te vernieuwen. Gedrag en organisatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ook hebben we de tijd niet om eerst te reorganiseren en dan pas aan de cultuur te gaan werken.'

Het gehele proces van verandering had een flinke impact op collega's. 'Voor MN was reorganiseren helemaal nieuw. Medewerkers en leidinggevenden hadden de tijd nodig om alles te absorberen. Dat heeft ertoe geleid dat we sommige activiteiten aan de zachte kant hebben moeten temporiseren. Tegelijkertijd was er wel een breed gedragen besef dat er wat moest veranderen. De reorganisatie heeft veel gedaan met leiderschap binnen MN. Er is een nieuw type leidinggevende gekomen, iemand die stuurt op verandering en resultaat en die inspireert en motiveert. Ik verwacht dat het nieuwe leiderschap de komende periode zal fungeren als vliegwiel voor de verandering binnen MN!' •

'Pensioenhervorming noodzakelijk'

Ons pensioenstelsel is aan herziening toe, meent prof. dr. T.E. Nijman, hoogleraar aan Tilburg University en wetenschappelijk directeur van Netspar. 'Het is niet afgestemd op de moderne arbeidsmarkt met veel zelfstandigen en het is complex; niemand snapt het nog. Daarnaast zien we conflicten tussen groepen, bijvoorbeeld over rekenrente en beleggingsbeleid. En ten slotte is het systeem niet fair, vanwege bijvoorbeeld de doorsneesystematiek. Hierdoor betalen jongeren te veel voor hun pensioenopbouw. Om deze bezwaren te ondervangen werkt de SER aan een aantal varianten voor de hervorming van ons pensioenstelsel. Samen met mijn collega Lans Bovenberg heb ik onlangs een voorstel gelanceerd: contracten met een persoonlijk pensioenvermogen. Iedere deelnemer heeft een eigen pensioenpot, die beheerd wordt door een pensioenfonds. Het pensioenfondsbestuur maakt verschillende keuzes voor deelnemers in verschillende omstandigheden. De deelnemer kan eventueel ook zelf bepaalde keuzes maken, bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaam beleggen en in de keuze tussen een gegarandeerd pensioen of een hoger, maar onzeker pensioen. Ook nu kunnen mensen al kiezen, bijvoorbeeld binnen grenzen de keuze van de ingangsdatum of de keuze van een hoog-laagconstructie. Ik ben ervoor om dat keuzepalet nog wat uit te breiden.' •

Veranderinitiatieven

Met het oog op de veranderingen in het pensioenlandschap is het vitaal 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. Daarom is MN twee jaar geleden gestart met een groot veranderprogramma onder de noemer MN 3.0. Doel was het verhogen van de flexibiliteit van de systemen, het verbeteren van de klantbediening met *selfservice* en *Straight Through Processing* en het bieden van actuele verantwoordingsinformatie aan de pensioenfondsen. Dat alles tegen structureel lagere kosten. Achteraf bezien is dit programma vanuit een verkeerde basis gestart. De technologiekeuzes zijn leidend geweest voor de invulling en er is onvoldoende bewustwording geweest van het feit dat de ICT-organisatie niet klaar was voor een dergelijk groot veranderingsprogramma. In het programma zijn ook te veel vernieuwingselementen naast elkaar geïntroduceerd, waaronder een ander proces van softwareontwikkeling. Eind 2015 waren al diverse knelpunten zichtbaar. Ook na herprioritering en bijsturing werd op de gestelde doelen niet de juiste voortgang geboekt en is het programma in de eerste vier maanden van 2016 er niet in geslaagd tot voldoende verbetering te komen.

Parallel aan de evaluatieperiode werd een externe analyse uitgevoerd. Daaruit bleek dat MN de basisarchitectuur op alle lagen onvoldoende op orde heeft en het proces van softwareontwikkeling onvoldoende uitgewerkt is. Ook slaagt MN er niet in stabiele ontwikkelomgevingen tot stand te brengen. Daarnaast is er te veel afstand ontstaan tussen de staande organisatie van MN en de programmaorganisatie van MN 3.0. Het werken met een nieuwe softwareontwikkelingsmethode – scrum – heeft meer aanlooptijd nodig gehad. MN heeft daarom eind mei 2016 de pensioenvernieuwing tijdelijk stilgelegd (freeze). Een gedurfd maar noodzakelijk besluit om erger te voorkomen. Die *freeze* is bedoeld om een aantal randvoorwaarden voor versnelling van de digitalisering te realiseren en beter aan te sluiten op de mogelijke uitkomsten van de vernieuwing van het pensioenstelsel.



Modellendiscussie

Benne van Popta, werkgeversvoorzitter bij PMT, gaf eerder in het FD aan dat de zoektocht naar een voorstel voor stelselvernieuwing zich te veel vernauwt tot een modellendiscussie: ben je voor model a of b? 'Het gaat om het vaststellen van de belangrijkste principes voor de vernieuwing. Naar mijn idee zijn dat meer transparantie in de opbouwfase en zoveel mogelijk stabiliteit in de uitkeringsfase. Je komt dan uit op een hybride contract dat elementen van modellen combineert.' Van Popta hoopt dat de sociale partners en pensioensector erin slagen een gezamenlijk voorstel te doen, omdat ze anders de regie dreigen te verliezen. In het slechtste geval ziet Van Popta partijen met uiteenlopende pensioenstandpunten een buitengewoon complex compromis uitonderhandelen, dat de sector vervolgens in korte tijd moet invoeren.

Een ander punt van zorg is de doorsneesystematiek. 'Veel mensen willen die afschaffen. Niemand weet hoe', aldus Van Popta. 'Maar iedereen weet wat het afschaffen van de doorsneesystematiek betekent: je moet het impliciete tekort in het huidige stelsel wegwerken. Veel pensioenfondsen hebben een expliciet tekort en daar dus geen geld voor.' Afschaffing kan volgens hem dan ook pas als pensioenfondsen voldoende geld in kas hebben. Of het geld moet elders vandaan komen. Voor verhoging van de premie of het versoberen van de regeling voelt Van Popta in elk geval niets. In de discussie over het pensioenstelsel mist hij aandacht voor de transitie: die verdient meer aandacht dan de modellenstrijd. •

Er zijn ook resultaten geboekt: binnen MN 3.0 is een platform ontworpen en gebouwd om de pensioenadministratie te koppelen aan de gemeentelijke basisadministraties. Dat platform is inmiddels in de lucht. MN heeft hiermee direct toegang tot de GBA-gegevens, in plaats van pas van na drie dagen. Zo'n koppeling met de GBA, maar ook bijvoorbeeld met het UWV, zorgt ervoor dat informatie direct digitaal binnenkomt en zoveel mogelijk zonder menselijke tussenkomst in de administratie wordt doorgevoerd. Ook het vanuit MN 3.0 ingevoerde digitale werkgeversportaal is een goed voorbeeld hoe de verwerkingstijd, foutmarges en kosten worden beperkt en het gebruiksgemak is verbeterd.

In de tweede helft van 2016 zijn de randvoorwaarden voor een doorstart van de programmakalender kritisch doorgenomen en besproken met de opdrachtgevers. Ook is gekeken naar de oorspronkelijke doelstellingen van het programma en de resultaten tot het moment van *freeze*. Dat heeft geleid tot een vernieuwde aanpak waarbij het uitgangspunt is kortcyclisch te ontwikkelen. Bij het bepalen van voorwaarden voor een doorstart zijn daarnaast ook de verwachte ontwikkelingen in het pensioenstelsel meegenomen. Verder is scherp gekeken naar architectuurprincipes, de vernieuwde planning en de optimale inrichting van het programma.

De doorstart is in het najaar van 2016 van start gegaan met de samenstelling van een overzichtelijker en compacter projectenportefeuille dan bij MN 3.0, en als eerste belangrijke stap een duidelijker beschrijving van de architectuurprincipes, de productie- en implementatie-aanpak.

In deze tussenfase werken met name de businessunits Pensioenen & Verzekeringen en Informatievoorziening van MN samen aan de verdere vernieuwing van de pensioenuitvoering en de ontwikkeling van de IV-organisatie (Informatievoorziening). In plaats van geïsoleerde projecten wordt gewerkt vanuit multidisciplinaire teams. De Raad van Bestuur van MN is als opdrachtgever en steller van het kader direct betrokken bij de implementatie en voortgang. Parallel daaraan zijn ook de grote fondsen als opdrachtgevers van MN betrokken bij de tussenfase.

Verzekeringssysteem

Veel aandacht ging ook uit naar de inrichting van een nieuw geautomatiseerd verzekeringssysteem. Met dit nieuwe systeem zou MN de klantbediening en processen aanzienlijk moeten verbeteren. Daarnaast kunnen veel processen geautomatiseerd worden uitgevoerd in plaats van handmatig. Zo kan MN met haar opdrachtgevers beter inspelen op de steeds maar veranderende markt. Aanvankelijk zou de implementatie van het nieuwe verzekeringssysteem – na diverse uitgestelde lanceringen in 2015 - in januari 2016 van start gaan. Na een grondige analyse van de beschikbare functionaliteiten en technologie is eind 2015 besloten om de lancering van het nieuwe verzekeringssysteem uit te stellen. Uiteindelijk is MN per 1 april 2016 overgestapt op het nieuwe systeem. Echter, na de eerste oplevering zijn veel problemen ontstaan. Een deel daarvan is niet onderkend bij de oplevering door het achterwege blijven van adequate testen. Het gevolg was dat ook de reguliere dienstverlening onder druk kwam te staan en er onvoldoende aandacht kon worden besteed aan de vernieuwingsagenda van de opdrachtgevers voor verzekeringsactiviteiten. Samen met onze opdrachtgevers NV schade, KMU, Bovemij, WIA Metalektro en Achmea zijn we gaan werken aan oplossingen. Mede door de grote inzet van onze collega's is in de nazorgfase na implementatie in het laatste kwartaal van 2016 veel voortgang geboekt in het beheersbaar krijgen van de primaire processen. Vanaf 2017 zullen in het kader van het jaarwerk nog diverse inspanningen gedaan worden om het platform verder door te ontwikkelen.

Dienstverlening verbeterd

Om ervoor te zorgen dat deelnemers gemakkelijker toegang hebben tot hun persoonlijke pensioeninformatie, zijn dit jaar nieuwe deelnemersportalen in gebruik genomen. Hierdoor is toekomstige communicatie digitaal te ontvangen en kan de deelnemer steeds meer zelf regelen. Bijkomend voordeel is dat de uitvoeringskosten zo op termijn dalen.

Ook voor onze verzekeringsklanten ondernemen wij actie om de dienstverlening te verbeteren. Voor NV schade zorgen wij bijvoorbeeld dat zij al een aantal jaar het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) kunnen voeren. Het KKV is het onafhankelijke kwaliteitskeurmerk voor klantgerichtheid en kwaliteit van dienstverlening van een verzekeraar. Als een verzekeraar eenmaal het KKV heeft, wordt door een externe partij periodiek getoetst of de verzekeraar nog aan de gestelde normen voldoet. Bij de tussentijdse audit van dit jaar ontvingen wij complimenten voor onze uitvoering van het KKV.

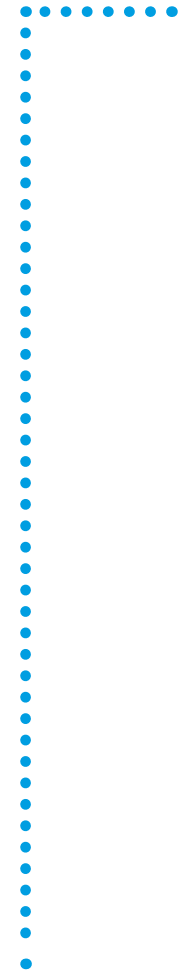
Ontwikkelingen vermogensbeheer

Op het gebied van Vermogensbeheer zijn we steeds beter in staat onze maatschappelijke impact te maken. Een voorbeeld hiervan is het initiatief 'Betaalbare huur'. Door het ontbreken van betaalbare, kwalitatief goede huisvesting, belanden veel huurders met een modaal inkomen – en dat is een groot deel van de achterban van onze opdrachtgevers - tussen wal en schip. In samenwerking met gemeenten en woningcorporaties komt MN hen tegemoet met het concept betaalbaar huren. MN investeert namens het Pensioenfonds Metaal & Techniek en het Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij in betaalbare woningen tussen de € 630 en € 900 per maand. Een investering die past bij een langetermijnbelegger als MN. Daarnaast zijn al voor 1000 woningen uit de portefeuille investeringen gedaan om ze energiezuiniger en duurzamer te maken.

MN Vermogensbeheer kreeg in 2016 via Bpf MITT € 520 miljoen in beheer van het Bedrijfspensioenfonds Textielverzorging. Dit fonds had de pensioenregeling herverzekerd maar dit contract liep af waardoor het fonds een andere oplossing moest vinden. Aansluiting bij Bpf MITT, waarvan MN het vermogen in beheer heeft, bood een passende uitkomst.

Nieuwe tarieven opdrachtgevers

Ten slotte zijn in 2016 met opdrachtgevers PME en PMT afspraken gemaakt over een nieuwe tariefmodel voor de periode 2017-2019. Daarmee kiezen de opdrachtgevers voor continuïteit en geven zij tegelijkertijd een belangrijk signaal van vertrouwen aan MN. Daarover meer in het hoofdstuk 'Uitvoering van de regelingen: Pensioenen'.



Stefan Wijers, Dagvoorzitter, gespreksleider & moderator:

'Een prima basis voor een goed gesprek'

'Afgelopen december mocht ik bij MN een bijeenkomst voorzitten waarin MN en haar opdrachtgevers, de besturen van pensioenfondsen PMT, PME en Bpf Koopvaardij, elkaar ontmoetten. Het gespreksonderwerp was bewust breed gehouden: heeft MN de dienstverlening aan haar opdrachtgevers voldoende op orde? Pensioenfondsen en MN beseffen heel goed dat de pensioensector onder het vergrootglas ligt. Bij zo'n ontmoeting is dat ook voelbaar. In situaties als deze is de vorm heel belangrijk. Ik creëer graag een huiskamerachtige setting, in dit geval zonder tafels, met de stoelen in een kring. Dat draagt bij aan een open gespreksklimaat. René van de Kieft hielp daaraan mee door een verhaal uit het hart, zonder PowerPoint of andere hulpmiddelen. Zijn belangrijkste punt: help mij om de juiste prioriteiten te stellen. Onder meer als het gaat om onze productportefeuille. Door zich kwetsbaar op te stellen en vooral veel te luisteren, hielp hij zijn gesprekspartners om hem te helpen. Een prima basis voor een goed gesprek!' •

Financiële ontwikkelingen

2016 was financieel gezien een jaar van uitersten. De operationele performance was goed met een stijging ten opzichte van 2015. Het afgelopen jaar is echter ook een groot aantal incidentele lasten genomen dat gedeeltelijk gecompenseerd is door incidentele baten. Dit zorgt uiteindelijk voor een (klein) negatief resultaat.

MN bleef in 2016 netjes op budget qua going concern. De basis van de operationele processen was op orde. Toch was het resultaat negatief als gevolg van de incidentele kosten van het programma MN 3.0, het impairment van dit programma en de reorganisatiekosten. Deze ontwikkelingen hebben in belangrijke mate het resultaat van MN beïnvloed.

Resultaat

Het resultaat voor belastingen in 2016 is € 2,8 miljoen negatief. Het gebudgetteerde resultaat was € 3,5 miljoen positief. Het resultaat voor belastingen wordt voor een groot deel beïnvloed door een aantal incidentele posten. Het onderliggende operationele resultaat is € 17,7 miljoen positief. Dat is een verbetering ten opzichte van het voorgaande jaar met € 14,9 miljoen.

Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen van € 1,9 miljoen negatief zal ten laste worden gebracht van het eigen vermogen. Het eigen vermogen bedraagt eind 2016 € 13,3 miljoen na resultaatbestemming. In de Algemene Vergadering wordt de voorgestelde resultaatbestemming definitief vastgesteld.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2016 bedragen € 207,4 miljoen en zijn ten opzichte van 2015 met € 3,5 miljoen toegenomen. Onderdeel van de bedrijfsopbrengsten in 2016 is een bijdrage van de opdrachtgevers PMT, PME en Bpf Koopvaardij aan de kosten van het veranderprogramma MN 3.0 en transitie ter grootte van € 12,9 miljoen. Ultimo 2015 zijn de activiteiten in de UK op jaarbasis ter grootte van 10,3 miljoen omzet afgestoten. Indien deze beide gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten worden, blijkt de onderliggende omzet 1 miljoen gestegen te zijn.

Het beheerd vermogen is met € 9,2 miljard toegenomen naar € 123,5 miljard als gevolg van rendementen op het beheerd vermogen en de uitbreiding van bestaande klanten.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 210,2 miljoen en zijn, ondanks de extra kosten in verband met impairment en de reorganisaties in 2016, in vergelijking met vorig boekjaar met € 6,8 miljoen afgenomen. MN heeft de extra kosten weten te compenseren door besparingen op personeelskosten als gevolg van (in)directe effecten van de reorganisaties en het wegvallen van bedrijfslasten uit hoofde van activiteiten in de UK. Daarnaast zijn de kosten voor externe inhuur fors lager als gevolg van het stopzetten van het veranderprogramma MN 3.0.

In 2016 heeft MN haar huis op orde gebracht door middel van de ontwikkeling van een nieuwe strategie en het doorvoeren van veranderingen in haar structuur. Dit is gepaard gegaan met een aantal reorganisaties waarmee Vermogensbeheer is gestart en die door Informatievoorziening eind 2016 is afgesloten. Hoewel dit een zware wissel op onze medewerkers heeft getrokken, is hiermee de basis gelegd om de kosten per deelnemer voor onze klanten de komende jaren naar beneden te brengen.

Liquiditeitspositie

De eigen liquiditeitspositie is eind 2016 uitgekomen op € 62,9 miljoen. De hoge liquiditeitspositie is onder andere te verklaren door ontvangen voorschotten van onze opdrachtgevers voor het eerste kwartaal 2017. Daarnaast kende MN in 2016 een positieve operationele kasstroom en een onderliggend positief operationeel 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, staan niet alle liquide middelen ter vrije beschikking voor gebruik in het werkkapitaal. Het totaal gebonden vermogen eind 2016 bedraagt € 12,4 miljoen.

MN kan, in geval van (tijdelijke) liquiditeitstekorten, gebruik maken van twee kredietfaciliteiten die zijn verstrekt door de certificaathouders. De kredietfaciliteiten hebben een gezamenlijke omvang van € 45 miljoen. Tot op heden heeft MN van deze faciliteiten geen gebruik gemaakt.

Investingen

In 2016 is voor € 5,9 miljoen aan investeringen gedaan in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gedaald van € 37,5 miljoen in 2015 naar € 18,9 miljoen in 2016. Deze daling is het gevolg van de impairment en (inhaal)afschrijvingen MN 3.0 en 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 geldende maatschappelijke normen en 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 additionele kredietvoorziening van € 24 miljoen die door de aandeelhouders als risicobuffer aan MN beschikbaar is gesteld.

Conclusie

2016 was voor MN een jaar waarin het huis op orde werd gebracht om voorbereid te zijn op de veranderingen die er de komende jaren aankomen. Met de nieuwe tariefafspraken voor de komende drie jaar en een organisatie die grotendeels klaar is om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan, denken we dat MN sterker staat dan een jaar geleden en kijken we vol vertrouwen naar de toekomst.

Uitvoering van de regelingen: pensioenen

Als pensioenuitvoerder van PMT, PME en het Bpf Koopvaardij draagt MN een grote verantwoordelijkheid. Wij innen via de werkgevers de pensioenpremies, houden pensioenaanspraken bij en beantwoorden vele informatieverzoeken die ons via post, telefoon of online bereiken. Iedere maand ontvangen honderdduizenden deelnemers een pensioenuitkering.

Het meten van de klanttevredenheid is een essentieel middel en helpt ons om de dienstverlening op het vereiste niveau te brengen en te houden. De uitkomsten van deze metingen geven ons richting waar we onze dienstverlening kunnen verbeteren. In 2015 zijn opnieuw door PMT en PME klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) uitgevoerd onder werkgevers, gepensioneerden en deelnemers. De resultaten hiervan zijn in 2016 beschikbaar gekomen. Ook Bpf Koopvaardij heeft een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd in 2016.

Werkgevers, deelnemers en gerechtigden beoordelen de dienstverlening van PMT en PME als goed. Met name bij deelnemers en pensioengerechtigden is het percentage dat ontevreden is vanaf 2013 (toen begonnen werd met het klanttevredenheidsonderzoek) afgenomen. Op de aanbevelingen van het onderzoek dat in 2014 plaatsvond, werd beter gescoord. Er blijven wel belangrijke punten die nog verder verbeterd kunnen/moeten worden. Dit betrof met name verkorting van doorlooptijden, het waarmaken van verwachtingen en meer aandacht voor communicatiemiddelen. De resultaten zijn in vergelijking met 2014 een bevestiging dat PME, PMT en MN met procesverbeteringen en een meer actieve klantbenadering de klanttevredenheid hebben kunnen verbeteren. Dit lijkt te worden ondersteund door een structurele afname van het aantal klachten dat in 2016 werd geregistreerd.

De klanttevredenheid kan verder worden verhoogd door zaken in één keer op te lossen en de doorlooptijd van de afhandeling te verkorten. Binnen MN lag in 2016 de focus op dienstverlening aan de deelnemers in de vorm van correcte verwerking van data en een beperking van de doorlooptijden. In toenemende mate wordt gekozen voor telefonisch contact met deelnemers en werkgevers, waarbij o.a. actief informatie wordt verstrekt als afhandeling langer duurt dan eerder is aangegeven, zodat de deelnemer of werkgever weet waar hij aan toe is. Als het gaat om onder meer de klantvriendelijkheid, betrouwbaarheid en deskundigheid van Bpf Koopvaardij is een ruime meerderheid positief. De actieven waarderen Bpf Koopvaardij in het geheel met het rapportcijfer 7,5 (2014: 7,2); de pensioengerechtigden met een 8,1 (2014: 7,9).

Doorlopende KTO's

Naast de jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoeken die de fondsen zelf hebben laten uitvoeren, voert MN voor PME en PMT doorlopende KTO's uit. Hierbij wordt na een klantencontact gevraagd om deel te nemen aan een online klanttevredenheidsonderzoek. In 2016 is 3.200 personen gevraagd de online vragenlijst in te vullen. Ongeveer 40% van de klanten heeft gereageerd en heeft gedetailleerd 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. MN krijgt zo permanent inzicht in de tevredenheid van werkgevers en deelnemers. Door de respondenten worden maandelijks gemiddeld hoge scores gegeven (gemiddeld een 8,5). Er wordt maandelijks aan de fondsen gerapporteerd.

Dienstverlening

De kwaliteit van de dienstverlening, waaronder het zorg dragen voor een beheerste pensioenuitvoering, 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.

Afspraken met opdrachtgevers

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.

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 is om minimaal 95% van de serviceafspraken op- of boven de norm te realiseren. Over 2016 was in 96,8% 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 2016	>95%
Resultaat 2016	96,5%
Doel 2016-2017	>95%

Pensioeninzicht en -bewustzijn

MN voert namens de opdrachtgevers de pensioencommunicatie uit naar werkgevers en deelnemers die zijn aangesloten bij het betreffende pensioenfonds. Uitgangspunt daarbij is dat pensioencommunicatie tijdig, duidelijk en correct is.

Wet Pensioencommunicatie

Op 19 mei 2015 aanvaardde de Eerste Kamer het wetvoorstel 'wijziging van de Pensioenwet en de Wet verplichte beroepspensioenregeling in verband met verbetering van de pensioencommunicatie' (hierna Wet Pensioencommunicatie). Vanaf 1 juli 2015 wordt de wetswijziging gefaseerd ingevoerd. Het doel van pensioencommunicatie is dat de deelnemer weet hoeveel pensioen hij kan verwachten, kan nagaan of dat voldoende is en of hij zich bewust is van de risico's van de pensioenvoorziening. Daarnaast moet de pensioencommunicatie de deelnemer laten zien welke keuzemogelijkheden hij heeft en welke mogelijkheden er voor hem zijn om zelf te handelen.

Binnen MN is gewerkt aan het realiseren van de benodigde aanpassingen in communicatie-uitingen naar deelnemers zodat onze opdrachtgevers PMT, PME en Bpf Koopvaardij voldoen aan de nieuwe Wet Pensioencommunicatie. Alle communicatie-uitingen (zowel de wettelijk voorgeschreven als de niet wettelijk voorgeschreven brieven, brochures e.d.) zijn aangepast aan de wettelijke normen waarmee duidelijker en meer vanuit deelnemersperspectief wordt gecommuniceerd. Netspar geeft in haar onderzoek naar de herziene wetgeving de websites van PME en PMT als goed voorbeeld.

Digitale communicatie

Mede op basis van de mogelijkheden die de Wet Pensioencommunicatie biedt, wordt er in toenemende mate digitaal gecommuniceerd. Digitale communicatie draagt bij aan verdere kostenbesparingen en geeft de mogelijkheid op maat en relevant te communiceren. In 2016 hebben ruim 1 miljoen deelnemers en ex-deelnemers een brief ontvangen dat hun UPO digitaal beschikbaar stond in de Mijn-omgeving. Voor 148.000 deelnemers van PME werd het UPO daarnaast via de berichtenbox van Mijnoverheid.nl beschikbaar gesteld. 74.000 (ex-)deelnemers hebben aangegeven hun UPO per post te willen ontvangen.

Kostenbeheersing

Een van de strategische doelen van MN is leveren van een betrouwbare, voorspelbare en efficiënte dienstverlening tegen een concurrerende kostprijs. 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 het boekjaar 2015 (de onderzoeksresultaten over 2016 zijn pas halverwege 2017 bekend) zijn de kosten per deelnemer van PMT en PME gestegen naar respectievelijk € 97 en € 126 ten opzichte van het peergemiddelde van € 97. De kostenstijging kent een aantal oorzaken. Zo neemt CEM vanaf 2015, in tegenstelling tot de jaren daarvoor, de incidentele projectkosten mee in de berekening van de kosten per deelnemer. Een tweede

verklaring voor de hogere kosten is het vervallen van de btw-vrijstelling op de kosten van pensioenadministratie. Tot slot heeft PME een eenmalige aanvullende bijdrage geleverd aan het programma MN 3.0. Dit project had als doel om in de komende jaren de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en de kosten te verlagen.

KPI	CEM-score
	MN realiseert lagere kosten per deelnemer dan vorig jaar.
Doel 2015	< voorgaande jaar (2014) PMT: € 86 PME: € 96
Resultaat 2015	PMT: € 97 PME: € 126
Doel 2016-2017	< voorgaand jaar

Nieuwe tariefafspraken

Pensioenuitvoerder MN heeft in 2016 de contractuele vergoeding van haar opdrachtgevers vergeleken met de daadwerkelijke uitvoeringskosten. De uitkomst van die analyse was dat de uitvoeringskosten van PME afweken van wat in de oorspronkelijke raamovereenkomst was afgesproken. Dit had twee oorzaken: MN is er in het verleden onvoldoende in geslaagd schaalvoordelen te realiseren uit de dienstverlening van PMT en PME. Daarnaast zijn er sinds het afsluiten van de raamovereenkomst met opdrachtgevers voor PME relatief veel kleine afwijkingen in de dienstverlening ontstaan.

PME heeft zich in 2016 bereid getoond de oorspronkelijke overeenkomst open te breken en nieuwe tariefafspraken te maken voor de pensioenuitvoering. Als gevolg daarvan zullen de kosten voor pensioenuitvoering in 2017 stijgen, om de jaren daarna structureel te dalen. De belangrijkste overweging van PME om de bestaande overeenkomst terzijde te leggen en een nieuwe tariefstructuur af te spreken met MN, is het belang van de deelnemer op de lange termijn. Daarnaast vormt PME een strategisch partnership met MN; de relatie houdt meer in dan een strikte klant-leverancier-verhouding. PME draagt vanuit die verantwoordelijkheid bij aan een gezonde bedrijfsvoering van MN.

In de context van de vernieuwde overeenkomst zijn aanvullende afspraken tussen PME en MN gemaakt, onder andere over uniformering van tarieven en producten (tijdspad en omvang), verdeling van aanvullende projectkosten en monitoring van de modernisering van de pensioenadministratie. De afspraken worden jaarlijks geëvalueerd en eventueel bijgesteld, afhankelijk van beoogde investeringen, projecten (bijvoorbeeld vanwege veranderingen in wet- & regelgeving), strategische koers en kostenontwikkeling.

Servicescore

De servicescore in het CEM-onderzoek laat zowel bij PMT als bij PME een stijging zien. 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/PMT anders doet dan haar peers. Inzicht in deze verschillen kan PME/PMT van ideeën voorzien over hoe en waar de service aan deelnemers kan verbeteren.

Vooruitblik

In 2017 zet Pensioenen in op verdere verbetering van de dienstverlening, verhoging van de datakwaliteit en verlaging van de uitvoeringskosten. Dit moet voor opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers leiden tot een hogere klanttevredenheid en een stijging van het vertrouwen. Focus bij verlaging van de uitvoeringskosten ligt op harmonisatie en vereenvoudiging van processen tussen PME, PMT en Bpf Koopvaardij. Door in te spelen op de belangrijke momenten in het leven van de deelnemer, bijvoorbeeld overlijden of pensionering, wordt de dienstverlening verder verbeterd.

Uitvoering van de regelingen: verzekeringen

2016 was voor MN Verzekeringen een roerig jaar. Hoewel de dienstverlening onder druk kwam te staan als gevolg de implementatie van een nieuw verzekeringsadministratiesysteem en een reorganisatie, werden de meeste servicelevels richting de werknemers en werkgevers gehaald.

Implementatie nieuw verzekeringstechnisch administratiesysteem

In het afgelopen jaar is per 1 april het grootste gedeelte van de verzekeringsportefeuille gemigreerd naar een nieuw administratiesysteem (TCS BaNCS). Deze migratie verliep helaas langzamer dan verwacht, waardoor de primaire processen onder druk kwamen te staan. We implementeerden nieuwe software, maar het lukte ons niet deze programmatuur voldoende stabiel te krijgen. Er was een langere periode van nazorg nodig voor herstelwerkzaamheden. Mede dankzij het doorvoeren van een nieuwe werkwijze op basis van de scrum-methode zijn de achterstanden die waren ontstaan weggewerkt. Ook waren er de nodige *work-arounds* nodig om de dienstverlening op niveau te houden. Ter aanvulling op het bestaande controleraamwerk volgens ISAE3402 zijn aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Reorganisatie

Per 1 oktober 2016 is er een structuurwijziging doorgevoerd die het verzekeringsbedrijf klaar moet maken voor de volgende stap. De formatie is verder verkleind door de keten anders in te richten en meer vanuit klantteams te werken. Dit moet de basis vormen om de klantbediening in de komende jaren verder te vernieuwen. Een compleet klantbeeld en vernieuwende (digitale) klantcontacten vormen daar de kern van.

Kwaliteit dienstverlening en personeel

MN wil haar medewerkers verder begeleiden naar een proactieve klantbediening. Daarbij is het belangrijk dat veranderingen samen met de medewerkers worden vormgegeven. In september en oktober heeft de Jumpstart End-to-end-Verzekeringen plaatsgevonden. Tijdens dit *agile* initiatief richtten de medewerkers zich in scrumteams vooral op klantbediening. Zij kwamen met ideeën om vanaf het vierde kwartaal 2016 doorlopend de kwaliteit van dienstverlening te verhogen. Hiermee verwachten we in 2017 een verhoogde klanttevredenheid te bereiken.

Door voortaan met klantenteams te werken, vergroten we de kennisdeling en verbeteren we de onderlinge samenwerking. Met een nulmeting op kennis en competenties krijgen we meer grip op de kennis en kunde binnen de verschillende teams. Met de uitkomsten van deze meting wordt begin 2017 een opleidingsplan opgesteld. Door middel van het delen van wekelijkse kennismails met informatie uit de branche en over de uitvoering van de dienstverlening wordt het kennis- en kwaliteitsniveau van de medewerkers verhoogd en spelen we in op actuele ontwikkelingen.

Vrijwel alle medewerkers (98%) van de afdeling Verzekeringen voldoen aan de vakbekwaamheidseisen conform de Wet op het financieel toezicht (Wft-proof). We toetsen onze medewerkers periodiek. In 2017 blijft er onverminderd aandacht voor de (kennis) ontwikkeling van de medewerkers.

Keurmerk Klantgericht Verzekeren

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). Alle periodieke toetsingen in 2016 zijn met goed gevolg (de maximale score) afgerond. In 2017 worden de periodieke toetsingen voortgezet met de laatste twee thematoetsen die voor Verzekeringen van toepassing zijn en met een inhaaltoetsing voor normen die eerder nog niet getoetst zijn. Als alle normen getoetst zijn en de thematoetsen met goed gevolg zijn afgelegd, kan eind 2017 weer het totaalcertificaat voor het KKV verlengd worden.

Verzuim- en reïntegratieondersteuning

In 2016 is de pilot MENSmobiel voortgezet. MENSmobiel is in 2015 in het leven geroepen om samen met branchepartners te werken aan preventie van ziekteverzuim. Dit initiatief laat ook in 2016 positieve cijfers zien. In het KTO wordt dit initiatief door klanten met een 8 of hoger gewaardeerd. Naast verzuimpreventie bieden wij ook reïntegratieondersteuning. Door klantgericht en op een persoonlijke manier een goede ondersteuning te bieden, proberen wij werknemers na ziekte zo spoedig mogelijk terug te laten keren in het arbeidsproces. Deze service wordt als zeer positief ervaren.

Vermogensbeheer

In 2016 heeft MN een belangrijke stap gezet. Door de herinrichting van de organisatie van Vermogens is de businessunit toekomstbestendig neergezet en sluit deze aan op de door MN gehanteerde beleggingsketen van Advies, Executie en Verantwoording. Voor haar opdrachtgevers en cliënten werden goede rendementen geboekt en stegen de dekkingsgraden waardoor kortingen voorlopig werden afgewend.

MN Vermogensbeheer belegt het pensioenvermogen van bijna twee miljoen deelnemers in Nederland. Voor onze opdrachtgevers beheert Vermogensbeheer ruim 123 miljard euro. Begin 2016 is de organisatie van Vermogensbeheer opnieuw ingericht, met als doel deze efficiënter, slagvaardiger en toekomstbestendiger te maken. Daartoe zijn afdelingen samengevoegd, werken we met minder managers, is meer integraal eigenaarschap belegd bij een beperkter aantal afdelingen en werken we met multidisciplinaire teams.

De nieuwe organisatiestructuur is mede tot stand gekomen na feedback van onze opdrachtgevers en vermogensbeheer cliënten. Vermogensbeheer bestaat nu uit de onderdelen Fiduciair Advies, Fiduciair Beheer, Asset Management en Operations. Vermogensbeheer wordt ondersteund door diverse interne business partners waaronder juridische zaken, risk management en compliance. Het Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (MVB) vindt steeds meer geïntegreerd plaats, binnen de verschillende afdelingen en als onderdeel van de gehele reguliere dienstverlening.

Met deze wijziging bestaat de fiduciair-managementpropositie van MN uit een integrale keten van dienstverlening waarin alle vermogensbeheeractiviteiten zijn opgenomen en op elkaar zijn afgestemd. Door deze fiduciaire totaaloplossing geven wij pensioenfondsen optimale ondersteuning en transparantie bij het nemen van hun verantwoordelijkheid. De Vermogensbeheerorganisatie volgt dit concept volgens de lijn Ontwerp, Executie en Verantwoording.

Advies/Ontwerp

Hierbij zijn de activiteiten erop gericht om opdrachtgevers in staat te stellen om besluiten te nemen op het gebied van vermogensbeheer door goede beleidsvoorbereiding, beleidsadvisering en productontwikkeling. Dit is de kerntaak van het onderdeel Fiduciair Advies. Tevens is Fiduciair Advies verantwoordelijk voor de klantbediening en het vastleggen van de beleggingsmandaten en de contracten voor de uitvoering.

In 2016 heeft MN samen met haar opdrachtgevers het strategisch beleggingskader verder ontwikkeld. In dit model staat de beleggingsdoelstelling - gedefinieerd via een overrendementsdoelstelling van de verplichtingen - bovenaan en wordt de werkwijze daarnaast vormgegeven door de beleggingsbeginselen, uitvoeringsbeginselen en risicomanagementbeginselen. Onderdeel van de uitvoeringsbeginselen is het werken met vijf niveaus in de beleggingsportefeuille.

Het strategisch beleggingskader faciliteert tevens een proces waarmee de totale vermogensbeheerkosten gereduceerd worden. Het doel is om de kosten expliciet te koppelen aan beleidskeuzes. Hierbij kan gedacht worden aan het wegnemen van onnodige complexiteit van portefeuilles en het terugbrengen van het aantal externe vermogensbeheerders. Ook kunnen kosten gereduceerd worden door een meer doelmatige inrichting van de mandaten en effectievere rapportages.

Het model heeft aandacht en waardering van de buitenwereld gekregen onder andere via prijzen die door opdrachtgever PMT zijn gewonnen bij onder andere Institutional Investor, Pensioen Pro en IPE.

Medio 2016 heeft DNB bij enkele opdrachtgevers van MN een beleggingsonderzoek uitgevoerd. Aangezien de opdrachtgevers een deel van haar activiteiten heeft uitbesteed aan MN, heeft DNB in deze periode ook een on-site onderzoek bij MN uitgevoerd. Het betrof het periodieke onderzoek van DNB naar beleggingen en risicobeheer bij pensioenfondsen. Het onderzoek heeft geen majeure bevindingen opgeleverd voor MN. Verder heeft MN het onderzoek en de uitkomsten hiervan als positief ervaren.

Ook in dit DNB-beleggingsonderzoek is het werken met het strategisch beleggingskader van grote meerwaarde gebleken, onder andere door de sterke governance en de uitlegbaarheid van het beleggingsbeleid.

Executie en monitoring

Executie en monitoring vinden met name plaats bij het onderdeel Fiduciair Beheer. De kerntaak betreft het kostenefficiënt en binnen de afgesproken kaders uitvoering geven aan het beleggingsbeleid van de klanten en het beheren van de beleggingsportefeuilles. Op basis van productmandaten, gegeven door Fiduciair Advies, worden de meest geschikte managers uitgekozen om de mandaten uit te voeren ('executeren'). Dit kunnen interne of externe managers zijn; beide worden op dezelfde criteria beoordeeld. De gekozen managers worden intensief gevolgd en bekeken.

In 2016 is wederom voortgang geboekt in het terugdringen van de complexiteit en het verminderen van het aantal aangestelde managers. Door slimmere design van de mandaten en schaalvoordelen heeft dit geleid tot lagere kosten en een betere samenwerking en dialoog met de bestaande managers. Verder is namens onze opdrachtgevers in 2016 voor ongeveer 3 miljard euro gecommiteerd aan managers in illiquide beleggingen zoals private equity en internationaal onroerend goed. Ook is het belang van Nederlandse hypotheek in de portefeuilles verder vergroot. Het mede door PMT en MN opgerichte label Munt Hypotheken werd door financiële intermediairs uitgeroepen tot de beste Nederlandse geldverstrekker van 2016.

Naast het gebruik van externe managers geloven wij dat het meerwaarde heeft om beleggingen deels intern te beheren. Dit vindt plaats binnen het onderdeel Asset Management. Hiervoor komen vooral beleggingen in aanmerking die sterk verweven zijn met, en bijdragen aan, de doelstellingen van het pensioenfonds. Het gaat om beleggingen waarvan de kennis van het beheer bijdraagt aan de fiduciaire advisering, die tegen lagere kosten intern beheerd kunnen worden en met pensioenfonds-specifieke oplossingen die optimaal aansluiten bij het uitvoeren van integraal balansbeheer binnen het vastgestelde beleggingskader. Zo is er bijvoorbeeld voor opdrachtgever PME in 2016 gestart met een geconcentreerde Europese aandelenportefeuille, het zogenaamde 'betrokken aandeelhouder'-mandaat waarbij het lange termijn duurzaam beleggen concreet in de praktijk wordt gebracht. We zijn voor PME ook gestart met intern beheren van een deel van de Amerikaanse aandelenportefeuille. Dit draagt bij aan de beheersbaarheid en het verminderen van het aantal externe managers. Voor PMT en Bedrijfstakpensioenfonds Koopvaardij investeerde Asset Management in 2016 in betaalbare huurwoningen om de kloof tussen de sociale huurmarkt en vrije huursector te overbruggen. (www.betalbarehuur.nl)

Verantwoording en rapportage

Verantwoording vindt plaats via rapportage aan onze opdrachtgevers. De rapportages vinden hun basis binnen het onderdeel Operations. In 2016 zijn de activiteiten op gebied van fund accounting en validering externe managers posities overgebracht naar MN. Dit maakt het mogelijk om nu volledige transparantie over alle posities te realiseren. Naast lagere kosten leidt dit tot betere en snellere inzichten in de portefeuille risico's, waarmee MN zich ook onderscheidt in de markt.

Een heel belangrijk onderdeel van de verantwoording en transparantie ligt op het gebied van de kosten van het vermogensbeheer. Alle opdrachtgevers en cliënten voldoen aan de 'Aanbevelingen Uitvoeringskosten'-richtlijn van de Nederlandse Pensioenfederatie. Daarnaast zijn we actief in dialoog met benchmark provider CEM om de transparantie en verantwoording rondom vermogensbeheerkosten verder te verbeteren. Binnen ILPA, het samenwerkingsverband van private equity-beleggers, is MN actief om de kostentransparantie van deze assetcategorie verder te verhogen, waarbij geprobeerd wordt om tot een wereldwijde standaard te komen.

Net als voorgaande jaren heeft Vermogensbeheer voor haar opdrachtgevers over 2016 een ISAE 3402 rapport opgeleverd. Het ISAE 3402 rapport is met een goedkeurende accountantsverklaring zonder enig voorbehoud opgesteld. In 2016 is een grote stap gezet met het terugbrengen van het aantal beheersmaatregelen waarbij tevens de kwaliteit en het niveau van de maatregel verder is verbeterd.

Pensioenfonds en haar uitvoeringsorganisaties moeten aan steeds meer wet- en regelgeving voldoen die bovendien continu aangepast wordt en steeds complexer blijkt. Daarnaast worden toezichthouders steeds strenger en vragen om meer inzicht in de organisatie. Om te voldoen aan geldende wet- en regelgeving zijn continue investeringen in kennis, systemen, processen en dechargelijnen nodig. Het is in het belang van onze klanten om de aanpassingen aan de organisatie zo goed en kostenefficiënt mogelijk door te voeren en telkens zo snel mogelijk klaar te zijn voor de eisen van de markt en de toezichthouder.

In 2016 heeft Vermogensbeheer intensieve trajecten doorlopen voor de implementatie van onder andere EMIR, CRD IV en wij zijn nog volop bezig met de implementatie van MiFID II. Dit alles heeft in 2016 geresulteerd in een goede kwaliteit dienstverlening. Onze opdrachtgevers en cliënten geven Vermogensbeheer voor klanttevredenheid een cijfer tussen de 7,0 en 7,6.

Strategische agenda

Vermogensbeheer heeft haar ambitie eind 2016 voor de komende jaren vertaald naar een strategie die is gebaseerd op het realiseren van een drietal doelen: het verder verbeteren van de bestaande kwaliteit en efficiency waarbij gestreefd wordt naar een klanttevredenheid van 8,0, het benutten van schaalgrootte mede door een actieve rol te spelen in de consolidatie binnen de maakindustrie en het verder ontwikkelen van de propositie in relatie tot veranderingen in het pensioenstelsel.

Maatschappelijk Verantwoord beleggen (MVB)

De opdrachtgevers en cliënten van Vermogensbeheer bepalen het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen. MN adviseert en ondersteunt hen in deze besluitvormingsprocessen en zorgt voor de uitvoering van het beleid. MN belegt niet alleen voor opdrachtgevers en cliënten, maar selecteert, instrueert, monitort en beoordeelt ook externe managers op ESG-beleid. De kern van het beleid betreft uitsluiting, ESG-integratie, actief aandeelhouderschap en impact investing.

Verantwoord beleggen is het meest effectief als grote beleggers over de hele wereld samen hier in optrekken. MN is sinds 2009 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties en is daarmee lid van een wereldwijde organisatie van bijna 1600 institutionele beleggers. Deze groep van pensioenfondsen, verzekeraars, banken en vermogensbeheerders trekken samen op om verantwoord beleggen verder te ontwikkelen. MN heeft de principes omgezet in tien beginselen voor verantwoord beleggen. De beginselen en de onderliggende standaarden en conventies zijn te vinden op onze website.

Dit jaar heeft MN weer een groot aantal stappen voor haar opdrachtgevers gezet. Voor het 3e jaar op rij ontving MN een A-score van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties voor haar vorderingen op het gebied van verantwoord beleggingsbeleid, implementatie en resultaten (zie tabel).

KPI	score UN PRI
	De score van MN op de PRI survey:
Doel 2016	>75% van de vragen wordt beantwoord met A
Resultaat 2016	83%
Doel 2017-2018	>75% van de maximale score, wat gelijk staat aan categorie A

Klimaatbeleid en CO₂-voetafdruk

MN was aanwezig op de klimaatop in Parijs, waar eind 2015 het historische akkoord werd bereikt om de uitstoot van broeikasgassen terug te brengen en de opwarming van de aarde te beperken tot onder de 2 graden Celsius. Institutionele beleggers kunnen een grote rol spelen bij de naleving van het akkoord, zo liet MN horen tijdens de daaropvolgende klimaatop, eind 2016 in Marrakech, Marokko. Om haar stem te versterken heeft MN zich aangesloten bij internationale samenwerkingsinitiatieven zoals de Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) en de Portfolio Decarbonisation Coalition (PDC).

In navolging van het klimaatakkoord van Parijs heeft MN samen met haar opdrachtgevers en cliënten een nieuw klimaatbeleid opgesteld dat bestaat uit de volgende acties:

- Jaarlijks meten en publiceren van de CO₂-voetafdruk van de aandelenportefeuilles;
- Binnen deze aandelenportefeuilles een twee jaar durend gesprek aangaan met de tien bedrijven die verantwoordelijk zijn voor de grootste CO₂-uitstoot en hen motiveren hun bedrijfsactiviteiten in lijn te brengen met internationale klimaatafspraken. Onvoldoende voortgang kan leiden tot desinvesteren;
- Meedenken met en het adviseren van overheden en andere wet- en regelgevers over het ontwerpen en naleven van een effectieve klimaatregulering;
- Bewustzijn over klimaat bij externe managers vergroten en hen verantwoordelijk stellen voor het inzichtelijk en meetbaar maken van de CO₂-uitstoot in hun portefeuilles.

De CO₂-voetafdruk van de aandelenportefeuilles is in 2016 verkleind. Dit is voornamelijk het resultaat van keuzes van externe managers om uit ondernemingen te stappen met een relatief zeer hoge uitstoot. Daarnaast heeft een verandering in de aandelselectie voor de actieve portefeuille gezorgd voor verlagingen van de CO₂-uitstoot.

In 2016 is het beheersen en anticiperen op klimaatrisico's en -kansen geïntegreerd in de bestuursstructuur van MN. We hebben een klimaatstuurgroep opgericht die er op toeziet dat klimaat adequaat wordt geïntegreerd in alle relevante processen van vermogensbeheer. Het gaat om zowel het aandragen van technische oplossingen als het vergroten van bewustzijn binnen en buiten de organisatie.

MN verwelkomt de recente doelstellingen van opdrachtgever PME om over vijf jaar de CO₂-uitstoot van de aandelenportefeuille met 25% terug te dringen en te streven naar een totale SDI-investering in 2021 van 10% van de totale portefeuille. MN kijkt er naar uit om samen met PME de volgende stap te zetten en deze ambitie te ondersteunen en verwezenlijken.



MN laat zich horen in IIGCC

De Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC) is een platform voor samenwerking tussen institutionele beleggers, waaronder MN, over kansen en bedreigingen door klimaatverandering. Belangrijk dat investeerders zich hiermee bezighouden, vindt Stephanie Pfeifer, CEO van IIGCC. 'Natuurlijk omdat onze planeet leefbaar moet blijven. Maar ook omdat klimaatverandering invloed heeft op hun assets op de lange termijn.' 'Investeren in de fossiele industrie is niet zonder risico's: denk maar aan beleidsmatige ontwikkelingen als het klimaatakkoord van Parijs', stelt Pfeifer. 'Of aan technologische ontwikkelingen, waardoor bijvoorbeeld duurzame energie fossiele brandstoffen steeds meer gaat verdringen.' Waarmee Pfeifer niet wil zeggen dat institutionele beleggers alleen moeten dealen met toenemende risico's. 'Voor institutionele beleggers liggen er ook veel kansen. Maar ze moeten daar wel klaar voor zijn. Hebben ze hun interne processen op orde? Hebben ze een klimaatbeleid? En is dat ook een zaak voor de Raad van Bestuur? Worden de risico's van beleggen in de fossiele industrie goed in kaart gebracht? Het is ook goed om betrokken te zijn bij beleidsmakers, bijvoorbeeld via IIGCC!'



Positieve rol van MN

MN heeft zich het afgelopen jaar positief onderscheiden binnen IIGCC, aldus Pfeifer: 'MN is een actieve deelnemer geweest aan de werkprogramma's van IIGCC. Twee wapenfeiten wil Pfeifer graag apart benoemen. Allereerst was MN goed vertegenwoordigd op de klimaatconferentie in Marrakech. CIO Gerald Cartigny nam deel aan een door IIGCC georganiseerde persconferentie over de rol van institutionele beleggers bij de aanpak van klimaatverandering. En aan een paneldiscussie tijdens het eigen IIGCC-programma tijdens de klimaatconferentie. 'Sleutelmomenten', meent Pfeifer. 'Heel belangrijk dat een grote investeerder zich zo duidelijk uitspreekt. Een duidelijk signaal naar beleidsmakers over de belangrijke rol van institutionele beleggers in de strijd tegen klimaatverandering.' Ook het bezoek van Willemijn Verdegaal, adviseur verantwoord beleggen en governance, aan de rondetafelconferentie van het Europese Parlement over emissiehandel staat bij Pfeifer nog helder op het netvlies. 'Namens IIGCC legde ze overtuigend aan parlementariërs uit waarom een stevige prijs voor CO2-emissierechten zo cruciaal is voor het welslagen van het klimaatbeleid.' [Lees meer over de IIGCC in het verslag verantwoord beleggen.](#) •

Uitvoering

Het beleid van de vier pijlers heeft in 2016 de volgende resultaten opgeleverd:

A. Resultaten uitsluiting

Opdrachtgevers en cliënten voeren een uitsluitingsbeleid van landen en ondernemingen op basis van schendingen van internationale verdragen en internationale afspraken over boycotten van bepaalde landen. De schendingen betreffen vaak overtredingen op het gebied van milieu en arbeids- en mensenrechten. Ook kunnen bepaalde sectoren uitgesloten worden omdat zij een te grote negatieve impact hebben op mens en milieu. MN publiceert op haar website een overzicht van de uitsluitingen van landen en bedrijven.

B. Resultaten ESG-integratie

Er is goede voortgang geboekt, zoals blijkt uit de groei van het totale ESG-integratiepercentage (van 64% naar 83%, zie tabel). Dit betekent dat er in 83% van alle beleggingsbeslissingen naar ESG-criteria wordt gekeken. De aandacht verschuift steeds meer van het voorkomen van negatieve impact naar het zorgen voor een positieve bijdrage. ESG-integratie kan zowel op actieve als passieve beleggingsstrategieën toegepast worden. De doelstelling van het ESG-integratiecijfer voor 2017 is 85%. Volledige ESG-integratie is geen doel op zich. MN zal altijd kijken welke oplossingen het meest bijdragen aan een verantwoord vermogensbeheer. In 2017 zal verder gewerkt worden aan een diepere verankering van ESG in de lijn.

KPI	score UN PRI ESG-Integratie
	Het percentage van het belegd vermogen waar ESG-factoren als selectiecriteria worden meegenomen, ten opzichte van het totaal belegd vermogen:
Doel 2016	75%
Resultaat 2016	83%
Doel 2017-2018	85%

Selectie en monitoring externe managers

MN heeft 50,8% van het beheerd vermogen uitbesteed aan externe managers. Sturing op ESG-integratie is daarom ook mogelijk door de selectie van externe vermogensbeheerders. Zij worden via een jaarlijkse ESG-vragenlijst getoetst door MN en ze worden aangemoedigd om de leidende principes voor verantwoord beleggen (UN PRI) over te nemen en een eigen beleid te ontwikkelen. MN zorgt voor een zorgvuldige selectie, monitoring en evaluatie van prestaties van de externe managers.

Screening

Naast uitsluiting kan er gekozen worden om op basis van ESG-factoren via screening een bepaald percentage van de slechtst presenterende bedrijven, ongeacht de sector, niet op te nemen in het beleggingsuniversum. Dit instrument heet negatieve screening en gebruikt MN voornamelijk in haar aandelenportefeuilles. Bij positieve screening worden alleen de best presterende bedrijven in het investeerbare universum van een benchmark opgenomen. MN gebruikt dit instrument vooral voor de staatsobligatieportefeuilles.

C. Resultaten actief aandeelhouderschap

MN maakt als belegger gebruik van verschillende mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de beleggingscategorieën. Voor de aandelenportefeuilles zorgt MN ervoor dat tijdens bijna alle aandeelhoudervergaderingen gestemd wordt. Daarnaast gaat MN de dialoog aan met bedrijven waarin opdrachtgevers en cliënten grote posities hebben en waar materiële ESG-risico's kunnen ontstaan.

Aandeelhoudersvergaderingen

Het seizoen van algemene aandeelhoudersvergaderingen (AVA's) is de belangrijkste tijd van het jaar voor het uitvoeren van het stembeleid van MN en haar opdrachtgevers. Ook wordt de dialoog met Nederlandse beursgenoteerde bedrijven in de aanloop naar de AVA geïntensiveerd. Bedrijven worden nauwkeurig getoetst op de thema's uit het dialoogbeleid waaronder renummeratie, klimaatbeleid en arbeid- en mensenrechten. MN werkt nauw samen met belangenbehartiger Eumedion en haar leden om zoveel mogelijk invloed uit te oefenen tijdens de AVA's van Nederlands beursgenoteerde bedrijven.

Stemmen

MN maakt met haar opdrachtgevers en cliënten afspraken over het te voeren stembeleid. Dit beleid is onder andere afgeleid van het International Corporate Governance Network (ICGN) en de Nederlandse Corporate Governance Code. Institutional Shareholder Service (ISS) voert het stembeleid in opdracht van MN uit. Dit proces wordt nauwkeurig gevolgd en gecontroleerd. Het beleid wordt jaarlijks geëvalueerd en zo nodig aangepast. In 2016 stemde MN voor opdrachtgevers en cliënten op 1685 vergaderingen, dit komt overeen met 91,73% van alle vergaderingen waar MN mocht stemmen.¹

Dialoog

Als onderdeel van het actief aandeelhouderschap voert MN namens haar opdrachtgevers en cliënten dialogen met ondernemingen waarin MN belegt. Op basis van vooraf bepaalde ESG-risicocriteria, duurzaamheidsthema's en omvang van de posities bepaalt MN met welke bedrijven het de dialoog wil aangaan. Het gaat om beursvennootschappen met de grootste posities, die in overtreding zijn van duurzaamheidsstandaarden of die op

¹ In sommige landen is stemmen vanwege regelgeving te omslachtig door administratieve verplichtingen.

basis van de thema's beloningsbeleid en goed ondernemingsbestuur, mensenrechten en arbeidsstandaarden en de klimaattransitie geselecteerd worden.

MN voert daarnaast gesprekken met toezichthouders, wet- en regelgevers en het maatschappelijk middenveld. Deze dialogen geven MN de kans om op macroniveau invloed uit te oefenen op sectoren en landen of op materiële maatschappelijke thema's zoals klimaatverandering. René van de Kieft, CEO van MN, is sponsor van de werkgroep Klimaatrisico's onder het Platform Duurzaamheid van De Nederlandsche Bank (DNB). Op dat thema heeft MN met steun van opdrachtgevers en cliënten een voortrekkersrol genomen. Meer details over de dialoog zijn te lezen in het MVB-verslag 2016.

D. Resultaten impact investing

Impact investing is de vierde pijler van het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen. Het zijn beleggingen gericht op het oplossen dan wel voorkomen van maatschappelijke en milieuproblemen die qua rendement net zo goed presteren als 'reguliere' beleggingen.

MN heeft in 2016 voor meerdere opdrachtgevers een investeringsraamwerk opgezet waardoor impact investments binnen de bestaande portefeuilles kunnen worden aangekocht. Daarnaast is impact verankerd in de governance van MN via een stuurgroep die zorgt voor het beoordelen van het impact-karakter van een mogelijk voorstel.

Dit zijn de gekozen thema's:

- Energietransitie als oplossing binnen het klimaatvraagstuk: de geleidelijke overgang van het opwekken van energie met behulp van fossiele brandstoffen naar het opwekken met duurzame of hernieuwbare bronnen.
- Toegang tot financiering: bijdragen aan het oplossen van het probleem van geen of beperkte toegang tot financiering of gerelateerde financiële producten.
- Afval: projecten die bijdragen aan recycling, voorkomen van afvalproductie en grondstoffenschaarste.

De eerste investering die MN voor twee van haar opdrachtgevers heeft gedaan, is een investering in hernieuwbare energie. Doordat MN ook de meetbaarheid van impact als voorwaarde stelt, kan op jaarbasis worden berekend hoeveel CO₂-uitstoot hiermee vermeden wordt. Een soortgelijke meetmethodiek wil MN ook uitrollen voor de andere thema's.

Bovenstaande is een beknopte weergave van het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen van MN, haar opdrachtgevers en cliënten. Voor meer informatie verwijzen wij naar het MVB-jaarverslag 2016.

Medewerkers MN

In een dienstverlenende organisatie als MN is de kwaliteit van de medewerkers van cruciaal belang. Het zijn de medewerkers die waarde creëren voor onze stakeholders. Afgelopen jaar is voor veel medewerkers dynamisch geweest.

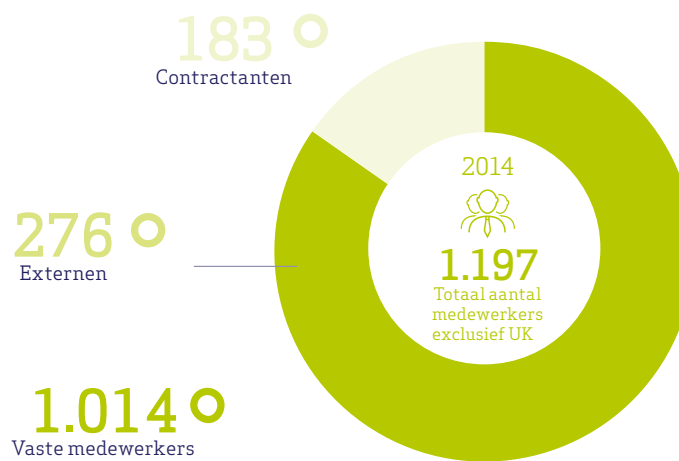
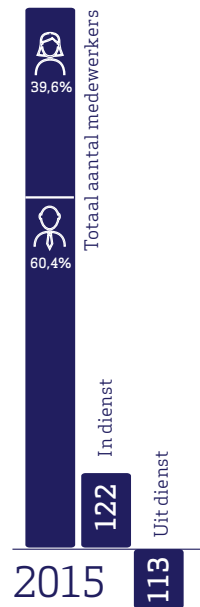
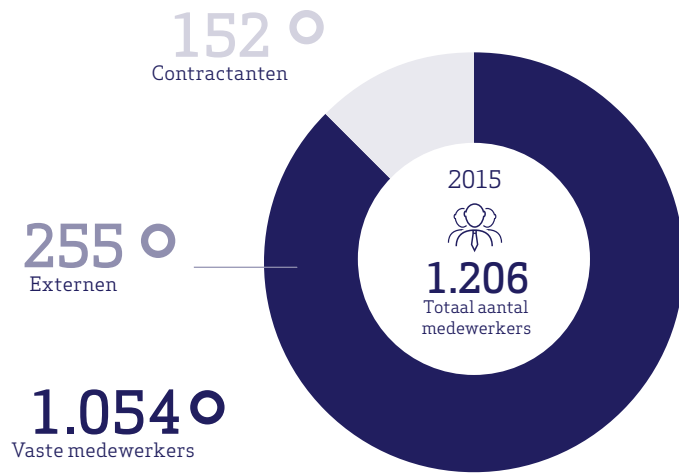
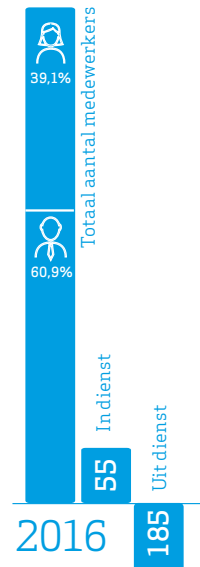
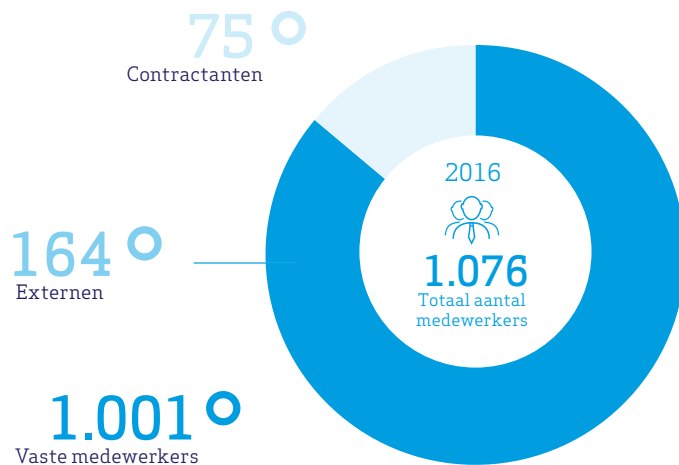
2016 was namelijk een jaar met veel veranderingen. Deze vonden plaats binnen het programma Next Blu, waarbij naast de 'harde' organisatorische aspecten ook de 'zachte' gedragselementen van medewerkers onder de loep zijn genomen. Het veranderprogramma Next Blu beoogt een duurzame cultuur binnen MN te creëren op basis van betrokkenheid (bij het grotere geheel en bij de eindklant), feedback (helder, open en eerlijk feedback geven en vragen), verandering (wacht niet op anderen maar begin dichtbij en bij jezelf), eigenaarschap en samenwerking. Deze cultuurverandering is essentieel om de deelnemers, werkgevers en pensioenfondsen beter te kunnen bedienen. Dit veranderproces loopt ook in 2017 door en moet steeds meer worden geïncorporeerd in beleid en uitvoering.

Personeelsbeleid

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 leidinggevend en medewerkers te ondersteunen zodat zij hun veranderd werk effectief kunnen uitvoeren voor onze klanten. Daarom zijn voor de jaren 2015-2017 de volgende strategische prioriteiten gedefinieerd op het gebied van HR:

- MN helpen transformeren: met een concrete aanpak zetten we in op het vergroten van de veranderingsbereidheid;
- Leidinggevend versterken: de rol van de leidinggevend 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.

Aantal medewerkers



92% van de medewerkers van MN valt binnen de cao van MN.

Transformeren

Als onderdeel van de 'harde' kant van Next Blu, heeft MN in 2016 verschillende reorganisaties doorgevoerd zodat het als organisatie beter kan voldoen aan veranderende eisen. Per 1 januari 2016 heeft er een halvering van de Raad van Bestuur plaatsgevonden, van acht naar vier personen. Deze wijziging is gevolgd door organisatiewijzigingen bij Klantrelaties, Vermogensbeheer, Staf en Ondersteuning, Pensioenen en Verzekeringen en Informatievoorziening. In 2017 wordt het organisatieonderdeel Finance nog bekeken. Centrale punten in deze organisatiewijzigingen zijn klantgerichtheid, meer met minder en verbetering van de interne samenwerking. Het Sociaal Plan was leidend tijdens uitvoering van de reorganisatie. MN is dit plan in juni 2015 met de vakorganisaties overeengekomen. De looptijd van het Sociaal Plan is tot en met 2018.

Ontwikkeling en opleiding

MN biedt ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden – bijvoorbeeld via de MN Academy - zodat medewerkers hun kennis en vaardigheden op peil houden en aan de veranderende klantwensen voldoen. De opleidingen die binnen MN plaatsvinden, zijn opgenomen in de opleidingskalender. Als gevolg van de reorganisatie heeft MN in 2016 veel aandacht besteed aan trainingen, waaronder een programma voor medewerkers en leidinggevendenden over omgaan met veranderingen, trainingen voor leidinggevendenden hoe een slecht-nieuwsgesprek te voeren en trainingen om weer te bouwen als team.

Ook de volgende programma's heeft MN aangeboden aan medewerkers:

Programma	Invulling
Trainee	In september 2016 zijn er vijf trainees ingestroomd bij MN. Zij krijgen een persoonlijk ontwikkelingsprogramma en doen op twee plekken binnen MN een opdracht van een half jaar.
Mentorpool	Hiervoor kunnen medewerkers zich aanmelden als mentor of mentee.
Expeditie Persoonlijk Groei	Een ontwikkelprogramma voor medewerkers met minimaal een goede performance en groeimogelijkheden. Dit programma richt zich op het ontdekken van de eigen kracht en ontwikkelpunten, resultaatgerichte samenwerking en effectief opereren in de complexe omgeving van MN.
MN Development Program	Een leertraject dat specialisten/managers uitdaagt in hun persoonlijke ontwikkeling en de wijze waarop zij een bijdrage leveren aan de professionalisering van de organisatie. Thema's zijn: Persoonlijk Leiderschap, Strategie en Klant.

Binnen MN is er de afgelopen jaren extra aandacht geweest voor aantoonbaar goed-opgeleide medewerkers. De medewerkers bij Pensioenen hebben de afgelopen jaren hun diploma Opleiding Collectieve Pensioenen (OCP) en de Leergang Collectieve Pensioenen (LCP) behaald. Ter onderhoud hiervan biedt MN Permanente Educatie aan.

Het bedrag voor opleidingen als percentage van de loonsom is als gevolg van de reorganisatie flink gedaald:

	2016	2015	2014
Medewerkers	1.076	1.206	1.197
Bedrag	€ 2.164.972	€ 3.516.192,-	€ 2.939.459,-
% van de loonsom	2,8%	4,1%	3,5%

Mobiliteit

Mobiliteit binnen de werkomgeving is een belangrijke voorwaarde om competenties te verbeteren en zo werk te behouden. Vanaf 2015 bestaan er voor medewerkers een individueel ontwikkelbudget en een employabiliteitscan. Het doel van het individueel ontwikkelbudget is om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de arbeidsmarktpositie van medewerkers van MN, buiten de reguliere ontwikkelmogelijkheden om. Met behulp van een employabiliteitscan kan de medewerker stilstaan bij zijn of haar loopbaan: wie ben je, wat wil je, wat kun je? In 2016 zijn 180 aanvragen voor het individueel ontwikkelbudget goedgekeurd en zijn 36 employabiliteitscans aangevraagd.

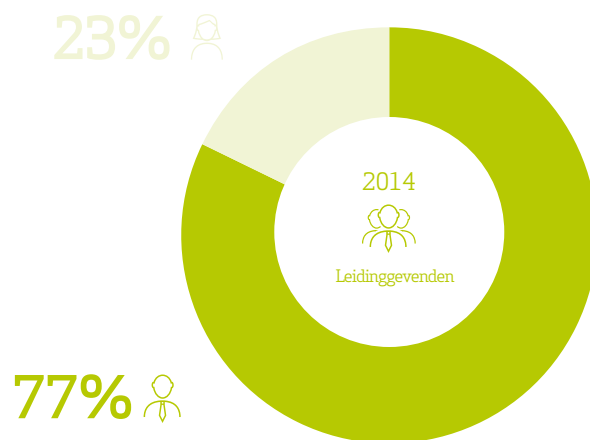
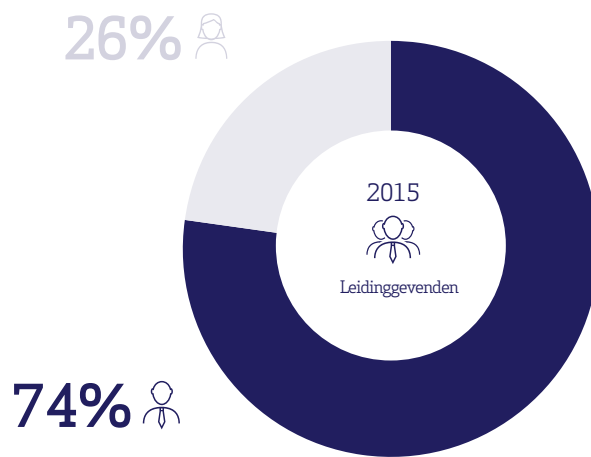
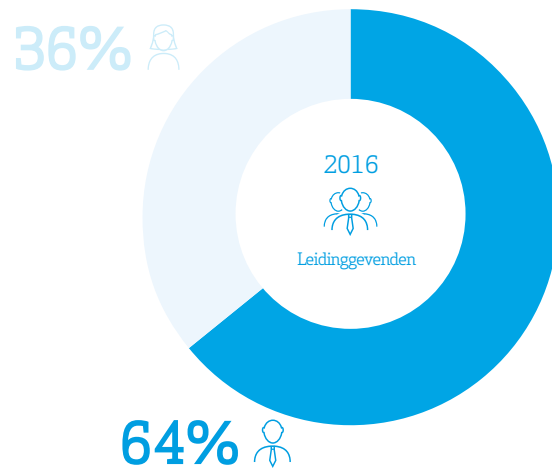
Leidinggevenden versterken

Bij het realiseren van de nieuwe MN-organisatie is de rol van leidinggevenden essentieel. In 2016 hebben assessments voor leidinggevenden plaatsgevonden, als onderdeel van de organisatiewijzigingen. Met behulp van assessments is gekeken of de kennis, vaardigheden en competenties van leidinggevenden aansloten bij de eisen die in het kader van de verandering door MN gesteld werden. Het afgelopen jaar is er bovendien een leiderschapsprofiel opgesteld, dat nu onderwerp van gesprek is tussen de Raad van Bestuur en de leidinggevenden en dat de basis vormt voor een leiderschapsprogramma dat eind 2016 is opgestart en in 2017 wordt uitgevoerd.

Diversiteit en gelijke kansen

MN streeft naar een divers medewerkersbestand van mannen en vrouwen qua leeftijd en niveau. MN gelooft dat verscheidenheid leidt tot wederzijds respect, succesvol samenwerken in teamverband, creativiteit, productiviteit en een positieve omgeving. Wij continueerden het in 2013 gestarte programma MN in Balans. Dit project heeft als doelstelling om een betere verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in managementfuncties te realiseren. HR heeft hiervoor de vrouwelijke werknemers met managementpotentieel binnen MN gemobiliseerd en creëert bewustwording op strategisch managementniveau. Het genderdiversiteitsbeleid is gebaseerd op drie elementen: erkenning, herkenning en verankering.

Het percentage vrouwen in leidinggevende posities is in 2016 gestegen naar 36%, ten opzichte van 26% in 2015. Daarmee zet de opwaartse trend die in 2013 is ingezet zich voort: het aantal vrouwen in leidinggevende posities is gestegen van 20 in 2013 naar 24 in 2016.



Gewenste prestaties bevorderen

Resultaat- en klantgerichtheid zijn onmisbaar in onze organisatie en vereisen dat de cultuur, organisatie, systemen en processen op elkaar zijn afgestemd. MN wil op een flexibele, betrouwbare en betaalbare wijze nieuwe producten en diensten mogelijk maken tegen een aanvaardbare 'time-to-market' om pensioenfondsen en deelnemers tevreden te stellen. De organisatiewijzigingen die dit jaar hebben plaatsgevonden, zijn erop gericht dit te ondersteunen.

Beloningsbeleid

Een belangrijk element van het beloningsbeleid is de wens van MN om medewerkers aan te trekken en te behouden door de maatschappelijke relevantie van het werk te benadrukken en te wijzen op de ontwikkelmogelijkheden die MN biedt. 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 2016 werkten er bij MN 59 personen bij wie een variabele beloning deel kon uitmaken van hun totale beloning. Deze personen hebben een functie die is benoemd als front office asset management. Voor 56 medewerkers is een variabele beloning voorgesteld. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning is 12%.

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.

Leasebeleid

In 2016 heeft MN de autoleaseregeling aangepast. Hierin is de regeling bijgesteld conform de benchmark, is er een maximering aangebracht van de CO₂-uitstoot voor leaseauto's van MN en is er een aantal bepalingen opgenomen rondom het gebruik van elektrische en hybride auto's. Daarnaast zijn er mogelijkheden opgenomen waardoor medewerkers kunnen bijdragen aan het terugdringen van de CO₂-uitstoot.

Medewerkerstevredenheid

Een van de manieren om te meten in hoeverre MN een goede werkgever is, is het medewerkersonderzoek. Dit onderzoek wordt eens per twee jaar gehouden. In 2016 hebben we in maart en in november een Next Blu-barometeronderzoek uitgevoerd. Met de barometer willen we 'vinger aan de pols' houden over wat er speelt binnen MN tijdens de verandering en tegelijk kijken waar we kunnen verbeteren.

De twee barometers gaven vergelijkbare uitkomsten. Het gemiddelde cijfer van beide barometers was 6,8. Wel was de respons (64%) van de tweede barometer fors hoger dan de eerste (54,3%). Resultaat uit de eerste barometer was dat er bovengemiddeld werd gescoord op 'vrij je mening kunnen geven', 'klantgerichtheid van het team' en 'aanspreken

op elkaars gedrag'. De thema's 'betrokkenheid bij het veranderingsproces', 'betrokkenheid bij MN 3.0' en 'samenwerking binnen de organisatie' scoorden onder het gemiddelde. Uit de tweede barometer blijkt een verbeterde score op 'leidinggevende staat achter het veranderingsproces' en 'goede samenwerking binnen de organisatie'. Een lagere score troffen we aan bij 'aanspreken op elkaars gedrag' en 'betrokkenheid bij het veranderproces'.

De uitkomsten van de barometers zijn besproken door de Raad van Bestuur en door de afdelingen en meegenomen in de besluitvorming rondom MN 3.0 en de voorgestelde organisatiewijzigingen. Daarnaast is er tijdens medewerkersbijeenkomsten – en verdiepingssessies uitgebreid stilgestaan bij de resultaten van de barometers en de te ondernemen acties. In 2017 zal weer een regulier medewerkersonderzoek plaatsvinden.

Vitaliteit

MN gelooft dat vitale mensen zich over het algemeen beter voelen, levenslust hebben en vaker genieten van een goede gezondheid. Daarnaast gelooft MN dat vitale medewerkers productievere en efficiëntere medewerkers zijn. Daarom besteedt MN aandacht aan de vitaliteit van haar medewerkers.

Verzuim

Verzuimpreventie is een belangrijk onderdeel binnen het thema vitaliteit. De nieuwe arbodienst waarmee wij sinds 2014 samenwerken, hanteert de wetenschappelijk verantwoorde aanpak van het Huis van Werkvermogen. Hierin wordt, kort samengevat, bij de vaststelling van het werkvermogen van de medewerkers gekeken naar de samenhang van werkomstandigheden, inhoud van het werk en de werkeisen, de organisatie en het management en leiderschap.

	Target	2016	2015	2014
Voortschrijdend verzuim	<3%	4,2%	4,1%	3,8%

In 2016 zien wij een lichte stijging in het verzuimpercentage. Deze wordt met name veroorzaakt door een hoog kortdurend verzuim in het eerste en laatste kwartaal van het jaar. Dit wordt vooral veroorzaakt door de griep epidemie in die periodes. Daarnaast zien wij medewerkers met spanningsklachten, wat begrijpelijk is in een periode van reorganisatie. Zij maakten gebruik van de haptonoom, de interne fysiotherapeut en coachingstrajecten.

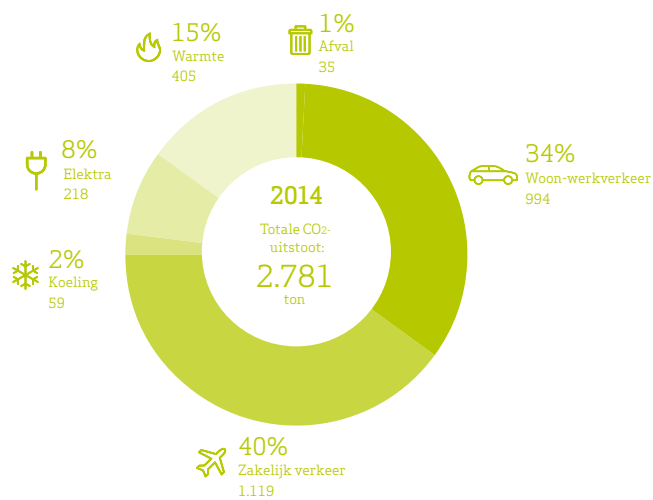
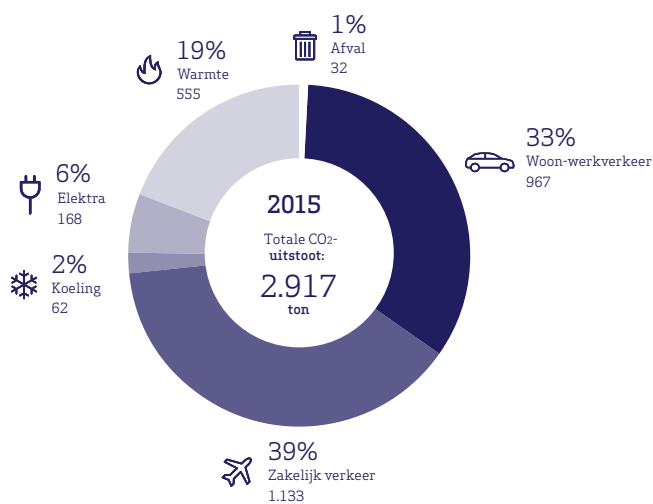
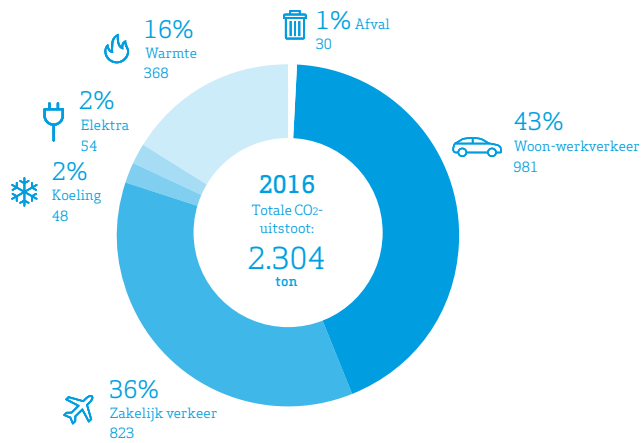
MnU

In 2015 is MN een initiatief gestart genaamd MnU waarin de arbocoördinator, de arbodienst, de haptonoom, de fysiotherapeuten en High Five kun krachten bundelden en zich inzetten voor vitaliteit. Dit om medewerkers te inspireren en te faciliteren om hun eigen vitaliteit te vergroten. Ook biedt MN de griep prik aan haar medewerkers om verzuim door griep zo veel mogelijk te beperken. De interne fitnessruimte van MN wordt goed bezocht (gemiddeld 937 bezoeken per maand).

Als gevolg van de ingrijpende veranderingen in de organisatie van MN, wordt ook in 2017 een beroep gedaan op de flexibiliteit van de medewerkers. MN blijft daarom onverminderd aandacht geven aan de vitaliteit van haar mensen.

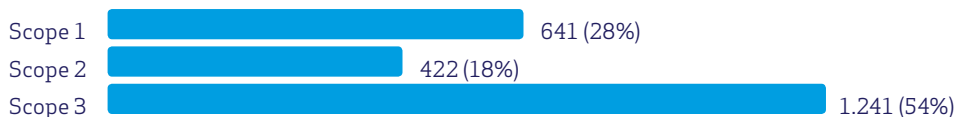
Interne bedrijfsvoering

De belasting van de bedrijfsvoering van MN maken we inzichtelijk met de CO₂-voetafdruk. Jaarlijks berekenen we hoeveel CO₂ MN veroorzaakt met het verbruik van elektriciteit, warmte, zakelijke kilometers en woon-/werkverkeer, afval dat wij produceren en de koeling van de gebouwen.

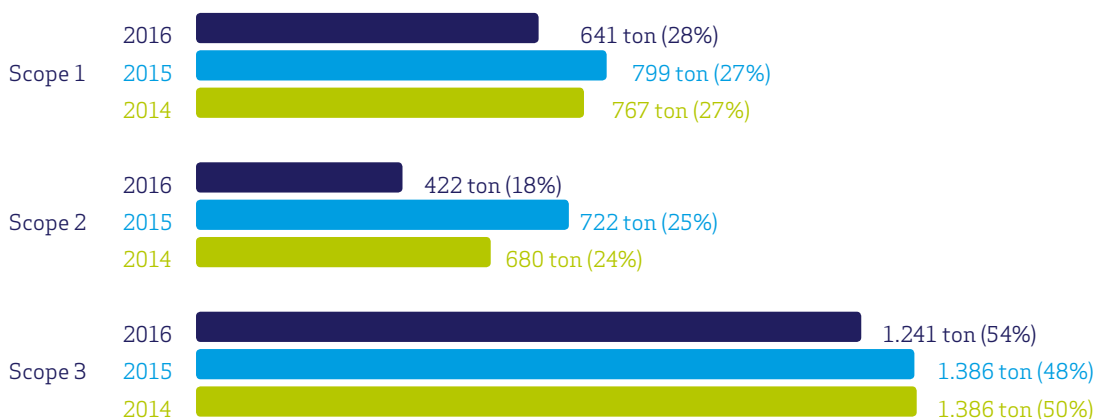


Verdeling per scope 2016

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



Verdeling per scope 2016/2015/2014



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.

In 2016 ging de meeste aandacht uit naar het verminderen van het energieverbruik. Zo is onder andere de bestaande verlichting deels vervangen door ledverlichting en is de regeltechniek van de basisinstallatie en klimaatplafonds vervangen. Ook een deel van het gebouwbeheersysteem is vervangen, waardoor veel processen beter geregeld kunnen worden, bijvoorbeeld het instellen van de temperatuur van Eneco van 80 graden naar 70 graden. Helaas wordt het energieverbruik beïnvloed door het klimaat. Hier hebben we geen invloed op.

Leasebeleid

Om de CO₂-uitstoot verder te reduceren is er een nieuw leasebeleid van kracht. In de nieuwe leaseregeling is een CO₂-uitstoot opgenomen van maximaal 115 gram per kilometer. In het oude beleid was daar niets over opgenomen. Daarnaast wordt de medewerker extra gestimuleerd om een compacte energiezuinige (elektrische) leaseauto met een lage bijtelling uit te zoeken (CO₂-uitstoot < 100 gram per kilometer) door een extra normleasekorting van 10% of een keuze voor 'add on mobility'. Dat betekent dat iemand kiest voor een compacte energiezuinige (elektrische) auto met lage fiscale bijtelling, maar bijvoorbeeld tijdens vakantie een grotere auto kan rijden. Daarnaast zijn er bepalingen beschreven over het gebruik van elektrische en hybride auto's.

Energie-audit

MN heeft vorig jaar een energie-audit (EED –Energie Efficiency Directive) moeten opstellen. De Europese Commissie heeft deze richtlijn vastgesteld. De EED draagt bij aan de Europese doelstelling van een 20% lager Europees energieverbruik in 2020. De richtlijn bevat de verplichting voor grote ondernemingen om een energie-audit op te stellen, zodat ze inzicht krijgen in het energieverbruik en mogelijkheden voor kosteneffectieve energiebesparing. De audit had alleen betrekking op het kantoor in Den Haag, aangezien MN haar kantoor in Amsterdam in oktober 2016 heeft gesloten. De verhuizing van de medewerkers van Amsterdam naar Den Haag heeft nagenoeg geen verhoging van de uitstoot met zich meegebracht, de stijging is slechts 1%.

De energie-audit had als belangrijkste conclusie dat het warmte-en elektriciteitsverbruik van het gebouw ongeveer 84% van het totale primaire energieverbruik in beslag neemt. Vervoer (wagenpark; benzine en diesel) is verantwoordelijk voor ongeveer 16%. Deze uitslag heeft geresulteerd in een maatregelenlijst voor een planperiode t/m 2019. De totale maximale voorgenomen besparing door de uitvoering van zekere en voorwaardelijke maatregelen ligt op een energie-efficiencyverbetering van ongeveer 12%. Met name op het gebied van de koeling, verwarming en ventilatie liggen goede kansen om energiegebruik te verminderen.

Resultaten CO2-voetafdruk

In 2016 bedroeg onze CO₂-uitstoot 2304 ton CO₂-equivalenten. Dit is een daling van 21% ten opzichte van 2015. Dit wordt met name verklaard door een flinke daling in het gebruik van brandstof (34%) en het zakelijk verkeer (27%). Het aantal leaseauto's is gedaald en ook het aantal vluchten is flink verminderd. In 2016 zijn er 340 vluchten gemaakt ten opzichte van 521 vluchten in 2015. Met name het aantal verre vluchten (> 2500 km) is met bijna de helft gedaald. Ook het aantal korte vluchten (<700 km) is verminderd door het sluiten van onze vestiging in Londen.

Opvallend is dat het energieverbruik (elektra) procentueel het meest is gedaald. Dit heeft twee redenen. In de Zilveren Toren is de CO₂-uitstoot van elektra met 21% gedaald. Dit laat zien dat alle acties die wij genomen hebben om het verbruik te verminderen hun vruchten afwerpen. Daarnaast zijn wij halverwege 2014 overgegaan van het datacentrum in Almere naar een ander datacentrum. Deze gebruikt volledig groene stroom (CO₂-neutraal) door windenergie ten opzichte van groene stroom in het datacentrum in Almere.



Verhuizing als excuus om mijn jongensdroom waar te maken

De medewerkers van het kantoor in Amsterdam gingen per 1 oktober 2016 over naar Den Haag. Dat lag in de lijn der verwachtingen, dus voor medewerker Klanteninformatie Henk van 't Wout was het geen verrassing dat Radarport dicht ging. Hij kwam ooit via een uitzendbureau binnen bij MN en toen werd hem al verteld dat ze naar Den Haag zouden gaan. De vraag was alleen wanneer. 'Dat heeft altijd voor wat geroezemoes in de wandelgangen gezorgd. Maar toen de verhuisdatum bekend werd, kon ik het gemakkelijk accepteren.'

'De verhuizing was voor mij een excuus om mijn jongensdroom waar te maken en mijn motorrijbewijs te halen. Ik kom elke dag met de motor naar kantoor. Ik voel me nu meer onderdeel van MN dan toen ik in Amsterdam zat. Daar had ik nooit echt een MN-gevoel, je richtte je vooral op één opdrachtgever. Ik heb nu veel meer het gevoel dat we één uitvoerder zijn, met meerdere opdrachtgevers. We zitten bij elkaar en is er meer interactie tussen teams. Je kunt gemakkelijker naar elkaar toe lopen en je ziet de gezichten bij de stemmen die je voorheen aan de lijn had. Dat is ook prettig! •

Focus 2017

- MN wil de omgang met afval- en grondstoffen verder verduurzamen. MN heeft een contract afgesloten met een bedrijf dat gespecialiseerd is in afval- en grondstoffenmanagement. Samen met dit bedrijf wil MN restafval verminderen, afval beter scheiden en de betrokkenheid van de medewerkers vergroten.
- MN stuurt op minder verbruik van elektriciteit door bijvoorbeeld de hoeveelheid ledverlichting uit te breiden, door verder te gaan met de vervanging van het gebouwbeheersysteem en het goed instellen van het deel dat al is geïnstalleerd. Deze werkzaamheden zijn in 2015 gestart en worden in 2018 afgerond. Het nieuwe systeem maakt het straks mogelijk om alle installaties kritisch te monitoren en waar nodig bij te sturen. Een voorbeeld hiervan is het 's nachts uitzetten van alle apparatuur die in sluimerstand staat.
- MN gaat actiepunten uit de maatregelenlijst van de EED uitvoeren, met daarbij de opmerking dat niet alle maatregelen uitgevoerd kunnen worden zolang het gebouwbeheersysteem niet geheel geactiveerd is en omdat er als huurder beperkingen zijn.

Inkoop

Inkoopbeleid kan verder bijdragen aan een verantwoorde bedrijfsvoering. MN verwacht van leveranciers dat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en vraagt hen sinds een aantal jaren om de MN Code of Conduct te ondertekenen. De Code of Conduct bevat voorwaarden over mensenrechten, fundamentele rechten van de werknemers, gezondheid en veiligheid van de werknemers, privacy, veiligheid van de consument, milieu en ethisch gedrag.

Know-your-relations-check

Voordat MN een relatie aangaat met leveranciers, voert het een 'know-your-relations-check' uit om zeker te zijn van de integriteit van de relatie. Samen met de afdeling Verantwoord Beleggen zijn mvo-selectiecriteria opgesteld die bij elk selectieproces worden meegenomen. Deze criteria richten zich op de drie hoofdonderwerpen Mens, Milieu en Bedrijfsvoering. Er wordt gevraagd naar zoveel mogelijke objectieve en toetsbare onderwerpen, zoals het hebben van een mvo-beleid, het werknemersverloop, certificeringen en milieubeleid. De uitkomsten op de mvo-selectiecriteria hebben in 2016 niet tot een doorslaggevende rol geleid bij de uiteindelijke keuze voor een leverancier.

Bij de inkoop van materiële producten, zoals papier en energie, kiest MN voor gecertificeerde producten. MN koopt groene stroom in en gebruikt FSC-gecertificeerd papier van leveranciers met een ISO 14001-certificaat. Met 80% van de grootste dienstverleners in het facilitaire domein hebben wij kritische indicatoren voor prestaties opgenomen in de serviceovereenkomsten, die op regelmatige basis worden gemonitord en besproken.

Acties 2017

MN continueert het beleid om de bedrijfsvoering verder te verduurzamen. Wij hechten daarbij aan samenwerking en bewustwording. In 2017 zal de nadruk liggen op de dialoog met alle stakeholders. De selectiecriteria blijven de leidraad in de dialoog met de leveranciers.

Maatschappelijk betrokken

MN zet zich in voor goede doelen die passen bij haar kernactiviteiten. Daarbij biedt MN niet alleen financiële steun, maar zet het ook haar kennis in om deze doelen te helpen realiseren. Dat betekent dat MN-medewerkers met een specifieke expertise tijd krijgen om zich in te zetten voor een goed doel.

MN voert een sociaal personeelsbeleid en wil een inspirerende werkgever zijn. Het inzetten van middelen (mensen), kennis en ervaring voor de samenleving draagt bij aan twee belangrijke doelen: onze maatschappelijk reputatie en aantrekkelijk werkgeverschap. De binding met personeelsleden kan worden versterkt door ze bij persoonlijke initiatieven te ondersteunen.

KANS

MN werkt samen met KANS. Dit bedrijf zet zich in voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt en leidt ook mensen vanuit de bijstand of WW op als klantenservice-medewerker. Sommigen van hen beschikken over de diploma's Wft basis en Wft inkomen/schade en dit zijn mensen die MN regelmatig nodig heeft bij Klanteninformatie Verzekeringen. In 2016 zijn twee mensen via KANS aan de slag gegaan bij MN.

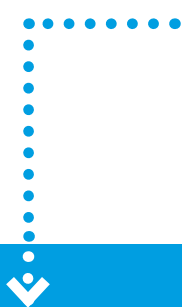
MN Cares

Een aantal van deze activiteiten voeren we uit onder de vlag van MN Cares. Met MN Cares biedt MN een platform om vrijwilligerswerk te doen met je team of individueel, op het moment dat het de medewerker uitkomt, zonder vaste verplichtingen. Zo hebben tientallen medewerkers van MN zich rond kerst 2016 ingezet voor eenzame ouderen.

Ook het initiatief LEF valt onder MN Cares. 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 2016 weer ingezet voor dit doel.

SPIL

In januari 2016 werd het Sustainable Finance Lab (SPIL) opgericht, een werkgroep van betrokken bestuurders en experts op het terrein van pensioenen en beleggingen. Doel van het Sustainable Finance Lab is het creëren van een stabiele en robuuste financiële sector, die bijdraagt aan een economie die de mens dient zonder daarbij zijn leefmilieu uit te putten. Onze bestuursvoorzitter René van de Kieft is lid van de werkgroep.



SPIL zoekt balans tussen financieel en maatschappelijk rendement

Het SPIL, Sustainable Pension Investment Lab, bestaat uit een prettige mix van mensen uit de wetenschap en uit de praktijk van de pensioensector. Begin 2016 werd het SPIL opgericht om ideeën te ontwikkelen voor een verdere verduurzaming van de Nederlandse pensioenbeleggingen. Marleen Janssen Groesbeek was er, met haar deskundigheid als Lector Sustainable Finance & Accounting bij Avans Hogeschool in Breda, meer dan welkom. Met de Pensioenfederatie heeft het SPIL vorig jaar een grote bijeenkomst georganiseerd. Die draaide om de vraag waarom Nederlandse pensioenfondsen de verduurzaming van het beleggingsbeleid zo langzaam oppakken. Janssen Groesbeek kent het antwoord: 'Vooral kleine pensioenfondsen denken dat maatschappelijk beleggen ten koste gaat van het rendement. Een mythe die we graag willen doorbreken. Het rendement is ten minste hetzelfde en de verhouding risico/rendement is mogelijk beter. Bovendien leven we in een wereld waarin mensen het goede leven nog steeds uitdrukken in geld. Terwijl de kwaliteit van leven minstens zo belangrijk is. Daarom zoekt het SPIL naar de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement.'



Om misverstanden op te ruimen en bewustwording te creëren, bevordert het SPIL de informatie-uitwisseling tussen grote en kleine pensioenfondsen. 'Grote pensioenfondsen hebben geld om onderzoek te doen en de besturen hebben grotere bureaus; de kleinere staan op achterstand. Door kennisoverdracht laten we kleinere fondsbesturen zien dat maatschappelijk beleggen past bij hun fiduciaire plicht als pensioenfonds.' Volgend jaar wil het SPIL op die weg nieuwe stappen zetten, vertelt Janssen Groesbeek. 'We gaan bijeenkomsten en workshops organiseren. Pensioenfondsen en hun uitvoerders attenderen we op publicaties. En we willen deelnemers meer gaan betrekken bij de discussies.' •

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 oudedag. MN biedt ook bestuursondersteuning aan SDMO.

Risicobeheersing



MN beschouwt deugdelijk en robuust risicomanagement als een voorwaarde voor goede interne beheersing. Dit is een voorwaarde voor het behouden van het vertrouwen van opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers, in een goede pensioenuitvoering en goed vermogensbeheer.

Risicomanagement richt zich op 'going concern' en 'change'. In een situatie van ingrijpende veranderingen en grote projecten is de opgave van risicomanagement zeer groot. Dit werd in 2016 nog versterkt omdat ook de risicomanagementactiviteiten van MN gereorganiseerd zijn. De gescheiden activiteiten van financieel riskmanagement en compliance en operational risk zijn ondergebracht in één afdeling. De aansturing van deze afdeling is nog op interimbasis ingevuld.

De risico's die MN loopt, liggen vooral binnen het veranderingsdomein. In de bestaande processen zijn altijd verbeteringen te realiseren, maar beheersing van grote ICT-projecten is niet eenvoudig. De twee belangrijkste projecten van 2016 - het programma voor pensioenvernieuwing MN 3.0 en de implementatie van een pakket voor de verzekeringsadministratie - zijn beide niet naar wens verlopen. MN 3.0 is stopgezet en achteraf kan geconstateerd worden dat in de start- en aanloopfase de onderkenning en beheersing van de risico's niet voldoende is geweest.

De implementatie van het pakket BaNCS is nog gaande. Inmiddels is de beheersing verbeterd, maar de 'livegang' in het tweede kwartaal van 2016 is onvoldoende succesvol geweest. Niet alleen de technische infrastructuur functioneerde niet naar behoren, maar ook de wijzigingen die doorgevoerd zijn in de applicatie hebben niet tot de gewenste functionaliteit geleid.

Beide projecten kennen een langere historie. Bij MN 3.0 heeft MN ervoor gekozen met een schone lei te beginnen. Met BaNCS hebben wij ingrepen gedaan in *middleware* en functionaliteit om alsnog de gewenste situatie te bereiken. Ook in 2017 zullen wij nog de nodige inspanningen moeten doen. De ingrepen na de zomer 2016 en de nieuwe manier van werken (agile/scrum) in deelprojecten, hebben het ondernemingsrisico op IT-gebied beperkt.

Kader

Risicobeheersing binnen MN is gebaseerd op de principes van deugdelijk bestuur zoals geformuleerd in de Nederlandse Corporate Governance Code en op het COSO-framework (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Het COSO-framework is algemeen internationaal geaccepteerd en functioneert als een belangrijke basis voor corporate governance- en risicomanagementinitiatieven. Toepassing van COSO zorgt ervoor dat risico's binnen MN eenduidig en efficiënt worden geïdentificeerd, gemeten, beheerst en gemonitord.

Three Lines of Defence

Voor de bewaking van risico's hanteert MN het 'Three Lines of Defence'-model. De operationele bedrijfsonderdelen/businessunits (eerste risicobeheersingslijn) zijn primair verantwoordelijk voor adequate beheersing van risico's, gerelateerd aan de bedrijfsvoering in het betreffende bedrijfsonderdeel. Zij moeten garanderen dat het (senior) management een weloverwogen besluit kan nemen binnen de door MN gestelde kaders en gedelegeerde bevoegdheden. De ondersteunende risico- en controlfuncties zijn in de tweede lijn gepositioneerd, onafhankelijk ten opzichte van de operationele bedrijfsonderdelen. De verantwoordelijkheid van de tweede lijn is tweeledig. Enerzijds het bewaken van de correcte en volledige naleving van de verschillende riskmanagementkaders (controlefunctie), anderzijds het onafhankelijk analyseren en rapporteren over de verschillende risicosoorten (adviesfunctie).

De afdeling Internal Audit is als derde beheersingslijn onafhankelijk gepositioneerd ten opzichte van zowel de eerste als tweede beheersingslijn. Ze is verantwoordelijk voor het verlenen van onafhankelijke en objectieve zekerheid door het toepassen van een systematische en gestructureerde aanpak om de effectiviteit van de interne risicobeheersing en -besturing te evalueren en te verbeteren. Internal Audit onderzoekt of het risicomanagement in zowel de eerste als tweede lijn toereikend is om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Commissiestructuur

De Raad van Bestuur van 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 bepaalde 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.

Risicobereidheid

MN definieert risico als de mogelijke afwijking van de verwachte uitkomst, die impact heeft op de waarde, het kapitaal of de inkomsten 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 exposure te nemen ten aanzien van risico's binnen onze werkzaamheden, 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. 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 halen 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 de opdrachtgevers;

- Het volledig voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving;
- Het naleven van regels om het falen van het systeem voor risicobeheersing en interne controle te voorkomen;
- Het nastreven van een deugdelijk en verantwoord financieel beleid;
- Het beschermen en beheersen van de reputatie van MN en haar opdrachtgevers.

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

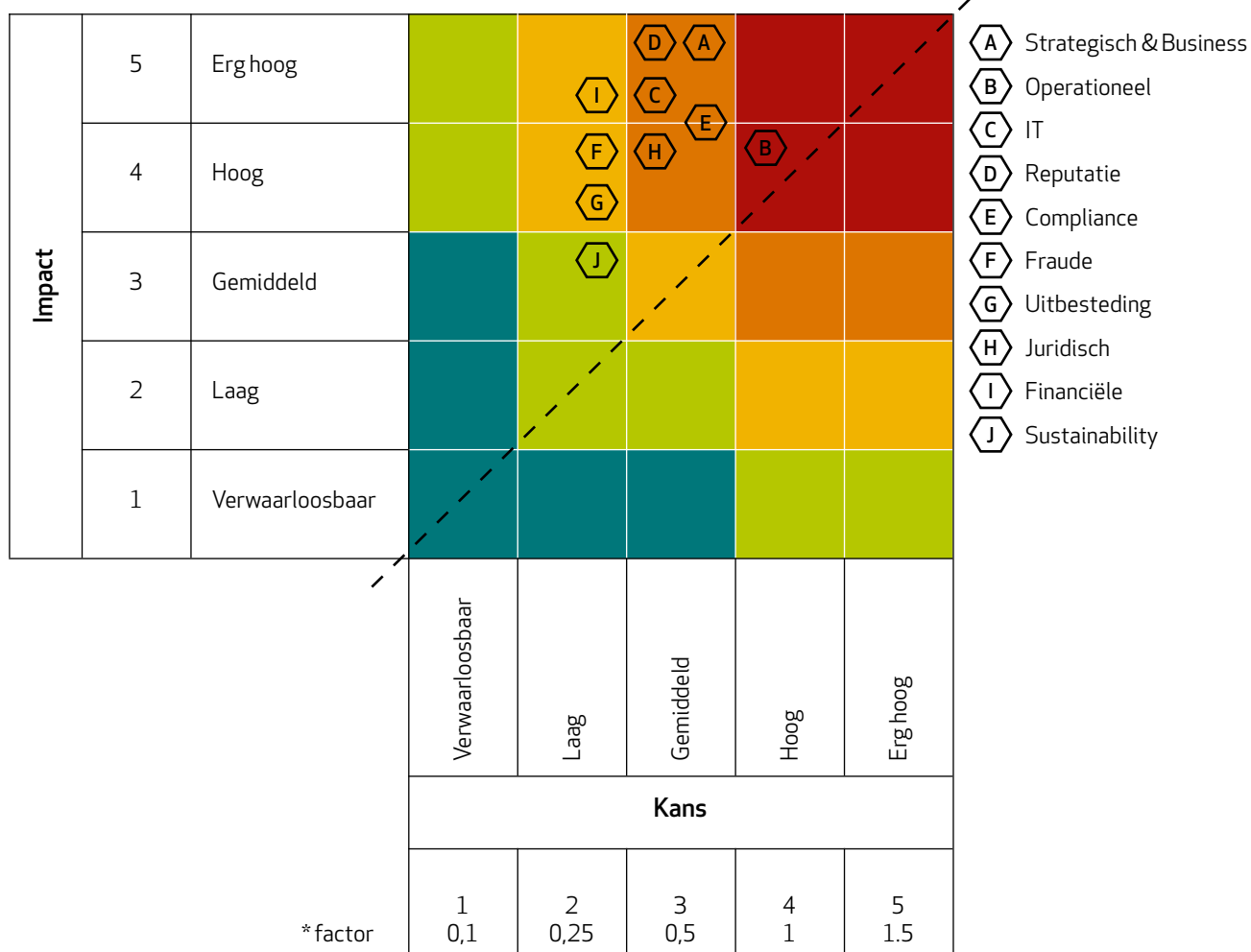
De beheersbaarheid, de kosten en het onderhoud van de uitvoering zijn verder onder druk komen staan. Er is sprake van toenemende complexiteit, onder andere door een toename van de behoefte aan individuele oplossingen (opdrachtgever en afnemende klant) in combinatie met druk op de kosten en kwaliteit. Het programma om Pensioenen te vernieuwen, een herijking van MN 3.0, beoogt uitvoering te geven aan procesoptimalisatie, efficiencyverbetering en ook oplossingen te creëren voor grotere pensioen-gerelateerde 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

De Raad van Bestuur vindt het belangrijk om risico's waaraan MN wordt blootgesteld inzichtelijk te hebben. MN maakt onderscheid tussen ondernemingsrisico's en client-portfolio-risico's. MN bewaakt 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 op hoofdlijnen aan op het Handboek voor Financiële Instellingen Risicoanalyse Methode (met ingang van 2012 borduurt de toezichtaanpak FOCUS! voort op 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. MN onderscheidt de volgende risicocategorieën voor ondernemingsrisico's:

Stand ultimo 2016



Toelichting voornaamste ondernemingsrisico's

In deze paragraaf worden de voornaamste ondernemingsrisico's van MN en bijbehorende 'risk appetite' beschreven. Daarnaast wordt de impact per categorie toegelicht 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 getroffen beheersmaatregelen de risico's geminimaliseerd 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

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.
Toelichting van het risico	<p>Strategische risico's zijn kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes voor het halen van onze strategische doelstellingen. MN identificeert de volgende risico'soorten:</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 nieuwe snelle markt waardoor opdrachtgevers vertrekken of waardoor er nauwelijks groei mogelijk is; - Afhankelijkheid/concentratierisico: het risico dat MN een grote klant verliest en daarmee een groot deel van de omzet; - 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.
Impact bij manifesteren van risico op MN	<p>Politieke verandering t.a.v. verplichtstelling deelname pensioenfondsen</p> <p>Uitgangswaarde – Omzet MN € 200 miljoen</p> <p>Verandering – 20%</p> <p>Effect monetair – € 40 miljoen</p> <p>Impact op – Totale omzet van MN</p>
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none"> - Kwartaalafstemming tussen RvB en afdeling Strategie. - Continue monitoring op klantrelaties. - Strategische heroriëntatie en alignment met stakeholders heeft plaatsgevonden. - Veranderprogramma Pensioenen voor procesoptimalisatie & efficiencyverbetering om organisatie toekomstbestendiger te maken. - Veranderprogramma 'Next Blu' om bijbehorende cultuurverandering tot stand te laten komen.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	<p>Herijking veranderprogramma MN 3.0. Het programma MN 3.0 is in het leven geroepen om MN stabiel en beter toekomstbestendig te organiseren. Dit programma heeft niet gebracht wat vooraf beoogd was. Dit is gekomen doordat focus op de programmadoelstellingen plaatsmaakte voor ambitie. Reeds geïnvesteerd vermogen is deels verloren gegaan, wat weerslag heeft op het vertrouwen dat klant/opdrachtgevers hebben in MN. Daarnaast hebben zich bij het 'live' gaan van de applicatie TCS BaNCS, het mainframe waarop de unit Verzekeren haar administratie voert, onvoorziene implementatieproblemen voorgedaan. Deze problemen vragen continu tijd, aandacht en geld van RvB en personeel, om het gehele implementatietraject tot een goed einde te laten komen.</p>

(B) Categorie Operationeel

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.
Toelichting v/h 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 dan wel 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.
Impact bij manifesteren van risico op MN	Mogelijk (extra) inzet van externe medewerkers om niet verder achter te raken bij het verder uitrollen van de projecten 'Pensioenvernieuwing' en 'Next Blu', wat tot een hogere kostenpost zal leiden.
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none">- Control Framework is geïmplementeerd en is onderhevig aan periodieke 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.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	Na de implementatie van TCS BaNCS is geconstateerd dat een aantal processen niet uitvoert wat vooraf beoogd is. Deze processen dragen zorg voor de totstandkoming van de input op financiële verslaglegging t.b.v. het bedrijfsonderdeel 'Verzekeren', naast de primaire verzekeringsadministratie. Om op de eerste plaats te voldoen aan de afspraken omtrent de dienstverlening aan onze klant en de verplichtingen die volgen uit wetgeving van onze toezichthouder, dient MN allerlei extra maatregelen te nemen om aan de eisen die gesteld worden omtrent de financiële verslaglegging te voldoen. Een gevolg hiervan is dat geld en medewerkers ingezet worden bij het oplossen van deze procesproblemen en in mindere mate inzetbaar zijn voor andere initiatieven.

(C) Categorie IT

Risk Appetite	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.
Toelichting v/h 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>
Impact bij manifesteren van risico op MN	In deze categorie hoort schade als gevolg van inmenging op posities in de vermogensbeheerportefeuille, 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.
Beheersmaatregelen	<ul style="list-style-type: none">- MN heeft haar control framework t.b.v. de IT-beheersing 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	MN is op 30 augustus 2016 voor het eerst getroffen door een ransomware-besmetting (zepto). Een aantal medewerkers van MN heeft een e-mail gekregen die malware bevat, waardoor bestanden worden versleuteld en gegijzeld. Ondanks onze beveiligingsmaatregelen is een laptop van een medewerker van de buitendienst geraakt door deze malware. Hierdoor zijn bestanden op zijn afdelingsschijf versleuteld. Op deze afdelingsschijf staan deelnemersgegevens van zowel PMT als KVD.

(D) Categorie Reputatie

Risk Appetite	MN neemt haar reputatie en die van haar klanten/opdrachtgevers erg serieus. In alle handelingen die het bedrijf verricht, wordt nagedacht over de impact die dit kan hebben op de reputatie van beide.
Toelichting v/h risico	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.
Impact bij manifesteren van risico op MN	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.
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.- Voor schriftelijke uitingen aan deelnemers van onze pensioenfondsen zijn briefcoördinatoren aangewezen. Zij zijn verantwoordelijk voor de afstemming van deze brieven met klanten/opdrachtgever voorafgaand aan het versturen.
Gevolgen voor MN bij gemanifesteerde risico's afgelopen boekjaar	Geen van bovengenoemde risicocategorieën hebben zich gemanifesteerd. Vooral doordat de afdeling communicatie zich proactief opstelt t.a.v. externe berichtgeving, zijn de gevolgen van reputatieverslechtering voortijdig gesignaleerd en adequaat beheerst.

(E) Categorie Compliance (wetgeving)

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.
Toelichting v/h 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. Dit met als doel het voorkomen van aantasting van de integriteit, alsmede financiële, juridische en reputatieschade. 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.
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"> - 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 wet- en regelgeving. Zij handelen op basis van gangbare normen in de bedrijfsethiek en maatschappelijk gebruikelijke normen en waarden, zowel op het werk als privé. Om duidelijkheid te scheppen in wat MN hiermee bedoelt, is de Gedragscode van MN opgesteld. Iedere medewerker alsmede iedere inhuurkracht tekent voor deze Gedragscode. Compliance draagt deze Gedragscode uit via sessies voor de medewerkers. - Periodiek voert MN een Systematische Integriteits Risico Analyse uit (SIRA). - Medewerkers die uit hoofde van hun functie over voorkennis kunnen beschikken, tekenen daarnaast voor naleving van de Insiderregeling. - Afnemen van de 'Bankierseed' bij identified staff, om bewustwording te creëren bij medewerkers vanwege de bijzondere rol die zij vertegenwoordigen in de maatschappij. - Steekproefcontroles op privétransacties op beleggingen.
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.

(I) Categorie Financieel

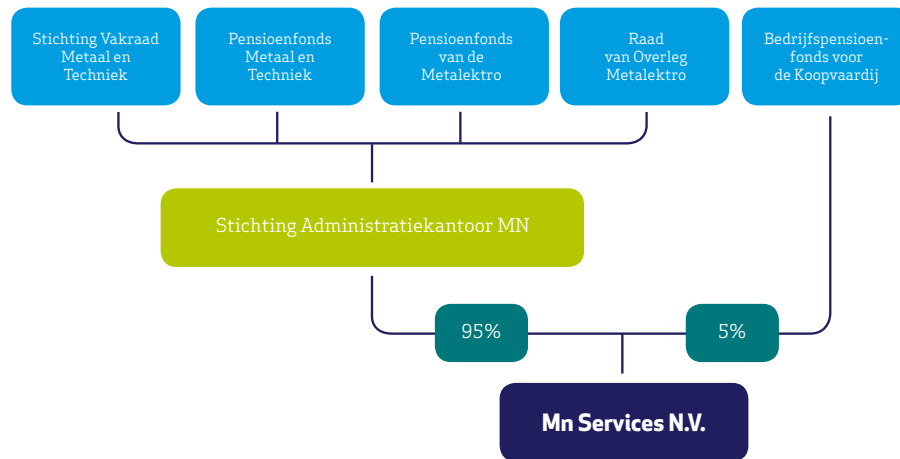
Risk Appetite	De risicotolerantie op onderliggende categorieën is laag.
Toelichting v/h risico	Het financieel risico voor MN bestaat uit onderstaande risicocategorieën en worden verder toegelicht op pagina 103 van het jaarverslag: <ol style="list-style-type: none">1. Kredietrisico2. Liquiditeitsrisico3. Renterisico4. Valutarisico5. Marktrisico6. Concentratierisico
Impact bij manifesteren van risico op MN	Onderliggende risicocategorieën laten zich goed berekenen. Na getroffen beheersmaatregelen zijn de risico's geminimaliseerd, 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 103 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.

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 voor 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. Goed bestuur betekent daarbij ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen om onze planeet voor volgende generaties leefbaar te houden. Gedragsregels hiervoor staan in de Corporate Governance Code. Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht deze code na te leven. MN past vrijwillig de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code toe, voor zover die van toepassing zijn. In het verlengde daarvan dienen grote vennootschappen volgens de Wet Bestuur en Toezicht te zorgen voor een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de Raad van Bestuur en in de Raad van Commissarissen.

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

MN kent een organisatiestructuur met een Raad van Bestuur, bestaande uit vier personen die verantwoordelijk zijn voor de besturing van MN en haar dochterondernemingen. Naast de voorzitter van de Raad van Bestuur René van de Kieft, bestaat de topplaat van MN uit Liesbeth Sinke, Henri den Boer en Gerald Cartigny. Bij aanvang van 2016 was de heer Van de Kieft de enige statutair bestuurder. Per 1 juni 2016 is mevrouw Sinke aangetreden als CFRO en statutair bestuurder. Bij het vervullen van de vacature is er vanuit het oogpunt van diversiteit onder de Wet bestuur en toezicht (Wbt) naar gestreefd een vrouwelijk bestuurder te benoemen.

Raad van Bestuur	Functie
René van de Kieft Voorzitter Raad van Bestuur (CEO) <i>Statutair bestuurder</i>	De voorzitter van de RvB (Chief Executive Officer - CEO) is, naast zijn taak als coördinator van het beleid van de RvB, in het bijzonder verantwoordelijk voor het opstellen van de langetermijnstrategie en het zorgdragen voor vertrouwen van en stabiliteit in de stakeholderomgeving van toezichthouders en voor 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 Chief Finance & Risk Officer (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 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 het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen om een toekomstvast 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 bestaat uit zes onafhankelijke leden (zie ook de bijlage Personalia): drs. Ella Vogelaar (voorzitter), dr. Kees Korevaar, drs. Sandra Spek, drs. Michaël Kortbeek, drs. Hanny Kemna en drs. Johan van der Ende. De dames Spek en Kemna en de heren Kortbeek en van den Ende zijn 1 januari 2016 toegetreden tot de RvC. MN heeft tijdens het selectieproces met succes gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. Gelet op de gewenste diversiteit aan competenties binnen de Raad heeft de AVA ingestemd met een tijdelijke uitbreiding tot zes personen.

Taakverdeling Raad van Commissarissen

Voorzitter Raad van Commissarissen	Ella Vogelaar
Auditcommissie Bereidt besluitvorming voor op het gebied van financiële, audit- en riskonderwerpen	Sandra Spek (voorzitter), Johan van der Ende
Remuneratie- & Benoemingscommissie Buigt zich over remuneratie en (her)benoemingen.	Michaël Kortbeek (voorzitter), Kees Korevaar
Changecommissie Houdt structureel toezicht op de status en voortgang van de verschillende verandertrajecten bij MN.	Hanny Kemna (voorzitter), Ella Vogelaar

Bericht van de Raad van Commissarissen



De Raad van Commissarissen van MN legt hierbij de jaarrekening 2016 ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De jaarrekening en het jaarverslag zijn onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur opgesteld. De jaarrekening is gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. U treft de controleverklaring aan op pagina 139.

De Raad van Commissarissen (RvC) heeft in 2016 voor het eerst ervaring opgedaan in de nieuwe samenstelling. Aan het begin van het jaar hebben alle nieuwe commissarissen een uitgebreid introductieprogramma doorlopen. Daarnaast is er in twee collectieve permanente educatiesessies stilgestaan bij de strategische agenda en de governance van MN. Gelet op de relatief korte periode van functioneren in de nieuwe samenstelling heeft de RvC besloten haar zelfevaluatie met een externe adviseur te houden in het eerste kwartaal van 2017.

De RvC kent drie kerncommissies. De Auditcommissie (1) bereidt besluitvorming voor op het gebied van financiële, audit- en riskonderwerpen. De Remuneratie- & Benoemingscommissie (2) buigt zich over remuneratie en (her)benoemingen. Daarnaast heeft de RvC in 2016 besloten tot de oprichting van een Changecommissie (3), om structureel inzicht te krijgen in de status en voortgang van de verschillende verandertrajecten bij MN. Deze brengen immers risico's met zich mee: ze kunnen leiden tot verstoringen van de procesgang en daarmee afname van de kwaliteit van de dienstverlening aan opdrachtgevers. De raad krijgt zo een diepgaander beeld van het vermogen van de organisatie om te veranderen, de kwaliteit van leiderschap, de technische kwaliteit en de voortgang in de verbetering. Alle commissies rapporteren aan de voltallige RvC.

1. Auditcommissie

Met de oprichting van de Changecommissie heeft de Auditcommissie meer aandacht en energie kunnen geven aan haar primaire taken. De besproken aandachtsgebieden betroffen voornamelijk risicobeheersing, financiële stabiliteit en de bedrijfsvoering:

- Internal Audit, Compliance en Risk: de auditcommissie heeft de uitkomsten besproken van de periodieke rapportages van Internal Audit, Compliance en Risk. De acties op de diverse bevindingen werden bijgehouden en waar nodig bijgestuurd. Gezien de vele verandertrajecten is extra aandacht uitgegaan naar de impact op risico's en financiën. Daarnaast is expliciet stilgestaan bij de financiële impact van het stopzetten van MN 3.0.
- Budget en investeringsbegroting: naar de mening van de commissie is de investeringsbegroting voor 2017 een goed onderbouwde en toekomstgerichte begroting. Maar de commissie heeft ook de nodige zorgen omdat versnelde afschrijvingen op investeringen het resultaat over 2016 negatief beïnvloeden. Het is essentieel dat MN in 2017 wel een positief resultaat boekt.

- Overige rapportages MN: de kwartaalrapportages van MN zijn uitgebreid besproken door de auditcommissie.
- Evaluatie onafhankelijke accountant: PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is als onafhankelijke accountant aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie. Daarnaast is er ook op kwartaalbasis buiten de vergaderingen contact met de voorzitter van de auditcommissie. Het functioneren van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. als onafhankelijke accountant is positief beoordeeld door de auditcommissie. Wel is als aandachtspunt aan de accountant meegegeven dat zij vaker proactief mag optreden en vaker ongevraagd haar mening mag geven over zaken die van belang zijn voor MN. Naar aanleiding van deze evaluatie heeft de commissie besloten positief advies te geven aan het voorstel om PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te benoemen als accountant van MN voor de controlewerkzaamheden over boekjaar 2016, met de intentie tot een verlenging tot en met 2017.

2. Remuneratie- en benoemingscommissie

De volgende onderwerpen zijn dit jaar in de remuneratie- en benoemingscommissie behandeld:

- Beoordeling statutaire directie: het reglement Raad van Commissarissen beschrijft dat de RvC zich buigt over het functioneren van de statutaire leden van de Raad van Bestuur. Daarom heeft de RvC besloten dat de R&B-commissie jaarlijks een formeel beoordelingsgesprek voert met de statutaire leden van de RvB. De eerste beoordeling heeft plaatsgevonden in het eerste kwartaal van 2017. Daarnaast worden jaarlijks de beoordelings-systematiek en de beoordelingscriteria geëvalueerd. De RvC ziet toe op het functioneren van de RvB als geheel.
- Strategisch personeelsbeleid: MN heeft aan de remuneratie- en benoemingscommissie geen nadere toelichting gegeven over de wijze waarop zij hieraan gestalte geeft. Er is wel toelichting gegeven op het HR-personeelsbeleid.
- Beloningsbeleid: de commissie heeft geen kennis genomen van het totale beloningsbeleid, alleen van de variabele beloningen van een selecte groep van medewerkers bij Vermogensbeheer. De commissie onderschrijft dat MN hiermee kiest voor een beleid dat past bij haar maatschappelijke positie en haar doelstellingen. Begin 2016 is door de commissie aandacht besteed aan de evaluatie en de herziening van de reglementen.
- Tot tweemaal toe bereidde de Remuneratie- en benoemingscommissie een (her) benoeming van een lid van de Raad van Bestuur voor. Op voordracht van de Raad van Commissarissen is Liesbeth Sinke per 1 juni 2016 door de aandeelhouders van MN benoemd tot Chief Financial & Risk Officer. De RvC is verheugd dat MN er in geslaagd is een gekwalificeerde vrouw te vinden voor een expertisegebied dat traditioneel door mannen wordt gedomineerd. Deze benoeming draagt verder bij aan de diversiteit binnen het leiderschap van MN. Daarnaast is tijdens de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 31 oktober 2016 op voordracht van de RvC de heer René van de Kieft herbenoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur voor een periode van 4 jaar. De RvC meent dat de heer Van de Kieft heeft laten zien de juiste persoon te zijn om de noodzakelijke veranderingen en de beoogde cultuuromslag bij MN te realiseren en daarmee het vertrouwen van werkgevers en deelnemers in de sector te verbeteren. Bij beide benoemingen heeft de RvC de aandeelhouders en de OR in het benoemingsproces betrokken.

3. Changecommissie

Zoals eerder toegelicht zijn de vergaderingen van de Changecommissie voornamelijk gericht op het toezicht op de grote verandertrajecten. Zo heeft de commissie door het jaar heen uitgebreid kennis genomen van de voortgang op de reorganisatie- en cultuurtrajecten, evenals de afstemming met de Ondernemingsraad hierover. Daarnaast is de commissie veelvuldig geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom het programma MN 3.0. De RvC steunt het besluit van de RvB om het programma MN 3.0 stop te zetten. De RvC is zich er terdege van bewust dat dit voor alle betrokkenen een zeer ingrijpend besluit was, maar de RvC is van mening dat verder uitstel van de beslissing om te stoppen een nog grotere impact gehad zou hebben op het moreel van de betrokken medewerkers en tot nog hogere afschrijvingskosten zou hebben geleid. Door middel van het programma Pensioenvernieuwing wil MN eerst de basis van ICT op orde krijgen en heldere uitgangspunten formuleren voor de gewenste toekomstbestendige pensioenarchitectuur. Na afstemming met de opdrachtgevers kan dan stapsgewijs de implementatie ter hand worden genomen. De implementatie van het nieuwe verzekeringssysteem TCS BancS is niet goed verlopen. De RvC gaf in 2016 daarom extra aandacht aan dit onderwerp door aan de RvB wekelijkse rapportages te vragen over de 5 kritieke paden met betrekking tot de dienstverlening aan opdrachtgevers. Daar waar mogelijk stond de commissie de RvB bij met advies. Tot slot heeft de RvC kennis genomen van alle ontwikkelingen rondom Next Blu. Zij acht de ingezette cultuurverandering essentieel om deelnemers, werkgevers en pensioenfondsen beter te kunnen bedienen. Verder kan zij zich vinden in de onderbouwing van de doorgevoerde wijzigingen in de organisatiestructuur.

Afstemming met stakeholders

Een belangrijke taak van de Raad van Commissarissen is het onderhouden van contacten met stakeholders, zoals de aandeelhouders en de voorzitters van de certificaathouders Bpf Koopvaardij, PME en PMT. Daarom heeft de RvC, samen met de RvB, het initiatief genomen tot de zogenoemde stakeholdersconferenties. De eerste editie werd georganiseerd in oktober 2015 en heeft geleid tot twee vervolgbijeenkomsten in 2016. Er is onder meer gesproken over een nieuwe tariefstructuur, governance en consolidatie in de pensioensector. De RvC is verheugd dat de verbeterde dialoog met de stakeholders tot concrete resultaten heeft geleid. Zij spreekt de hoop uit dat ook de komende jaren functionele stappen gezet worden om de strategische doelstellingen van MN te realiseren.

Het contact met de Ondernemingsraad (OR) van MN loopt via RvC-lid Kees Korevaar. Hij woonde in april en november een overlegvergadering bij tussen OR en de Raad van Bestuur. Er werd tweemaal uitvoerig met de voltallige OR gesproken over de verschillende verandertrajecten, de benoeming van de nieuwe CFRO en de samenwerking tussen de bestuurder en de OR. Daarnaast heeft begin januari een kennismaking plaatsgevonden tussen de OR en de nieuwe RvC leden. De voltallige RvC sprak in oktober uitvoerig met de voltallige OR. Dit gesprek stond vooral in het teken van de grote veranderdossiers. De RvC spreekt zijn waardering uit voor de voortvarende aanpak en constructieve dialoog die de OR aangaat met betrekking tot de grote veranderopgaven van MN. De RvC heeft daarnaast met belangstelling kennis genomen van het OR Jaarverslag over 2015.

Vergaderingen 2016

Er zijn in 2016 twee reguliere aandeelhoudersvergaderingen gehouden en een buitengewone aandeelhoudersvergadering. Ook de Raad van Commissarissen en haar commissies kwamen regelmatig bijeen. Onderstaand is een overzicht opgenomen van de frequentie en de aanwezigheid. Buiten de reguliere vergaderingen heeft de RvC meerdere malen overleg en afstemming gehad, wanneer een van de commissarissen daar behoefte aan had. In het kader van de verandertrajecten is buiten de vergaderingen veelvuldig overleg geweest tussen de leden van de RvC, tussen RvC en RvB en tussen RvB en een delegatie van aandeelhouders.

Vergaderingen 2016	Totaal	Kemna	Korevaar	Kortbeek	Spek	Van der Ende	Vogelaar
RvC	6	5	6	5	6	5	6
Auditcommissie	6				6	6	
Changecommissie	4	4					4
R&B-commissie	2		2	2			

Kapitalisatie MN

MN voldoet aan de gestelde DNB-normen voor het aanhouden van eigen vermogen. Daarnaast heeft MN een liquiditeitsbehoefte en de noodzaak om investeringen te kunnen doen. Met de huidige afspraken kan MN indien daar aanleiding toe is over extra vermogen beschikken. De Raad van Commissarissen voorziet echter dat de kapitalisatie van MN met het oog op de toekomst nadere doordenking vraagt. Voor 2017 is dit dan ook een van de thema's waarover de RvC met de stakeholders in overleg zal treden. In 2016 zijn met PME en PMT afspraken gemaakt over een nieuwe tariefmodel voor de periode 2017-2019. De Raad van Commissarissen is verheugd dat er gedragen afspraken zijn gemaakt die bijdragen aan een gezond bedrijfsmodel voor MN met voldoende investeringsruimte.

Maatschappelijke aspecten van het ondernemen

MN heeft tot doel om een start te maken met het meerjarige proces naar toepassing van het 'integrated thinking'-raamwerk. De Raad van Commissarissen spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop MN het mvo-beleid invulling geeft. De RvC is van mening dat met het samenbrengen van het financieel jaarverslag en het maatschappelijk jaarverslag in een MN Jaarverslag 2016, weer een verdere stap is gezet in de realisatie van een geïntegreerd jaarverslag.

Vooruitblik

Voor de RvC staat 2017 in het teken van het plukken van de vruchten van de doorgevoerde organisatiewijzigingen en verdere stappen te zetten in de noodzakelijke cultuurverandering. De vernieuwing van de pensioenuitvoering en een succesvolle afronding van de implementatie van het nieuwe verzekeringssysteem zijn cruciaal voor de toekomst van MN en het vertrouwen van de stakeholders. Dat vraagt van iedereen een grote inzet en betrokkenheid. De RvC heeft het volste vertrouwen dat de medewerkers van

MN ook in 2017 onverminderd bijdragen aan de verbetering van de dienstverlening van MN en aan alle verandertrajecten die daarvoor nodig zijn.

Den Haag, 13 april 2017

drs. Ella Vogelaar, Voorzitter Raad van Commissarissen

dr. Kees Korevaar

drs. Sandra Spek

drs. Michael Kortbeek

drs. Hanny Kemna

drs. Johan van der Ende

Vooruitblik



De thema's van 2016 blijven ook voor 2017 centraal staan: verbetering van de dienstverlening en verdere reductie van de uitvoeringskosten.

We willen het vertrouwen van de deelnemer terugwinnen en de klanttevredenheid verhogen. Dit is een grote opgave en MN alleen kan dit niet voor elkaar krijgen. We kunnen wel een belangrijke bijdrage leveren. Dat doen we door onze administratieve processen te vernieuwen, met als doel een lagere kostprijs per deelnemer. Digitalisering wordt verder doorgezet, ook voor de directe communicatie aan deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers. Permanente data- en procesverbetering liggen ten grondslag aan de centrale thema's. Dat geldt voor zowel pensioenen als verzekeringen.

Uiteraard blijft er aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers. De 'harde' kant van ons veranderprogramma Next Blu - de reorganisatie - werd in 2016 voor het grootste deel afgerond. Daarmee laten we een groot deel van de onzekerheid achter ons en kunnen we met nieuwe energie gaan bouwen aan de organisatie. De 'zachte' kant is daarbij ontzettend belangrijk. Deze loopt continu door en stelt MN verder in staat om de cultuur te verbeteren en om meer samenwerking tussen teams en medewerkers te creëren, feedback te geven en ontvangen en onze medewerkers daadwerkelijk te betrekken bij verandering. Opgeteld met de vereenvoudiging van administratieve processen en vernieuwing van pensioensystemen, kunnen we onze dienstverlening naar een hoger niveau tillen. Deze verbetering en de verdere reductie van de uitvoeringskosten zorgen ervoor dat we goed voorbereid zijn op mogelijke stelselwijzigingen.

Het staat namelijk buiten kijf dat de herziening van ons pensioenstelsel in 2017 bovenaan de politieke agenda staat, zeker tijdens de Tweede Kamerverkiezingen. We volgen het debat over het Nederlandse stelsel met belangstelling. Samen met onze opdrachtgevers streven we naar behoud van de goede elementen van ons pensioensysteem en maken we ons sterk voor verdere consolidatie. Dat betekent dat we marktkansen signaleren en benutten op het gebied van pensioenadministratie, maar dat we ook alert zijn waar het gaat om mogelijkheden om onze vermogensbeheeractiviteiten uit te breiden.

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. Vorig jaar moesten we dit proces even stilzetten. Dit jaar moeten we kunnen aantonen dat we het verbetertraject onder controle hebben en dat we de juiste route te pakken hebben. Ik ben ervan overtuigd dat met vereende krachten we aan het eind van 2017 de eerste resultaten kunnen laten zien. Dat betekent dat in 2017 een belangrijk deel van de investeringsagenda wordt bepaald door het programma Pensioenvernieuwing. Het nieuwe jaar is van start gegaan met een heldere afspraken met opdrachtgevers over de ontwikkeling van de dienstverlening en de daarop aansluitende vergoedingen. Wij zijn content met deze solide basis voor de veranderopgave van MN de komende jaren. Daarmee kiezen de opdrachtgevers voor continuïteit en geven zij tegelijkertijd een belangrijk signaal van vertrouwen aan MN.

2017 wordt opnieuw een spannend jaar voor MN. We hebben afscheid genomen van veel collega's en nu proberen we met minder mensen onze stevige ambities te realiseren. Op weg naar een vernieuwde, flexibele organisatie komen we ongetwijfeld de nodige obstakels tegen. Die treden we met open vizier tegemoet. Het afgelopen jaar hebben we laten zien dat je met een transparante houding het verst komt. In 2017 zullen we dat niet anders doen. Het is de enige manier om het vertrouwen van de deelnemers te verdienen. Wij gaan ervoor als Raad van Bestuur.

Den Haag, 13 april 2017

René van de Kieft, voorzitter Raad van Bestuur

Jaarrekening



Jaarrekening	87
Geconsolideerde balans per 31 december 2016	90
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016	92
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	93
Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening	95
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016	107
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016	121
Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2016	128
Enkelvoudige balans per 31 december 2016	129
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016	131
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening	132
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016	133
Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016	138
Overige gegevens:	
- Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	139
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	140

Kerncijfers

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000	2013 x € 1.000
Netto-omzet	206.574 (99%)	200.016 (98%)	205.279 (99%)	203.361 (99%)
Wijziging onderhanden projecten	-708 (0%)	708 (0%)	-	-
Overige opbrengsten	1.526 (1%)	3.132 (2%)	2.080 (1%)	1.160 (1%)
Som der bedrijfsopbrengsten	207.392 (100%)	203.856 (100%)	207.359 (100%)	204.521 (100%)
Personeelskosten	115.523 (54%)	119.071 (55%)	114.814 (56%)	111.008 (56%)
Werkzaamheden derden	29.939 (14%)	41.229 (19%)	40.591 (20%)	38.523 (19%)
	145.462 (68%)	160.300 (74%)	155.405 (76%)	149.531 (75%)
Afschrijvingen en waardeverminderingen	24.405 (12%)	10.198 (5%)	8.708 (4%)	9.017 (5%)
Overige bedrijfslasten	40.364 (20%)	46.489 (21%)	40.385 (20%)	40.903 (20%)
	64.769 (32%)	56.687 (26%)	49.093 (24%)	49.920 (25%)
Som der bedrijfslasten	210.231 (100%)	216.987 (100%)	204.498 (100%)	199.451 (100%)
Resultaten				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	-3.743	-13.854	2.340	4.667
Resultaat voor belastingen	-2.806	-11.968	3.733	5.857
Groepsvermogen	13.333	15.251	28.860	30.753
Balanstotaal	165.120	175.969	157.041	172.613
Personeel*				
Aantal werknemers per 31 december	1.076	1.206	1.218	1.175
Aantal werknemers per 31 december (in fte en exclusief wao'ers)	1.086	1.218	1.228	1.183
Opdrachtgever gerelateerd**				
Gefactureerde premieomzet x € 1 mln	3.526	3.519	3.533	3.445
Belegd vermogen ultimo jaar x € 1 mln	123.543	114.288	110.914	92.226
Aantal uitkeringen x 1.000	4.918	4.887	4.843	4.710

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

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

Geconsolideerde balans per 31 december 2016

voor resultaatbestemming

Activa	31 december 2016 x € 1.000	31 december 2015 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa 1)		
Software	11.249	27.072
Materiële vaste activa 2)		
Inventarissen	6.597	8.755
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.058	1.687
	7.655	10.442
Financiële vaste activa 3)		
Andere deelnemingen 4)	3.197	4.292
Overige vorderingen 5)	3.459	2.085
	6.656	6.377
Totaal vaste activa	25.560	43.891
Vlottende activa		
Onderhanden projecten 6)	-	708
Vorderingen		
Opdrachtgevers 7)	40.700	12.277
Vorderingen op MN Beleggingsfondsen	2.692	3.793
Belastingen en premies sociale verzekeringen 8)	1	1.875
Vorderingen ter zake van pensioenen	145	-
Overige vorderingen en overlopende activa 9)	3.903	3.754
	47.441	21.699
Liquide middelen 10)		
Banktegoeden	81.746	64.032
Gelden van derden	10.373	45.639
	92.119	109.671
Totaal vlottende activa	139.560	132.078
Totaal	165.120	175.969

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

Passiva	31 december 2016 x € 1.000	31 december 2015 x € 1.000
Groepsvermogen 11)	13.333	15.251
Voorzieningen 12)		
Overige voorzieningen	6.159	10.751
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten 13)	9.000	9.000
Overige langlopende schulden 14)	9.101	9.942
	18.101	18.942
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken 15)	18.848	16.199
Schulden aan leveranciers	2.252	2.962
Belastingen en premies sociale verzekeringen 16)	29.071	2.834
Schulden ter zake van pensioenen	-	36
Overige schulden en overlopende passiva 17)	66.983	63.355
Af te dragen gelden derden 18)	10.373	45.639
	127.527	131.025
Totaal	165.120	175.969

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

over 2016

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Netto-omzet 19)	206.574	200.016
Wijziging in onderhanden projecten	-708	708
Totaal opbrengsten	205.866	200.724
Overige opbrengsten 20)	1.526	3.132
Som der bedrijfsopbrengsten	207.392	203.856
Werkzaamheden door derden 21)	29.939	41.229
Personeelskosten 22)	115.523	119.071
Afschrijvingen	9.618	8.257
Bijzondere waardeverminderingen 23)	14.787	1.941
Overige bedrijfskosten 24)	40.364	46.489
Som der bedrijfslasten	210.231	216.987
Bedrijfsresultaat	-2.839	-13.131
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	66
Rentelasten en soortgelijke kosten 25)	-904	-789
Financiële baten en lasten	-904	-723
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	-3.743	-13.854
Belastingen 26)	887	1.115
	-2.856	-12.739
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen 27)	937	1.886
Resultaat na belastingen	-1.919	-10.853

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

over 2016

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	-2.839	-13.131
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen 1) 2)	9.619	8.257
Bijzondere waardeverminderingen 23)	14.787	1.941
Mutatie voorzieningen 12)	-4.592	6.647
	19.814	16.845
Verandering in werkkapitaal		
Mutatie onderhanden projecten 6)	708	-708
Vorderingen op opdrachtgevers 7)	-28.423	1.117
Overige vorderingen en overlopende activa 9)	570	918
Overige schulden en overlopende passiva 17)	26.957	21.541
	-188	22.868
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	16.787	26.582
Ontvangen interest	-	48
Dividend uit deelnemingen 3)	2.032	2.314
Betaalde interest 25)	-851	-616
Belastingen	1.631	1.617
	2.812	3.363
Kasstroom uit operationele activiteiten	19.599	29.945
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings immateriële vaste activa 1)	-3.727	-17.180
Investerings materiële vaste activa 2)	-869	-2.698
Desinvesteringen immateriële vaste activa 1)	62	-
Desinvesteringen materiële vaste activa 2)	-	2.676
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.534	-17.202

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichtingen.

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Uitkering dividend	-	-2.757
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-2.757
Mutatie geldmiddelen	15.065	9.986
Verloop mutatie geldmiddelen		
Stand per begin boekjaar	47.833	37.847
Mutaties in boekjaar	15.065	9.986
Stand per eind boekjaar	62.898	47.833

Geconsolideerde grondslagen voor de financiële verslaggeving

Bedrijfsactiviteiten

De activiteiten van Mn Services n.v., handelend onder de naam MN, statutair en feitelijk gevestigd te 's Gravenhage en kantoorhoudend aan de Prinses Beatrixlaan 15 in 's Gravenhage, bestaan voornamelijk uit het voeren van vermogensbeheer en het verzorgen van de uitvoering van pensioenregelingen. MN staat bij de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 27191631.

Continuïteit

Het resultaat na belastingen van MN over de periode eindigend op 31 december 2016 is € 1,9 miljoen negatief. De verliessituatie 2016 wordt veroorzaakt door een aantal incidentele posten. Dit betreffen afwaardering van immateriële vaste activa en reorganisatiekosten. Het onderliggende operationele resultaat 2016 en operationele kasstroom 2016 is positief.

Met de opdrachtgevers zijn langere termijn afspraken gemaakt over de in rekening te brengen vergoeding voor de dienstverlening door MN. Hierdoor is het mogelijk een goede strategische planning te maken voor de komende drie jaar. Besparingsmaatregelen en verbeterinitiatieven komen tot uiting in een daling van de kosten vanaf 2017. De tariefafspraken en daling van de kosten resulteren in financiële duurzaamheid. Naar verwachting ontwikkelt het geconsolideerde resultaat (voor belastingen) zich naar een stabiel positief rendement. Door het positieve resultaat ontstaat financiële ruimte voor de vereiste investeringen om MN toekomstbestendig te maken.

Voorts kan MN, in geval van (tijdelijke) liquiditeitstekorten, gebruik maken van twee kredietfaciliteiten die zijn verstrekt door de certificaathouders. De kredietfaciliteiten hebben een gezamenlijke omvang van € 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. Per 31 december 2016 heeft MN geen gebruik gemaakt van deze faciliteiten.

Door het onderliggende positieve operationele resultaat, de positieve operationele kasstromen en de genomen maatregelen is er geen reden de continuïteit van MN in twijfel te trekken.

Grondslagen voor consolidatie

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.

Niet-geconsolideerde deelnemingen

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.

MN heeft een belang in de volgende maatschappijen welke niet in de consolidatie zijn opgenomen:

- 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 Fonds, gevestigd te 's-Gravenhage.

MN oefent geen beleidsbepalende invloed uit op deze rechtspersonen.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap op MN kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van MN en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Er zijn geen transacties van betekenis met verbonden partijen die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ), die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De presentatie van deze jaarrekening is in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

De algemene grondslag voor de waardering van activa en passiva is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de reële waarde, gewoonlijk de verkrijgingsprijs.

In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Schattingswijziging

In 2016 is de geschatte levensduur voor een gedeelte van de zelfvervaardigde immateriële vaste activa herzien. De geschatte levensduur is gewijzigd van 5 jaar naar 3 jaar. De schattingswijziging is prospectief verwerkt, zonder aanpassing van de vergelijkende cijfers.

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.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van MN zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. De volgende posten bevatten schattingen:

- Omzet;
- Kosten vermogensbeheer;
- Bijzondere waardeverminderingen;
- Voorzieningen;
- Actieve latentie vennootschapsbelasting;
- Vordering uit hoofde van samenwerkingsverband.

Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Vreemde valuta

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum.

Functionele valuta

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

Operationele leasing

Bij de vennootschap bestaan leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Algemeen

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op historische kostprijs, bestaande uit verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs en overige kosten onder aftrek van lineaire afschrijvingen op basis van de geschatte economische levensduur en indien van toepassing van bijzondere waardeverminderingen (zie paragraaf bijzondere waardeverminderingen). Er wordt afgeschreven vanaf het moment van in gebruikname.

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

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op historische kostprijs, bestaande uit verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs en overige kosten onder aftrek van lineaire afschrijvingen op basis van de geschatte economische levensduur en indien van toepassing van bijzondere waardeverminderingen (zie paragraaf bijzondere waardeverminderingen).

De afschrijvingen worden lineair berekend als een percentage van de aanschafwaarde, gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Bijzondere waardevermindering

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

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

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief, dan wel de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd gelijk aan de WACC (8,5%) (2015: 8,5%).

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.

Financiële vaste activa

De deelnemingen, waarin invloed van betekenis op het zakelijk en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde. De invloed van betekenis wordt verondersteld wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden. De nettovermogenswaarde is berekend door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die gelden voor de jaarrekening van MN. 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.

Voor ingehouden winsten van tegen nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen, waarover de vennootschap niet vrij kan beschikken, wordt een wettelijke reserve gevormd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. 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.

De onder de overige financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en vorderingen uit hoofde van een samenwerkingsverband. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

De actieve belastinglatentie in verband met verrekenbare verliezen is opgenomen indien en voorzover het waarschijnlijk is dat realisatie van de belastinglatentie zal kunnen plaatsvinden. De actieve latentie is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Onderhanden projecten

De post onderhanden projecten betreft projecten in opdracht van derden welke per balansdatum nog niet zijn afgerond. Het saldo per balansdatum bedraagt de projectkosten, waarvan het zeer waarschijnlijk is dat deze in rekening kunnen worden gebracht bij de opdrachtgever.

Vlottende activa

Onder de vlottende activa zijn actieve belastinglatenties opgenomen in verband met verschillen commerciële en fiscale waardering, indien en voor zover het waarschijnlijk is dat realisatie van de belastinglatentie zal kunnen plaatsvinden. Deze actieve latenties zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde, vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en staan, voor zover niet anders vermeld, 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.

Indien het banksaldo negatief is, wordt dit opgenomen onder kortlopende schulden.

Groepsvermogen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd tegen concrete of specifieke risico's en verplichtingen die op de balansdatum bestaan en waarvan de omvang onzeker is doch redelijkerwijs in te schatten. De risico's en verplichtingen zijn in rechte afdwingbaar of betreffen een feitelijke verplichting, waarvan de omvang op redelijk betrouwbare wijze kan worden geschat en waarbij uitstroom van liquide middelen noodzakelijk is.

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.

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden en vooruitontvangen bedragen opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. Deze worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

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

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Dit is meestal de nominale waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen.

Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto-omzet en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen kosten.

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen.

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd.

Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Netto omzet

Onder netto omzet wordt verstaan de aan derden gefactureerde dan wel te factureren bedragen inzake financiële en zakelijke dienstverlening, exclusief omzetbelasting. De verantwoording van deze diensten geschiedt naar rato van de verrichte prestaties.

De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.

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 opbrengsten

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

Werkzaamheden door derden

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

Afschrijvingen

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. De afschrijving wordt berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs.

Afschrijvingen materiële vaste activa

De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Boekwinsten en -verliezen uit verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Lonen, salarissen en sociale lasten

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

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 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.

Financiële baten en lasten

Als financiële baten en lasten worden de naar tijdgelang aan het verslagjaar toe te rekenen rentebaten en -lasten opgenomen.

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat voor belastingen van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente en tijdelijke verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

Deze verschillen ontstaan door af te wijken van fiscaal toegestane afschrijvingstermijnen en door het verschil tussen commerciële en fiscale toerekening van de kosten in verband met de afgegeven rendementsgarantie van één van de levenslooppfondsen.

Resultaat van niet-geconsolideerde 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, een internationale standaard. 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

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 (Moody's) ratings van de banken zijn als volgt:

Bank	Rating
ING	A1
RABO	Aa2
HSBC	Aaa (betreft geldmarktfonds)
Goldman Sachs	Aaa (betreft geldmarktfonds)

Van de liquide middelen staat per balansdatum 79,5% uit bij ING, 2,9% bij de RABO, 2,3% bij HSBC en 15,3% bij Goldman Sachs.

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 2016 geen gebruik hoeven maken.

Renterisico

Renterisico ontstaat wanneer activa en passiva van MN (inclusief off-balance posten) onvoldoende op elkaar afgestemd zijn op het gebied van rentelooptijden en rentevoet. Het renterisico betreft dan de ongewenste effecten hiervan op balans en resultaat. Met betrekking tot de langlopende lening tegen een vaste rente van haar aandeelhouders loopt MN een risico over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de actuele marktrente. Dit risico wordt niet afgedekt.

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 1,1 miljoen te betalen.

Marktrisico

Marktrisico is het risico als gevolg van het blootstaan aan wijzigingen in marktprijzen van verhandelbare financiële instrumenten binnen een (handels-)portefeuille. Het marktrisico 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.

Concentratierisico

Het risico dat als gevolg van ontoereikende diversificatie binnen de activiteiten van MN een bepaalde ontwikkeling of gebeurtenis een bovengemiddeld effect heeft op de waarde van MN. MN loopt het inherente risico een groot deel van haar omzet te verliezen, gezien de relatief grote omzet bij een beperkt aantal opdrachtgevers. De 3 grootste opdrachtgevers dragen voor ca 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.

Grondslagen voor het 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.

Toelichting op de geconsolideerde balans

per 31 december 2016

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)	2016 x € 1.000 Totaal	2015 x € 1.000 Totaal
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	34.983	14.696	5.589	14.557	69.825	53.751
Cumulatieve waardevermindering	0	0	-523	-1.418	-1.941	0
Cumulatieve afschrijvingen	-27.633	-13.179	0	0	-40.812	-38.459
Boekwaarde per 1 januari	7.350	1.517	5.066	13.139	27.072	15.292
Mutaties						
Investerings	1.659	0	2.719	534	4.912	17.181
Gereedgekomen	13.109	2.856	-2.856	-13.109	0	0
Afschrijvingen	-4.618	-1.327	0	0	-5.945	-3.460
Bijzondere waardeverminderingen	-9.294	0	-4.929	-564	-14.787	-1.941
Desinvesteringen aanschafwaarde	-4.176	-105	0	0	-4.281	-1.107
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	4.173	105	0	0	4.278	1.107
Saldo mutaties	853	1.529	-5.066	-13.139	-15.823	11.780
Stand per 31 december						
Aanschaffingswaarde	45.575	17.447	5.452	1.982	70.456	69.825
Cumulatieve waardevermindering	-9.294	0	-5.452	-1.982	-16.728	-1.941
Cumulatieve afschrijvingen	-28.078	-14.401	0	0	-42.479	-40.812
Boekwaarde per 31 december	8.203	3.046	0	0	11.249	27.072

De boekwaarde van de immateriële vaste activa is gedaald van € 27,0 miljoen in 2015 naar € 11,2 miljoen ultimo 2016. Deze daling hangt onder andere samen met de afwaardering van vervangings- en ontwikkelinvesteringen in het kader van het veranderprogramma MN3.0 en het verzekeringspakket.

Afschrijvingspercentages:	
zelfontwikkelde software	25%
investeringen MN 3.0 programma	20% - 33 1/3%
overige software	33 1/3%
Afschrijvingsmethodiek: lineair	

De economische levensduur van de investeringen in het kader van MN3.0 is gesteld op 5 jaar. Als gevolg van herziene inzichten is voor een aantal projecten de economische levensduur gewijzigd van 5 naar 3 jaar. Deze wijziging van de levensduur heeft het onderstaande effect op de afschrijvingen:

- in 2016 378 (x € 1.000) hoger;
- in 2017 908 (x € 1.000) hoger;
- in 2018 249 (x € 1.000) hoger;
- in 2019 931 (x € 1.000) lager;
- in 2020 604 (x € 1.000) lager.

De totale bijzondere waardevermindering bedraagt € 14,8 miljoen. Dit betreft een bijzondere waardevermindering van een aantal MN3.0 projecten en het verzekeringspakket. De waardevermindering is een gevolg van het niet in gebruik nemen van een aantal projecten, alsmede de omstandigheid dat de (geactiveerde) kosten van implementeren van een project disproportioneel gestegen zijn. De boekwaarde van deze investering is hierdoor hoger dan de realiseerbare waarde, die berekend is door contant maken van de toekomstige kasstromen, die naar verwachting bij gebruik van dit project zullen worden gerealiseerd. De gehanteerde veronderstellingen bij de berekening van de toekomstige kasstromen zijn:

- business line als kasstroomgenererende eenheid;
- continuering dienstverlening aan externe opdrachtgevers;
- disconteringsvoet gelijk aan WACC (bedraagt 8,5%);
- periode waarover berekend bedraagt drie tot vijf jaar.

2 Materiële vaste activa

De mutaties in materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Andere vaste		2016	2015
	Inventarissen	bedrijfsmiddelen	Totaal	Totaal
			x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari				
Aanschaffingswaarde	19.351	10.479	29.830	40.946
Cumulatieve afschrijvingen	-10.596	-8.792	-19.388	-26.038
Boekwaarde per 1 januari	8.755	1.687	10.442	14.908
Mutaties				
Investerings	589	357	946	3.007
Afschrijvingen	-2.733	-941	-3.674	-4.797
Desinvesteringen				
- aanschaffingswaarde	-1.588	-3.976	-5.564	-14.123
- cumulatieve afschrijvingen	1.574	3.931	5.505	11.447
Saldo mutaties	-2.158	-629	-2.787	-4.466
Stand per 31 december				
Aanschaffingswaarde	18.352	6.860	25.212	29.830
Cumulatieve afschrijvingen	-11.755	-5.802	-17.557	-19.388
Boekwaarde per 31 december	6.597	1.058	7.655	10.442

Afschrijvingsmethodiek: lineair

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

In 2016 is totaal € 5,6 miljoen (aanschafwaarde) gedesinvesteerd. Cumulatieve afschrijvingen tot en met ultimo 2016 bedroegen € 5,5 miljoen.

De desinvesteringen betreffen onder andere de verkoop van een aantal auto's en het buiten gebruik stellen van inventaris als gevolg van het sluiten van de vestiging Radarport.

Inventarissen	Investerings	Afschrijvingen	Afschrijvingspercentages
Inventarissen	207	847	20%
Aankleding gebouwen	382	1.498	20%
Verbouwing Zilveren Toren	-	388	6 2/3%
Totaal	589	2.733	

Andere vaste bedrijfsmiddelen	Investerings	Afschrijvingen	Afschrijvings- percentages
Netwerken	-	25	20%
Hardware	357	913	33 1/3%
Personenauto's	-	3	25%
Totaal	357	941	

3 Financiële vaste activa

			2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	4.292	2.085	6.377	5.404
Mutaties				
Bijgeschreven rente	-	7	7	8
Resultaat deelnemingen	937	-	937	1.886
Vordering Bovemij ongerealiseerd beleggingsresultaat tot en met 2012	-	272	272	-
Toename vordering beleggingsresultaten	-	67	67	287
Ontvangen dividend deelnemingen	-2.032	-	-2.032	-2.314
Mutatie latente belastingen	-	1.130	1.130	1.231
Waardeverminderingen en -veranderingen	-	15	15	-125
Ontvangen Bovemij gerealiseerd beleggingsresultaat	-	-117	-117	-
Saldo mutaties	-1.095	1.374	279	973
Boekwaarde per 31 december	3.197	3.459	6.656	6.377

4 Andere deelnemingen

Andere deelnemingen betreffen:

- 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 te 's-Gravenhage

De specificatie hiervan luidt als volgt:

	31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
Combinatie Bovemij Mn Services b.v.	2.452	3.589
UNETO-VNI Verzekeringsservice b.v.	632	590
St. Juridisch eigendom Mn Services Levensloop Fonds	113	113
	3.197	4.292

5 Overige vorderingen

De specificatie hiervoor luidt als volgt:

	31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
Latente belastingen	2.361	1.231
Vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij	983	746
Lening u/g	115	108
	3.459	2.085

De latente belastingen bestaan uit een actieve latentie voor verrekenbare verliezen van € 1,8 miljoen en een actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering van € 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 € 0,1 miljoen worden gerealiseerd. Jaarlijks wordt de waarschijnlijkheid opnieuw beoordeeld.

Hieronder is het verloop van de fiscaal verrekenbare verliezen weergegeven:

x € 1.000	Saldo	Gerealiseerd fiscaal resultaat	Verrekend boekjaar	Resteert te verrekenen per 31 december
	1 januari	boekjaar		
2015	-14.056	-	650	-13.406
Totaal verrekenbare verliezen	-14.056	-	650	-13.406

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.

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, berekend over het cumulatieve saldo van het beleggingsresultaat over die periode. Er is een risico dat het cumulatieve beleggingsresultaat gedurende de 5-jaarsperiode, de eerste eindigend in 2018, daalt of negatief wordt. Vanwege dit risico wordt een voorziening getroffen, ter grootte van 30% (2015: 30%) van het cumulatieve beleggingsresultaat 1.015 (x € 1.000). Dit percentage is berekend als de verhouding tussen de Value at Risk op deze portefeuille en de nominale waarde van de beleggingen.

De voorziening is in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Over deze vordering wordt geen rente berekend.

De toename van 746 (x € 1.000) naar 983 (x € 1.000) wordt met name veroorzaakt door een reclassificatie van een vordering die MN heeft uit hoofde van het samenwerkingsverband met Bovemij tot en met het jaar 2012 over het ongerealiseerde beleggingsresultaat. Deze vordering was voorheen opgenomen onder de kortlopende vorderingen. Het gerealiseerde beleggingsresultaat tot en met ultimo 2016 is dit jaar geheel afgerekend door Bovemij.

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%. De lening loopt tot en met 30 september 2019 of zoveel langer als nader schriftelijk wordt overeengekomen. De aflossing van de lening en de betaling van de rente is verschuldigd aan het einde van de looptijd. Voor 2016 is 7 (x € 1.000) als rente bijgeschreven.

Vlottende activa

6 Onderhanden projecten

	31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
Geactiveerde kosten onderhanden projecten	-	708

Deze post bestaat uit geactiveerde projectkosten op een aantal projecten welke in opdracht van opdrachtgevers worden uitgevoerd. Per balansdatum zijn er geen projecten die niet zijn afgerond.

Vorderingen

7 Opdrachtgevers

	31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
Vordering opdrachtgevers	40.700	12.277
Af: voorziening	-	-
	40.700	12.277

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 € 37,1 miljoen. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De vorderingen op opdrachtgevers per ultimo 2016 is € 28,4 miljoen hoger dan in 2015. Dit wordt met name veroorzaakt door de vordering van € 24,7 miljoen inzake omzetbelasting. Als gevolg van de Hoge Raad uitspraak van 9 december 2016 is met terugwerkende kracht omzetbelasting in rekening gebracht over de dienstverlening verricht door MN. Ondertussen wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over mogelijkheden om de koepelvrijstelling voor vermogensbeheerdiensten voort te zetten.

8 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
Omzetbelasting	-	295
Vennootschapsbelasting	1	1.454
Actieve belastinglatenties	-	126
	1	1.875

Onder de vennootschapsbelasting is een vordering opgenomen van 1 (x € 1000). Dit bestaat uit een vordering van 51 (x € 1.000) over 2014 in verband met carry back en een schuld van 50 (x € 1.000) over 2015 belasting UK. In 2015 bedroeg de vordering 1.454 (x € 1.000). Dit betrof ondermeer de betaalde voorlopige aanslag 2015.

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 niet-latente belastingvorderingen en -verplichtingen die verband houden met belastingen die door eenzelfde (overheids)instantie worden geheven.

9 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 2.819 (x € 1.000) (2015: 3.231 (x € 1.000)). Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde benadert de boekwaarde.

10 Liquide middelen

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 2016 ontvangen en begin 2017 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. De saldi staan niet ter vrije beschikking aan de vennootschap. Aan de creditzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder af te dragen gelden van derden.

Onder de liquide middelen is een bedrag van € 11,0 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 Services Vermogensbeheer B.V en Mn Services Fondsenbeheer B.V. Verder staat een bedrag van € 1,4 miljoen niet ter vrije beschikking in verband met afgegeven bankgaranties.

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.

Passiva

11 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 geconsolideerd resultaat na belastingen van Mn Services n.v.

12 Voorzieningen

Overige voorzieningen	31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
Voorziening omzetbelasting koepelvrijstelling	-	6.534
Andere voorzieningen	6.159	4.217
	6.159	10.751

Van de voorziening is een bedrag van € 4,2 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

Naar aanleiding van de wettelijke afschaffing van de koepelvrijstelling voor pensioenadministratie per 1 januari 2015 is een voorziening voor potentieel te betalen omzetbelasting over de pensioendiensten opgenomen per ultimo 2015 van € 6,5 miljoen. 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 dienstverlening verricht door MN een belaste prestatie is voor de omzetbelasting. De voorziening voor potentieel te betalen omzetbelasting is een kortlopende verplichting aan de belastingdienst geworden. Ondertussen wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over mogelijkheden om de koepelvrijstelling voor vermogensbeheerdiensten voort te zetten.

Andere voorzieningen	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Stand per 1 januari	4.217	4.104
Dotatie ten laste van het resultaat	10.197	1.775
Vrijval ten gunste van resultaat	-692	-448
Onttrekkingen	-3.569	-1.214
	10.153	4.217
Reclassificatie naar kortlopende verplichtingen	-3.994	-
Stand per 31 december	6.159	4.217

Het saldo andere voorzieningen heeft betrekking op:

- voorziening inzake datatransport;
- voorziening inzake claims voortvloeiend uit geschillen met derde partijen;
- voorziening met betrekking tot de afgegeven rendementsgarantie van één van de levenslooppfondsen;
- 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 58 maanden, heeft per ultimo boekjaar een boekwaarde van 517 (x € 1.000), waarvan 365 (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, contant gemaakt tegen een markttrente afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 4,125% (2015: 4,375%). De kredietrating is AA-

De berekening van de voorzieningen inzake claims ter hoogte van 2.268 (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 één van de levenslooppfondsen ter hoogte van 748 (x € 1.000) betreft de te verwachten lasten voor de jaren 2017-2021. Het jaar 2021 is het jaar waarin de levensloopregeling beëindigt. 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 hierbij gehanteerde disconteringsvoet is afgeleid van de markttrente op een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 4,125% (2015: 4,375%).

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 € 1.200 over een periode van 3 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 741 (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 5.040 (x € 1.000).

Langlopende schulden

13 Achtergestelde schulden aan participanten

Dit zijn twee achtergestelde leningen van de participanten PMT en PME voor een totaalbedrag van € 9 miljoen. Het betreft een vermogens-component 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 schuldverplichtingen. 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 (2015: € 8,9 miljoen) en is een afgeleide van de netto constante waardeberekening van de toekomstige kasstromen tegen een actuele marktrente.

14 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 € 5,7 miljoen een looptijd langer dan 5 jaar.

Kortlopende schulden

15 Schulden aan banken

De kortlopende schulden aan banken betreffen rekening courant saldi.

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

16 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2016 x € 1.000	31-12-2015 x € 1.000
Omzetbelasting	26.080	-
Loonheffingen	2.991	2.834
	29.071	2.834

In 2016 is meer duidelijk geworden over de gevolgen van de wettelijke afschaffing van de koepelvrijstelling voor pensioenadministratie. 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 dienstverlening verricht door MN een belaste prestatie is voor de omzetbelasting. Ondertussen wordt met de belastingdienst overleg gevoerd over mogelijkheden de koepelvrijstelling voor vermogensbeheerdiensten voort te zetten. De omzetbelastingsschuld per ultimo 2016 bestaat voor € 26,2 miljoen uit verschuldigde omzetbelasting over 2015 en 2016 samenhangende met deze uitspraak. De aangifte december 2016 bedraagt 43 (x € 1.000).

De loonheffingen betreft de aangifte over december.

17 Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-2016	31-12-2015
	x € 1.000	x € 1.000
Netto lonen	119	-
Te betalen vakantietoelage	2.952	3.303
Te betalen accountantskosten	1.518	850
Te verrekenen huurkorting	840	840
Reservering vakantiedagen	3.891	4.180
Reservering personeelsbeloningen	773	946
Nog te verrekenen met opdrachtgevers	4.669	6.519
Nog te betalen overige bedragen	10.855	11.499
Kortlopende verplichtingen vanuit de voorzieningen	3.996	-
Vooruitontvangen bedragen 2017 (2016)	37.370	35.218
	66.983	63.355

De nog te betalen bedragen ad € 10,8 miljoen bestaan met name uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten.

Onder de kortlopende verplichtingen vanuit de voorzieningen is opgenomen:

- de kortlopende verplichting inzake datalijnen ad € 0,2 miljoen;
- de huurverplichting over de periode 1 januari 2017 tot en met 30 juni 2017 ad € 0,5 miljoen in verband met sluiting van de vestiging Radarport;
- de kortlopende verplichtingen inzake de reorganisatievoorziening ad € 3,1 miljoen;
- de kortlopende verplichting inzake de afgegeven rendementsgaranties ad € 0,3 miljoen.

18 Af te dragen gelden derden

De af te dragen gelden aan derden betreft een schuld aan de opdrachtgevers in verband met ontvangen liquide middelen ultimo 2016 ten behoeve van opdrachtgevers. Begin 2017 zijn deze gelden afgedragen aan de opdrachtgevers.

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 € 39,6 miljoen. De afgegeven bankgarantie voor de huur van het pand bedraagt € 1,2 miljoen.

Datacenter

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 3 jaar bedraagt circa € 10,4 miljoen.

Overige verplichtingen

MN heeft een contract afgesloten inzake datatransport met ingang van 25 juni 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 € 1,1 miljoen.

Earn-outregeling

Per 1 oktober 2015 heeft MN haar activiteiten in de UK verkocht aan een derde partij. Er is een earn-outregeling van toepassing. De omvang van de earn-outregeling is afhankelijk van de ontwikkeling van de klantenportefeuille in de eerste 24 maanden na de overname. Over 2016 heeft de earn-outregeling niet tot baten geleid.

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. Uit hoofde van de joint venture-overeenkomst hebben MN en N.V. Schadeverzekering-Maatschappij Bovemij beiden een 50% deelneming in Combinatie Bovemij Mn Services B.V. Tevens hebben beide partijen uit hoofde van de samenwerkingsovereenkomst recht op 50% van het beleggingsresultaat dat binnen deze samenwerking behaald wordt.

Niet in balans opgenomen verplichtingen, investeringsverplichtingen

MN is per jaareinde investeringsverplichtingen aangegaan voor het bedrag van 2.632 (x € 1.000) inzake software licenties. Hiervan vervalt 1.706 (x € 1.000) binnen 1 jaar, 926 (x € 1.000) tussen 1-5 jaar.

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 4 jaar, dan wel maximum 150.000 kilometers. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 1,1 miljoen leasekosten en € 0,2 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode 1 tot 5 jaar bedraagt € 1,3 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 2016

19 Netto omzet

	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
Omzet Pensioenen	98.279	91.988
Omzet Verzekeringen	13.982	12.780
Omzet Vermogensbeheer	94.313	95.248
Totaal	206.574	200.016

Omzet Pensioenen en Verzekeringen

Een groot deel van de omzet Pensioenen en Verzekeringen wordt bepaald op basis van werkelijk geleverde diensten tegen tarief. Daarnaast is een deel gebaseerd op een vaste prijs. De opbrengsten worden verwerkt zodra de prestaties zijn geleverd of indien het een vaste-prijsafsprake betreft, naar rato van de verstreken tijd.

De tellingen van de aantallen geleverde diensten vindt in eerste instantie plaats in de pensioenen- verzekeringssystemen. Vervolgens vindt nog een bewerking buiten het systeem om plaats. De uiteindelijke overzetting naar de financiële administratie geschiedt deels handmatig. Vanwege het handmatige karakter is er een kans op fouten aanwezig. Om het verhoogde inherente risico op fouten ten aanzien van de totstandkoming van de omzetverantwoording te mitigeren, voeren wij diverse interne beheersmaatregelen uit. De belangrijkste systemen en de processen, die de bron vormen voor de aantallen geleverde diensten, zijn ten eerste omgeven met beheersmaatregelen die vallen onder de scope van de jaarlijkse ISAE3402-rapportage die MN afgeeft. De gerapporteerde aantallen geleverde diensten worden beoordeeld en gecontroleerd. Aansluitend beoordeelt de afdeling Finance de uitkomsten van de controle en voert zij steekproefsgewijs een controle uit op de aansluiting van de aantallen op de bronnen.

Een deel van de omzet Pensioenen en Verzekeringen heeft betrekking op projecten. De omzet wordt verantwoord op basis van de geleverde prestaties tegen afgesproken tarief of tegen vaste aanneemsom, waarbij er een door de klant getekende opdrachtbevestiging beschikbaar is. 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 het management per jaareinde een inschatting van de hoogte van de te nog te ontvangen fees. Deze inschatting is gebaseerd op contractgegevens, de geleverde prestaties en ervaringscijfers uit het verleden.

20 Overige opbrengsten

	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
Verkoop activiteiten UK	-	2.000
Overige bedrijfsopbrengsten	1.526	1.132
Totaal	1.526	3.132

MN heeft haar activiteiten in de UK per 1 oktober 2015 aan een derde partij verkocht. Deze activiteiten betreffen vermogensbeheer voor opdrachtgevers uit het Verenigd Koninkrijk. De verkoopprijs bedraagt € 2 miljoen (2015), die als overige opbrengst is verantwoord. De met de verkoop samenhangende earn out regeling is opgenomen onder de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Over 2016 heeft deze earn-outregeling niet geleid tot een bate.

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen van derden verkregen volume-kortingen en behaalde technische resultaten op arbeidsongeschiktheids-verzekeringen over voorgaande jaren.

21 Werkzaamheden door derden

	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
Vermogensbeheerders	4.952	8.269
Andere externe kosten	24.987	32.960
	29.939	41.229

De kosten vermogensbeheerders zijn ten opzichte van 2015 met € 3,3 miljoen afgenomen. Deze daling wordt met name veroorzaakt door de verkoop van de activiteiten in de UK per 1 oktober 2015.

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.

	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
Andere externe kosten		
Inhuur	18.316	26.487
Consultancy	6.671	6.473
	24.987	32.960

De kosten inhuur zijn ten opzichte van 2015 met € 8,1 miljoen afgenomen. Deze afname is met name toe te rekenen aan de afname van de inhuur op projecten met € 6,4 miljoen.

22 Personeelskosten

	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
De personeelskosten bestaan uit:		
Lonen en salarissen	76.520	83.436
Sociale lasten	9.693	10.212
Pensioenlasten	11.346	12.191
Overige personeelskosten	17.964	13.232
	115.523	119.071

De overige personeelskosten zijn in 2016 € 4,6 miljoen hoger dan in 2015. Dit betreft met name hogere reorganisatie- en outplacementkosten en een besparing op opleidingskosten.

Gemiddeld aantal werknemers	2016	2015
Aantal werknemers	1.141	1.212
Aantal fte's*	1.152	1.223
Waarvan werkzaam in het buitenland	-	10

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

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Bezoldiging bestuurders		
L.C. van de Kieft	465	306 *
E.J. Sinke	207 **	-
R. Hagendijk	-	401
W.M.A.E. Mutsaers	-	971
Totaal	672	1.678

* salaris vanaf 1 mei 2015

** salaris vanaf 1 juni 2016

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

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Bezoldiging commissarissen	177	112

Ultimo 2016 zijn zes commissarissen in functie. Ultimo 2015 waren vier commissarissen in functie.

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 2016 volgens opgave van dit fonds 91,8% (2015: 97,1%).

Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie was in 2016 18,2% (2015: 18,2%), waardoor de totale pensioenpremie in 2016 uitkomt op 26,2% (2015: 26,2%) van de pensioengrondslag.

23 Bijzondere waardeverminderingen

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Overige waardeveranderingen immateriële vaste activa	14.787	1.941

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

24 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan uit:

	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
Huisvestingskosten	11.628	11.393
Automatiseringskosten	23.139	24.047
Kantoorkosten	5.546	6.887
Overige bedrijfskosten	51	4.162
	40.364	46.489

De overige bedrijfskosten bestaan met name uit de prorata opbrengsten en kosten inzake resultaat van Mn Services Levensloop fonds vermeerderd met de dotatie aan de voorziening inzake rendementsgaranties.

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 onafhankelijke 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:

	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
Controle van de jaarrekening MN	346	378
Andere controle opdrachten	2.636	2.536
Fiscale advisering	17	164
Andere niet-controle diensten	136	113
Totaal	3.135	3.191

De daling van de honoraria is veroorzaakt door scope uitbreidingen, zowel eenmalig als permanent. Hierbij zijn in 2016 tevens de scope uitbreidingen van 2015 verantwoord. 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 en koersresultaten van € 0,2 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 levenslooppfondsen.

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 belastingbate/-last is gespecificeerd in de onderstaande tabel.

	2016		2015	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Resultaat voor belastingen (incl. deelnemingen)	-2.806		-11.968	
Af: Resultaat deelnemingen	937		1.886	
Resultaat voor belastingen	-3.743		-13.854	
Aanpassingen om op het belastbaar bedrag uit te komen:				
Objectvrijstelling	-		-241	
Verschillen commerciële-fiscale waardering	4.070		-575	
MIA/VAMIL	-		0	
Niet aftrekbare kosten	323		338	
Totaal aanpassingen	4.393		-478	
Belastbaar bedrag	650		-14.332	
Hierover berekende vennootschapsbelasting:				
Acute belastingbate/-last	-152	5,4%	7	-0,1%
Latente belastingen (rekening houdend met inschatting waarschijnlijkheid)	1.156	-41,2%	1.108	-9,3%
Totale belastingbate/-last	1.004	-35,8%	1.115	-9,4%
Correcties voorgaande jaren	-117	4,2%	0	0,0%
Totale winstbelasting	887	-31,6%	1.115	-9,4%

De belastingbate van 887 (x € 1.000) resulteert in een effectieve belastingdruk van 31,6%, bepaald op basis van winst exclusief deelnemingen. Het effectieve belastingtarief wijkt af van het nominale Nederlandse belastingtarief van 25%. Dit is ondermeer 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 ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het resultaat betreft de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services b.v. (CBM) en UNETO-VNI Verzekerings Service b.v. (UVVS).

Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

over 2016

Onder de investeringen in immateriële en materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2016 geldmiddelen zijn opgeofferd.

Enkelvoudige balans per 31 december 2016

(vóór resultaatbestemming)

Activa	31 december 2016	31 december 2015
	x € 1.000	x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa		
Software	11.249	27.072
Materiële vaste activa		
Inventarissen	6.597	8.755
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.058	1.687
	7.655	10.442
Financiële vaste activa 1)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen 2)	18.873	10.694
Overige deelnemingen	3.197	4.292
Overige vorderingen	2.748	1.339
	24.818	16.325
Totaal vaste activa	43.722	53.839
Vlottende activa		
Onderhanden projecten	-	708
Vorderingen		
Opdrachtgevers	25.484	12.132
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.624	4.117
Vordering op MN Beleggingsfondsen	-	282
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1	1.875
Vorderingen ter zake van pensioenen	145	-
Overige vorderingen en overlopende activa	3.900	3.750
	34.2154	22.156
Liquide middelen		
Banktegoeden	53.747	46.118
Gelden van derden	10.373	45.639
	64.120	91.757
Totaal vlottende activa	98.274	114.621
Totaal	141.996	168.460

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

Passiva	31 december 2016 x € 1.000	31 december 2015 x € 1.000
Eigen vermogen 3)		
Geplaatst aandelenkapitaal	9.076	9.076
Wettelijke reserves 4)	6.074	10.705
Overige reserves 5)	102	6.323
Onverdeeld resultaat 6)	-1.919	-10.853
	13.333	15.251
Voorzieningen		
Overige voorzieningen	5.410	10.146
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten	9.000	9.000
Overige langlopende schulden	9.101	9.942
	18.101	18.942
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken	18.848	16.199
Schulden aan leveranciers	2.252	2.962
Belastingen en premies sociale verzekeringen	29.071	2.834
Schulden ter zake van pensioenen	-	36
Overige schulden en overlopende passiva	44.608	56.451
Af te dragen gelden van derden	10.373	45.639
	105.152	124.121
Totaal	141.996	168.460

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

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

over 2016

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Netto-omzet	201.331	188.619
Wijziging onderhanden projecten	-708	708
Totaal opbrengsten	200.623	189.327
Overige opbrengsten	1.371	1.130
Som der bedrijfsopbrengsten	201.994	190.457
Werkzaamheden door derden	24.945	32.719
Personeelskosten	115.500	115.626
Afschrijvingen	9.618	8.257
Bijzondere waardeverminderingen	14.787	1.941
Overige bedrijfskosten	39.384	44.940
Som der bedrijfslasten	204.234	203.483
Bedrijfsresultaat	-2.240	-13.026
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	10
Rentelasten en soortgelijke kosten	-763	-742
Financiële baten en lasten	-763	-732
Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen	-3.003	-13.758
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	702	1.091
	-2.301	-12.667
Resultaat uit deelnemingen 7)	382	1.814
Netto resultaat na belastingen	-1.919	-10.853

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

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

Algemene grondslagen voor waardering van activa en passiva

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.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van MN. De Stichting Juridisch Eigendom Mn Services Levensloop Fonds te 's-Gravenhage wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Toelichting op de enkelvoudige balans

per 31 december 2016

Activa

Vaste Activa

1 Financiële vaste activa				2016	2015
	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Andere deelnemingen	Overige Vorderingen	x € 1.000 Totaal	x € 1.000 Totaal
Boekwaarde per 1 januari	10.694	4.292	1.339	16.325	14.806
Mutatie agio	8.734	-	-	8.734	781
Mutatie latente belastingen	-	-	1.130	1.130	1.231
Resultaat	-555	937	-	382	1.813
Ontvangen dividend	-	-2.032	-	-2.032	-2.314
Vordering Bovemij ongerealiseerd beleggingsresultaat tot en met 2012	-	-	272	272	-
Bijgeschreven rente	-	-	7	7	8
Saldo mutaties	8.179	-1.095	1.409	8.493	1.519
Boekwaarde per 31 december	18.873	3.197	2.748	24.818	16.325

In 2016 is een agiostorting gedaan van € 7,4 miljoen in MN Vermogensbeheer in verband met de verplichtekapitaalaiseis. Door het overbrengen van de vermogensbeheerdiensten aan PMT vanuit MN naar MN Vermogensbeheer met ingang van 1 januari 2017 is deze kapitaalaiseis verhoogd.

2 Deelnemingen in groepsmaatschappijen	31-12-2016	31-12-2015
	x € 1.000	x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer b.v.	15.871	8.495
Mn Services Fondsenbeheer b.v.	3.002	2.199
	18.873	10.694

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 (2015: 9.075.606 en 5).

De Stichting Mn Services Administratiekantoor, voorheen houder van de prioriteitsaandelen, bezit 95% van het aandelenkapitaal (2015: 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:

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software	3.048	6.584
Wettelijke reserve deelnemingen	3.026	4.121
Stand per 31 december	6.074	10.705

Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software:

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Stand per 1 januari	6.584	3.385
Toevoeging	2.718	4.057
Onttrekking	9.302	7.442
Afwaardering immateriële vaste activa	-1.326	-335
Afwaardering immateriële vaste activa	-4.928	-523
Stand per 31 december	3.048	6.584

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

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

Wettelijke reserve deelnemingen:

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Stand per 1 januari	4.121	4.549
Resultaat deelnemingen	847	1.864
Ontvangen dividenduitkeringen	-2.031	-2.314
Overige mutaties	89	22
Stand per 31 december	3.026	4.121

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

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Stand per 1 januari	6.323	9.094
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-10.853	-
Mutatie intern vervaardigde software	3.537	-3.199
Mutatie deelnemingen	1.095	428
Stand per 31 december	102	6.323

6 Onverdeeld resultaat

	2016 x € 1.000	2015 x € 1.000
Stand per 1 januari	-10.853	2.757
Mutatie resultaat 2016 (2015)	-1.919	-10.853
Uitkering dividend	-	-2.757
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	10.853	-
Stand per 31 december	-1.919	-10.853

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015

Het resultaat 2015 is volledig ten laste van de overige reserves gebracht.

Voorstel resultaat bestemming 2016

Voorgesteld wordt om het resultaat over het boekjaar 2016 volledig ten laste van de overige reserves te brengen.

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. en Mn Vermogensbeheer B.V.. Tot en met ultimo 2015 bestond de fiscale eenheid omzetbelasting uit Mn Services N.V., Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek, Mn Services Vermogensbeheer B.V., N.V. Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstukken en Stichting Administratief Gemak. De entiteiten behorend tot de fiscale eenheid zijn uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek en Mn Services N.V. hebben een verzoek ingediend de fiscale eenheid omzetbelasting tussen deze entiteiten per 1 januari 2016 te handhaven. Dit verzoek is nog in behandeling. Totdat er meer duidelijkheid bestaat wordt gehandeld alsof sprake is van een fiscale eenheid omzetbelasting tussen Mn Services N.V., Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek en Mn Vermogensbeheer B.V..

In de situatie dat voor 2016 niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor de fiscale eenheid is een btw-bedrag verschuldigd van € 19,9 miljoen. De mogelijke verschuldigdheid van de btw heeft alleen effect op de vorderingen op de opdrachtgever en schulden aan de belastingdienst op de balans van MN. De vorderingen en schulden uit hoofde van de mogelijke verschuldigdheid van de btw zijn niet verwerkt in de jaarrekening.

Tevens heeft MN een verzoek gedaan tot uitbreiding van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting met MN Services Fondsenbeheer B.V. 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 Services Fondsenbeheer B.V.. In de situatie dat MN Services Fondsenbeheer B.V. niet gevoegd wordt aan de fiscale eenheid is een btw-bedrag verschuldigd van € 3,2 miljoen. Deze omzetbelasting is voor MN Services Fondsenbeheer B.V. niet aftrekbaar.

Met ingang van 1 januari 2016 wordt niet langer voldaan aan de voorwaarden voor het van toepassing zijn van een fiscale eenheid tussen MN en NV schade. Om die reden wordt vanaf 1 januari 2016 door MN omzetbelasting in rekening gebracht aan NV schade en afgedragen aan de belastingdienst voor een gedeelte van de dienstverlening, namelijk het fiduciair management. Voor de verzekeringsdienstverlening wordt een beroep gedaan op de verzekeringsvrijstelling uit in de Wet op de Omzetbelasting 1968. Het verzoek om te bevestigen dat op deze dienstverlening de verzekeringsvrijstelling mag worden toegepast, ligt voor aan de belastingdienst.

In de situatie dat voor 2016 niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor de toepassing van de verzekeringsvrijstelling is een btw-bedrag verschuldigd van € 1,4 miljoen. De mogelijke verschuldigdheid van de btw heeft alleen effect op de vorderingen op de opdrachtgever en de schulden aan de belastingdienst op de balans van MN. De vorderingen en schulden uit hoofde van de mogelijke verschuldigdheid van de btw zijn niet verwerkt in de jaarrekening.

Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

over 2016

7 Resultaat uit deelnemingen	2016	2015
	x € 1.000	x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer b.v.	-25	5
Mn Services Fondsenbeheer b.v.	-530	-77
Combinatie Bovemij Mn Services b.v.	772	1.818
UNETO-VNI Verzekeringsservice b.v.	165	68
	382	1.814

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden.

Ondertekening

Den Haag, 13 april 2017

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

dr. C. Korevaar

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 2016

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Mn Services N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van 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 2016;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; 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 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('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 sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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).

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

Ref.: e0398574

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

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

Onze controleaanpak

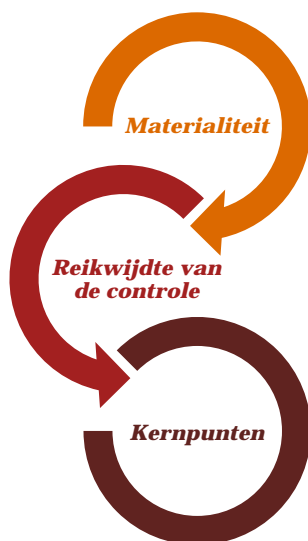
Samenvatting en context

MN Services N.V. (hierna: MN) voert als uitvoeringsorganisatie pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen uit voor onder meer pensioenfondsen (klanten). Daarnaast levert MN vermogensbeheerdiensten aan institutionele klanten. 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. In dit kader is MN in de tweede helft van 2016 gestart met de ontwikkeling van plannen voor de vernieuwing van de pensioensystemen om MN klaar te maken voor de toekomst.

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 pensioenuitvoerder 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

- Materialiteit: €2,0 miljoen, gebaseerd op 1% van de som van de bedrijfsopbrengsten van de enkelvoudige jaarrekening.

Reikwijdte van de controle

- Onze groepscontrole is gericht op Mn Services N.V., Mn Services Vermogensbeheer B.V., Mn Services Fondsenbeheer B.V. en Combinatie Bovemij Mn Services B.V. als significante groepsonderdelen.
- De uitgevoerde controlewerkzaamheden omvatten de volledige geconsolideerde omzet en geconsolideerde balans.

Kernpunten

- Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming.
 - Waardering van immateriële vaste activa.
 - Omzetverantwoording voor reguliere pensioen- en verzekeringsactiviteiten.
 - Verantwoording van fiscale posities ten aanzien van omzetbelasting.
-

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel belang’ wordt toegelicht in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep	€2,0 miljoen (2015: €1,9 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	1% van de som der bedrijfsopbrengsten (omzet).
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. MN streeft niet naar winst-maximalisatie 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 bedrijfsopbrengsten een belangrijk kengetal zijn voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Alle groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte wettelijke controle. Deze materialiteit is lager dan de materialiteit voor de groep als geheel.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven €102.000 (2015: €95.000) aan de raad van bestuur rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

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

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 controle van de niet-geconsolideerde deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V. (hierna: CBM) is uitgevoerd door een ander accountantskantoor. Wij hebben controle-instructies naar de accountant van CBM verstuurd. Hierin hebben wij hen geïnformeerd over de betrokkenheid van hun kantoor in de controle van de geconsolideerde jaarrekening 2016 van MN, de kernpunten van de controle gedeeld en hen verzocht om de benodigde maatregelen te treffen om de gevraagde procedures voor ons te verrichten. Wij hebben gedurende de controle van CBM gesprekken gevoerd met de accountant waarin de kernpunten en bevindingen vanuit de controle en de werkzaamheden op de door ons geïdentificeerde risicogebieden nader zijn toegelicht door de accountant. Daarnaast hebben wij de jaarrekening 2016 van CBM ontvangen en een bevestiging voor gebeurtenissen na balansdatum. Op basis hiervan zijn wij in staat geweest om een conclusie te trekken dat voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot deze deelneming is verkregen in het kader van onze controle van de groepsjaarrekening.

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

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, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben 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 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

Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming

Het resultaat voor belastingen van MN over boekjaar 2016 is €1,9 miljoen negatief (zie pagina 92 van het MN Jaarverslag). MN heeft om de continuïteit en kapitalisatie te borgen in 2015 een financieringsovereenkomst afgesloten met haar opdrachtgevers en hebben de certificaathouders twee kredietfaciliteiten ter beschikking gesteld.

Het negatieve resultaat in 2016 is mede veroorzaakt doordat MN immateriële vaste activa heeft afgewaardeerd voor een bedrag van €14,8 miljoen (zie pagina 124 van de jaarrekening). Daarnaast bedragen de afvloeiingskosten voor personeel €7,7 miljoen.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben kennisgenomen van de getekende financieringsovereenkomst en de kredietfaciliteiten die de certificaathouders ter beschikking hebben gesteld.

Daarnaast hebben wij kennisgenomen van de kasstroomprognoses die de bestuurders van MN hebben opgesteld. De kasstroomprognoses inclusief de hierbij gehanteerde assumpties hebben wij getoetst. In het bijzonder hebben wij hierbij aandacht besteed aan de kritische aannames, zoals inschattingen van opbrengsten, het ingeschatte kostenniveau en de verdisconteringsvoet. De assumpties in de prognose hebben wij getoetst aan benchmarkgegevens, financieringsafspraken met opdrachtgevers,

Kernpunten

Hiertegenover staan lagere reguliere kosten voor personeel van €6,9 miljoen (zie toelichting 22 van de jaarrekening) en lagere kosten voor inhuur.

Het negatieve resultaat in 2016 is beperkt gebleven doordat MN afspraken heeft gemaakt met de belangrijkste opdrachtgevers. Dit heeft in 2016 geleid tot een incidentele projectomzet uit hoofde van een meerjarige overeenkomst (afgesloten in 2015) en een eenmalige tegemoetkoming (inzake veranderprogramma/kosten van reorganisaties). Zonder deze afspraken en additionele/incidentele projectomzet zou het eigen vermogen van MN in 2016 sterk zijn gedaald.

De in 2015 gemaakte financieringsafspraken, aangevuld met meerjarige verbintenissen over de tarieven voor reguliere dienstverlening met opdrachtgevers bieden zekerheid over de continuïteit van MN gedurende de komende jaren. Deze afspraken vormen de basis voor het standpunt van de bestuurders dat geen onzekerheid bestaat over het voortzetten van MN als geheel en dat de jaarrekening van MN terecht is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Waardering van immateriële vaste activa

Als gevolg van de programma's Herinrichten Verzekeringsadministratie en Vernieuwen Pensioenuitvoering (MN 3.0) zijn in 2015 en begin 2016 grote investeringen gedaan die hebben geleid tot de verantwoording van (zelfontwikkelde) software onder de immateriële vaste activa. Deze programma's hadden tot doel het vervangen van de verouderde systeemomgeving van MN en moesten inspelen op de klantenwensen en verwachte toekomstige (pensioen)ontwikkelingen.

Jaarlijks beoordeelt MN of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is als gevolg van technologische veroudering of omdat het actief niet langer in gebruik is. De beoordeling of hier sprake van is, gaat gepaard met onzekerheden.

De implementatie van Vernieuwen Pensioenuitvoering moest in 2016 worden stopgezet doordat de ontwikkelde software niet aan de verwachtingen voldeed. Ten aanzien van de herinrichting van de verzekeringsadministratie hebben afboekingen

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

tariefafspraken met opdrachtgevers en de resultaten van MN over de afgelopen jaren.

De gebruikte veronderstellingen hebben we kritisch geanalyseerd en de gevoeligheden hierin besproken met de bestuurders. Wij kunnen ons vinden in de toelichting die door de bestuurders in de jaarrekening is opgenomen.

Voor de bepaling van de realiseerbare waarde heeft MN in lijn met RJ 121 een kasstroomanalyse opgesteld met daarin opgenomen de verwachte opbrengsten en kosten van de onderliggende omzetstroom. Voor MN3.0 heeft MN de opbrengsten uit pensioenactiviteiten als laagst mogelijke kasstroomgenererende eenheid geïdentificeerd en voor de verzekeringsadministratie de opbrengsten uit verzekeringsactiviteiten.

De kasstroomprognose besloeg een periode van drie jaar voor de pensioenactiviteiten en een periode van vier jaar voor de verzekeringsactiviteiten. MN heeft de verwachte kasstromen contant gemaakt tegen een WACC (*weighted average cost of capital*) van 8,5%.

Wij hebben de redelijkheid van de aannames, de juistheid van de invoer, de geschiktheid van de toegepaste methodologie en de mathematische juistheid in detail getoetst en geen bijzonderheden geïdentificeerd. Ten aanzien van de overige immateriële vaste activa zijn geen aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen geïdentificeerd.

Kernpunten

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

plaatsgevonden vanwege problematiek in de functionaliteit van ontwikkelde software.

Op het moment van bepalen van de realiseerbare waarde heeft MN berekend dat de waarde van de immateriële vaste activa €14,8 miljoen lager was dan de boekwaarde. MN heeft als gevolg hiervan in 2016 €14,8 miljoen als bijzondere waardevermindering verantwoord in de winst-en-verliesrekening. MN heeft per 31 december 2016 nog €11,2 miljoen op de balans verantwoord aan overige immateriële vaste activa (zie toelichting 1 van de jaarrekening).

Omzetverantwoording voor reguliere pensioen- en verzekeringsactiviteiten

MN heeft over 2016 €112 miljoen aan omzet verantwoord voor de activiteiten van Pensioenen en Verzekeringen (zie toelichting 19 van de jaarrekening). Hiervan betreft €94 miljoen reguliere omzet en €18 miljoen incidentele omzet.

De omzetverantwoording vindt plaats naar rato van de verrichte prestatie, zijnde de levering van de diensten aan klanten. De levering van diensten (de aantallen) voert MN uit conform de operationele processen binnen het pensioen- en verzekeringsbedrijf en MN registreert deze 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 systemen. 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 weergegeven in de vorm van spreadsheets. De aantallen in de spreadsheets neemt MN vervolgens, na omrekening tegen het geldende tarief voor de verleende dienst, 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.

Vanuit de controle hebben we geen bevindingen. De controle van de variabele opbrengsten is daarbij afhankelijk van de betrouwbaarheid van lijstwerken uit de pensioen- en verzekerdenadministratie. De betrouwbaarheid van de lijstwerken hebben we 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.

Kernpunten

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 dienst een btw-plicht rust.

MN acht het waarschijnlijk dat per jaareinde een verplichting aan de Belastingdienst bestaat voor een bedrag van €24,7 miljoen gerelateerd aan dienstverlening aan opdrachtgevers, waarover als gevolg van de afschaffing van de koepelvrijstelling met terugwerkende kracht een mogelijke btw-plicht is ontstaan. De bestuurders van MN steunen voor hun inschatting op evaluatie van wet- en regelgeving, beschikbare jurisprudentie, correspondentie met de belastinginspecteur en de gesprekken met de opdrachtgevers. Voor het bedrag van €24,7 miljoen heeft MN een verplichting verantwoord (zie toelichting 16 van de jaarrekening). Hier tegenover is een vordering op de opdrachtgevers opgenomen omdat MN verwacht de omzetbelasting met terugwerkende kracht in rekening te kunnen brengen aan haar opdrachtgevers.

Daarnaast heeft MN niet uit de balans blijvende verplichtingen opgenomen over drie overige btw-gerelateerde zaken waarover nog onzekerheid bestaat of er een fiscale eenheid bestaat. Zie hiervoor de in de toelichting op de jaarrekening opgenomen 'niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen'.

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.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

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 consulterende 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, daarbij uitgaande van de informatie die per heden beschikbaar is.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel 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, 13 april 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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



Personalia

Raad van Bestuur

René van de Kieft (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

Gerald Cartigny (1964)

Lid van de Raad van Bestuur

(Vermogensbeheer), werkzaam bij MN sinds 2012

Achtergrond: Bedrijfseconoom

Henri den Boer (1968)

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

Achtergrond: Econometrist

Nevenfunctie: Lid van de Raad van Toezicht ANWB

Liesbeth Sinke (1969)

Lid van de Raad van Bestuur (Financiën, Risk, Compliance en Informatievoorziening)

Achtergrond: Bedrijfseconome

Raad van Commissarissen

drs. Ella Vogelaar (1949)

- Treedt af in december 2018
- Voorzitter Raad van Commissarissen sinds april 2015
- Lid Raad van Commissarissen sinds februari 2011
- Lid Remuneratie- en Benoemingscommissie 21 maart 2011 – april 2015
- Lid Changecommissie sinds februari 2016

Functie:

Zelfstandig adviseur/interim-manager

Commissariaten & Nevenfuncties:

- Voorzitter bestuur Vereniging NOV (Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk)
- Voorzitter Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Resto VanHarte
- Voorzitter Klachtencommissie Governance en beloning MBO
- Voorzitter Raad van Advies kappersbrancheorganisatie ANKO
- Voorzitter bestuur Stichting New Future Collective (organisatie die zich inzet voor integratie vluchtelingen)

dr. Kees Korevaar (1950)

- Treedt af in december 2017
- Lid van de Renumeratiecommissie sinds februari 2016
- Lid Raad van Commissarissen sinds februari 2011
- Voorzitter Auditcommissie 1 september 2015 - 31 december 2015
- Voorzitter Remuneratie- & Benoemingscommissie 1 april 2015 – 31 december 2015
- Contactpersoon Ondernemingsraad

Functie:

Zelfstandig adviseur

Commissariaten & Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen IHC Merwede

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 Careyn.

drs. Michaël Kortbeek (1951)

- Treedt af in december 2019
- Lid Raad van Commissarissen sinds 9 maart 2016

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.
- Lid Audit Committee Ministerie van Veiligheid en Justitie.
- Lid Adviescommissie Financial Control Framework, Belastingdienst, Ministerie van Financiën
- Lid Raad van Advies, Governance Q
- Docent Governance University
- Adviseur van diverse familiebedrijven

drs. Johan van der Ende (1959)

- Treedt af in december 2019
- Lid Raad van Commissarissen sinds 19 januari 2016
- Lid Auditcommissie sinds maart 2016

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)
- Voorzitter curatorium Risk Management for Financial Institutions, Vrije Universiteit
- Lid Raad van Commissarissen Q-Park NV, lid audit committee
- Voorzitter bestuur Amsterdam School of Real Estate
- Lid Dutch Advisory Board, Amundi Asset Management

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

Leden ondernemingsraad

Pim Kasting (voorzitter)
Tjeerd Haasbroek (vicevoorzitter)
Richard Rolvers,
Marcel Kooiman
Ylva Otting
Mary Ton
Patrick Reinigert
Tjeerd Bosch
Ines Strohschein
Winot Rampersad
Esther Krol
Rachid Derraz
Ramon van Steekelenburg

Onafhankelijke accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag

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 2015 één jaarverslag, als volgende stap op weg naar volledig geïntegreerde verslaggeving. Overigens verschijnt naast deze publicatie een MN-verslag Maatschappelijk Verantwoord Beleggen. We hebben de ambitie om wat betreft transparante verslaggeving 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 2016 heeft MN met haar jaarverslag de 38ste 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 2016 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-tabel kunt u vinden op onze website mn.nl. In de tabel is waar relevant opgenomen hoe MN omgaat met de GRI-definities. 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 14 treft u een overzicht met de materiële thema's die in dit verslag aan bod komen. In de tabel op pagina 15 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 2016 tot en met 31 december 2016. Het verslag is gepubliceerd in april 2017. 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 160. Hierin is aangegeven 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 en tot voor kort een vestiging in Amsterdam. Per 1 oktober 2016 zijn de medewerkers van de vestiging in Amsterdam namelijk overgekomen naar 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 75 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.



Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur van Mn Services N.V.

Assurancerapport op de duurzaamheidsinformatie 2016

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 2016 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 geëindigd op 31 december 2016 in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van 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 2016.

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie beoordeeld voor het jaar geëindigd op 31 december 2016, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag 2016 (hierna: de duurzaamheidsinformatie):

- 'Over MN' (pagina 6 tot en met 17);
- 'Trends en marktontwikkelingen' (pagina 18 tot en met 20);
- 'Onze strategie' (pagina 21 tot en met 24);
- 'Onze resultaten in 2016', met uitzondering van de paragrafen 'Interne bedrijfsvoering' en 'Inkoop' (pagina 25 tot en met 62, met uitzondering van pagina 57 tot en met 60) en met uitzondering van de informatie en interviews in de blauwe kaders op pagina 26 tot en met 29, 31, 46, 47, 61 en 62.
- 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag' (pagina 156 en 157).

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie zijn geen onderdeel van de duurzaamheidsinformatie zelf die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over de informatie buiten de duurzaamheidsinformatie.

Ref.: e0398574

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 gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie' in dit assurancerapport.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van MN 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).

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assuranceopdrachten (RA/AA)' 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.

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

Verslaggevingscriteria

MN heeft haar verslaggevingscriteria ontwikkeld op basis van de 'G4 Guidelines van het Global Reporting Initiative' (GRI), zoals toegelicht in de paragraaf 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag' op pagina 156 en 157 van 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, 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 assuranceopdracht

Verantwoordelijkheden van 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 de paragraaf 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag' op pagina 156 en 157 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 de paragraaf 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag' op pagina 156 en 157 van het jaarverslag.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als deze noodzakelijk acht om het opstellen 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 in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in de duurzaamheidsinformatie. 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 fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de 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 belangrijkste werkzaamheden bestonden 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 evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management;
- het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in de duurzaamheidsinformatie;
- het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) op groepsniveau (en bedrijfs-/divisie-/cluster-/lokaal niveau) verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en het beleid hierop;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor de duurzaamheidsinformatie, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie, inclusief de toelichtingen, presentatie en beweringen gedaan in de duurzaamheidsinformatie adequaat is onderbouwd;
- het toetsen van de consistentie tussen de informatie in de duurzaamheidsinformatie en de overige informatie in het jaarverslag 2016 buiten de reikwijdte van onze beoordelingsopdracht;
- het toetsen of het de duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI.

Rotterdam, 13 april 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij MN Jaarverslag 2016

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	4-5	Ons verhaal over 2016		Ja
Organisatieprofiel	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-3 Naam van de organisatie	157	Reikwijdte		Ja
G4-4 Voornaamste merken, producten en/of diensten	7-9	Over MN		Ja
G4-5 Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	157	Reikwijdte		Ja
G4-6 Het aantal landen waar de organisatie actief is	157	Reikwijdte	MN is uitsluitend gevestigd in Nederland.	Ja
G4-7 Eigendomsstructuur en rechtsvorm	75	Governance	Infographic Aandeelhoudersstructuur	Ja
G4-8 Afzetmarkten	157	Reikwijdte		Ja
G4-9 Omvang van de verslaggevende organisatie	7-8	Over MN		Ja
G4-10 Totaal personeelsbestand naar type arbeidsovereenkomst, geslacht en regio	7-8 51 54	Over MN Personeelsbeleid Diversiteit en gelijke kansen	MN is uitsluitend gevestigd in Nederland.	Ja
G4-11 Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	51	Aantal medewerkers	92% van de medewerkers valt binnen de CAO van MN.	Ja
G4-12 Beschrijving van de waardeketen van de organisatie	11-13	De waardeketen		Ja
G4-13 Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	177	Reikwijdte	Sluiting Radarport	Ja
G4-14 Uitleg over de toepassing van het verzorgingsprincipe door de verslaggevende organisatie	47	Uitsluiting		Ja
G4-15 Extern ontwikkelde initiatieven welke de organisatie onderschrijft	37-39 41 45 62	Kostenbeheersing Keurmerk Klantgericht verzekeren Vermogensbeheer Maatschappelijk betrokken	CEM 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 belangengroepen	46-47 48-49	Vermogensbeheer Dialogoog	IIGCC en PDC Werkgroep Klimaatrisico's van Platform Duurzaamheid van De Nederlandsche Bank SPIIL	Ja Ja Nee
G4-16-62	61-62	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	95-98	Grondslagen voor consolidatie		Ja
G4-18 Het proces voor het bepalen van de inhoud en grenzen van het verslag	10-14	Onze stakeholders Materialiteitsmatrix		Ja
G4-19 Geïdentificeerde materiële aspecten	14	Materialiteitsmatrix		Ja
G4-20 De afbakening van de geïdentificeerde materiële aspecten binnen de organisatie	14 15-17	Materialiteitsmatrix Doelstellingen en prestaties		Ja Ja
G4-21 De afbakening van de geïdentificeerde materiële aspecten buiten de organisatie	18-20	Trends en marktontwikkelingen		Ja
G4-22 Het effect en de redenen van eventuele correcties van informatie in eerdere rapporten	-		Er hebben geen correcties plaatsgevonden.	Nee
G4-23 Significante veranderingen ten opzichte van eerdere verslaggevingsperiodes	157	Reikwijdte	Sluiten radarport	Ja
Overleg met belanghebbenden	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-24 Lijst met stakeholders	10-13	Onze stakeholders en de waardeketen		Ja
G4-25 Het proces voor de identificatie en selectie van stakeholders	10-11	Onze stakeholders		Ja

Overleg met belanghebbenden	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-26 De benadering van stakeholderbetrokkenheid	10-13	Onze stakeholders & de waardeketen	MN 2016 hebben in totaal ruim 300 overleggen plaatsgevonden met onze vier grootste opdrachtgevers, de aandeelhouders, de commissarissen, sociale partners en met de ondernemingsraad. Zij kwamen bijvoorbeeld samen tijdens twee stakeholderconferenties. Daarnaast hebben we het Strategisch Partner Overleg (SPO) afgelopen jaar geïnstitutionaliseerd. De naam van het overleg illustreert de samenwerkingsrelatie die we wederzijds beogen. Het SPO heeft in 2016 vijf keer plaatsgevonden.	Ja
G4-27 Belangrijke thema's en zorgen ingebracht door stakeholders en hoe de organisatie hier mee is omgegaan	10-14	Onze stakeholders, materialiteitsmatrix	MN sprak haar stakeholders in 2016 tijdens diverse overleggen. De belangrijkste onderwerpen tijdens de gesprekken waren vertrouwen, meerjarige duurzame financiële afspraken, consolidatie, tariefstructuur, (inclusief continuïteit, kostenbesparing en het toekomstbestendig maken van MN), de invulling van het strategisch partnerschap, politieke onderwerpen en de toekomst van het pensioenstelsel. Samen met onze stakeholders hebben we een aantal materiele thema's vastgesteld: de onderwerpen die het afgelopen jaar hoog op de agenda hebben gestaan en er maatschappelijk toe doen: vertrouwen, toekomstbestendigheid, good governance, kwaliteit dienstverlening, verantwoord beleggen en goed werkgeverschap.	Ja

Verslagprofiel	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-28 Verslagperiode	157	Assurance		Ja
G4-29 Datum van het meest recente verslag	157	Assurance		Ja
G4-30 Verslaggevingscyclus	156	Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag		Ja

Verslagprofiel	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-31 Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	157		Onderaan de pagina	Ja
G4-32 De door de organisatie gekozen 'in accordance' optie	156	Richtlijnen		Ja
b. De tabel met de opgenomen GRI-indicatoren		Deze GRI-index		Ja
G4-33 Het beleid en de huidige praktijk op het gebied van onafhankelijke assurance van het verslag	157 150	Assurance Assurance rapport PwC		Ja
Governance	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
G4-34 De governance structuur van de organisatie	74-77 23-24	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	63-73 74-77	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.	15-17	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2016		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	4-5 21-24 25-62 25-62	Ons verhaal over 2016 Onze strategie Onze resultaten in 2016 Onze resultaten in 2016		Ja Ja Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.				
G4-EC1 De directe economische waarden	89	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

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Milieu-aspect Emissies				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	15-17	Materialiteitsmatrix, Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2016	Verantwoord Beleggen	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	46-49	Klimaatbeleid en CO2 voetafdruk	Zie vanaf pagina 57 hoe de CO2 voetafdruk van MN wordt berekend.	Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	57-60	Interne bedrijfsvoering Interne bedrijfsvoering		Nee Nee
G4-EN15 Totale directe emissie van broeikasgassen naar gewicht (Scope 1)	58	Interne bedrijfsvoering		Nee
G4-EN16 Totale indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (Scope 2)	58	Interne bedrijfsvoering		Nee
G4-EN17 Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (Scope 3)	58	Interne bedrijfsvoering		Nee
G4-EN19 Initiatieven ter verlagings van de emissie	58-60	Interne bedrijfsvoering		Nee
Werkgelegenheid				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp	15-17	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2016	Goed Werkgeverschap	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan	50-56	Medewerkers MN		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	50-56	Medewerkers MN		Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Werkgelegenheid				
G4-LA1 Totaal aantal en onderverdeling van nieuwe en vertrekkende medewerkers per leeftijdscategorie, geslacht en regio	51-54	Medewerkers MN	Verdeling over regio niet relevant voor MN. Totaal: Leeftijd < 24: 6 man / 4 vrouw Leeftijd 25-34: 131 man / 91 vrouw Leeftijd 35-44: 192 man / 157 vrouw Leeftijd 45-54: 223 man / 119 vrouw Leeftijd 55-59: 64 man / 31 vrouw Leeftijd > 60: 39 man / 18 vrouw Indienst: Leeftijd < 24: 1 man / 2 vrouw Leeftijd 25-34: 18 man / 9 vrouw Leeftijd 35-44: 9 man / 6 vrouw Leeftijd 45-54: 3 man / 6 vrouw Leeftijd 55-59: 0 man / 0 vrouw Leeftijd > 60: 1 man / 0 vrouw Uitdienst: Leeftijd < 24: 1 man / 0 vrouw Leeftijd 25-34: 35 man / 31 vrouw Leeftijd 35-44: 30 man / 31 vrouw Leeftijd 45-54: 27 man / 16 vrouw Leeftijd 55-59: 7 man / 2 vrouw Leeftijd > 60: 4 man / 1 vrouw	Ja
Gezondheid en veiligheid				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	15-17 50-56 50-56	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2016 Medewerkers MN Medewerkers MN	Goed Werkgeverschap	Ja Ja Ja
G4-LA6 Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werk-gerelateerde sterfgevallen per regio	56	Verzuim	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

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Opleiding en onderwijs				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	15-17	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2016	Goed Werkgeverschap	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	50-56	Personeelsbeleid, Ontwikkelingen opleiding, Diversiteit en gelijke kansen		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	50-56	Personeelsbeleid, Ontwikkelingen opleiding, Diversiteit en gelijke kansen		Ja
G4-LA9 Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar geslacht en werknemerscategorie	53	Ontwikkeling en opleiding	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
Diversiteit en gelijke kansen				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	15-17	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2016	Goed Werkgeverschap	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	53-54 76-77	Diversiteit en gelijke kansen Samenstelling RvB		Ja Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	53-54 77	Diversiteit en gelijke kansen Samenstelling RvC		Ja 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.	53-54 76-77 77	Diversiteit en gelijke kansen Samenstelling RvB Samenstelling RvC		Ja Ja Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Toetsen van leveranciers op arbeidspraktijken				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	14	Materialiteitsmatrix	Duurzaam inkopen	Nee
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	60	Inkoop		Nee
c. Evaluatie van de managementaanpak.	60	Inkoop		Nee
G4-LA14 Percentage van nieuwe leveranciers die zijn gescreend aan de hand van criteria voor arbeidsomstandigheden	60	Inkoop	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.	14	Materialiteitsmatrix	Duurzaam inkopen	Nee
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	60	Inkoop		Nee
c. Evaluatie van de managementaanpak.	60	Inkoop		Nee
G4-HR10 Percentage van nieuwe leveranciers die zijn gescreend op het in acht nemen van mensenrechten	60	Inkoop	Bij alle nieuwe leveranciers wordt een know your relations check uitgevoerd. Daarnaast wordt de uitsluitingslijst van vermogensbeheer geraadpleegd.	Nee
Anti-corruptie				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	15-17	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2016	Good Governance	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	63-73	Risicobeheersing		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	63-73	Risicobeheersing		Ja
G4-S03 Percentage en totaal aantal maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van corruptie en de geïdentificeerde significante risico's	63-73	Risicobeheersing		Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Compliance				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	63-73	Risicobeheersing		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	63-73	Risicobeheersing		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	63-73	Risicobeheersing		Ja
G4-S08 Monetair 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.	15-17	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2016		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	35-39 40-41	Uitvoering van de regelingen; pensioenen Uitvoering van de regelingen: verzekeringen		
c. Evaluatie van de managementaanpak.	42-49 35-39 40-41	Vermogensbeheer Uitvoering van de regelingen; pensioenen Uitvoering van de regelingen: verzekeringen		
G4-PR5 Resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid	42-49 35-39 40-41	Vermogensbeheer Uitvoering van de regelingen; pensioenen Uitvoering van de regelingen: verzekeringen Vermogensbeheer		Ja Ja
Privacy van klanten				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	15-19	Doelstellingen en prestaties incl. materiële onderwerpen 2016		Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	63-73	Risicobeheersing		Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	63-73	Risicobeheersing		Ja
G4-PR8 Totaal aantal gegronde klachten betreffende inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens	63-73	Risicobeheersing	IT risico Compliance risico	Ja

Materiële onderwerpen en indicatoren	Pagina	Paragraaf	Toelichting en eventuele omissies	Externe Assurance
Naleving van wet- en regelgeving				
DMA a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.	63-73	Risicobeheersing	Compliance risico	Ja
b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.	63-73	Risicobeheersing	Compliance risico	Ja
c. Evaluatie van de managementaanpak.	63-73	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
FSI: Sector Disclosure Productportfolio				
G4-DMA Productportfolio	15-17	Doelstellingen en prestaties incl. materiele onderwerpen 2016		Ja
Beleid met specifieke maatschappelijke en milieu gerelateerde onderdelen toegepast binnen bedrijfsonderdelen.	45-49	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	48-49	Resultaten actief aandeelhouderschap		Ja
Stembeleid toegepast op milieu gerelateerde of maatschappelijke kwesties voor aandelen waarbij de verslaggevende organisatie stemrecht heeft of stemadvies geeft.				
G4-FS10 Percentage en aantal bedrijven in portfolio (AUM) waarmee de onderneming contacten heeft gehad inzake sociale of milieuaspecten van investeringen	48-49	Resultaten actief aandeelhouderschap	In 2016 stemde MN voor opdrachtgevers en cliënten op 1685 vergaderingen, dit komt overeen met 91,73% van alle vergaderingen waar MN mocht stemmen.	Ja
G4- FS11 Percentage van de bezittingen onderhevig aan positieve en negatieve milieu gerelateerde of maatschappelijke screenings	47-48 49	Resultaten ESG integratie Resultaten impact investing		Ja

Materiële onderwerpen MN	Corresponderende GRI Aspecten	Afbakening ('Boundary') per materieel aspect in- en buiten de organisatie, per entiteit en geografische locatie
<p>1. Vertrouwen in MN</p>	<p>Economische prestaties Productportfolio Compliance Anticorruptie Privacy van klanten Naleving van wet- en regelgeving</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: aandeelhouders, opdrachtgevers, leveranciers, werkgemers & werknemers en pensioendeelnemers.</p>
<p>2. Kwaliteit van dienstverlening</p>	<p>Informatie over producten en diensten</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgemers & werknemers en pensioendeelnemers.</p>
<p>3. Good governance</p>	<p>Compliance Anticorruptie Privacy van klanten Naleving van wet- en regelgeving</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgemers & werknemers en pensioendeelnemers.</p>
<p>4. Verantwoord beleggen</p>	<p>Financiële productportfolio¹ Actief aandeelhouderschap</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, leveranciers (externe managers), werkgemers & werknemers en pensioendeelnemers.</p>
<p>5. Toekomstbestendigheid</p>	<p>Opleiding en onderwijs Diversiteit en gelijke kansen Werkelegenheid</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgemers & werknemers en pensioendeelnemers.</p>
<p>6. Goed werkgeverschap</p>	<p>Opleiding en onderwijs Diversiteit en gelijke kansen Werkelegenheid Gezondheid en veiligheid op het werk</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgemers & werknemers en pensioendeelnemers. Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: opdrachtgevers, werkgemers & werknemers en pensioendeelnemers.</p>
<p>7. CO2 voetafdruk MN</p>	<p>Milieu-aspect emissies</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland.</p>
<p>8. Duurzaam inkopen</p>	<p>Toetsen van leveranciers op arbeidspraktijken Toetsen van leveranciers op mensenrechtenpraktijken</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland. Materieel buiten de organisatie: leveranciers.</p>
<p>9. Maatschappelijk betrokken</p>	<p>Werkelegenheid, Milieu-aspect emissies, opleiding en onderwijs</p>	<p>Materieel in de organisatie: MN kantoor in Nederland Materieel buit de organisatie: opdrachtgevers, werkgemers, leveranciers, pensioendeelnemers.</p>

¹Zie GRI G4 Financieel Sector Supplement

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