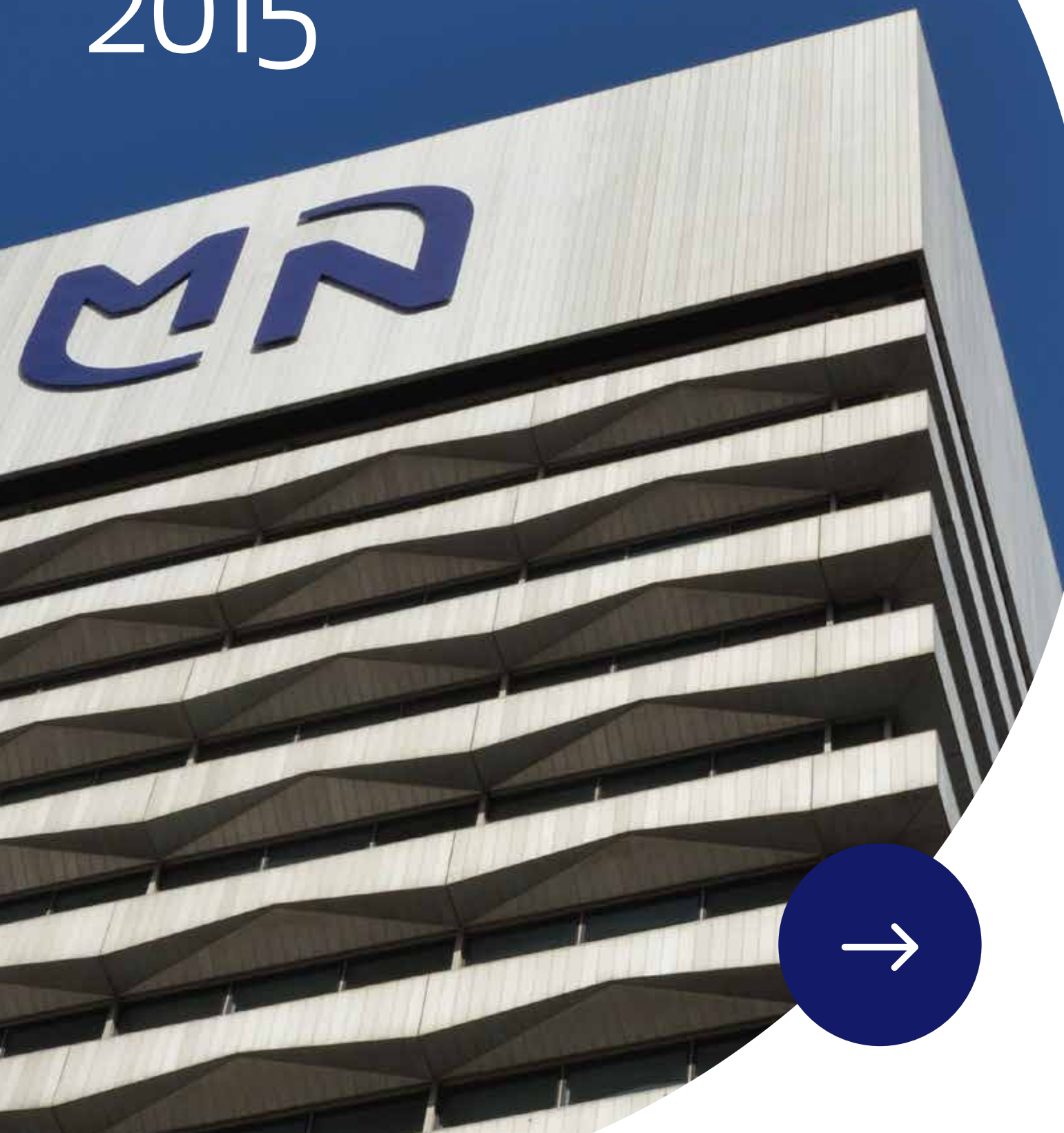
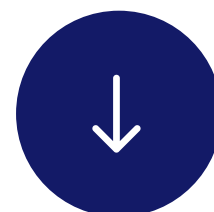


MN Jaarverslag 2015

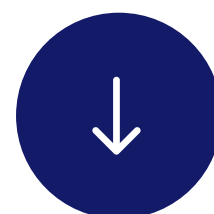


Inhoudsopgave

Inleiding	5
Voorwoord	6
Externe ontwikkelingen	8
MN in beeld	10
Profiel MN	12
Directieverslag	18
Governance en organisatie	19
Financiële ontwikkelingen	25
Vooruitblik	29
Risicobeheersing	30
Bericht Raad van Commissarissen	41
Maatschappelijk verantwoord	52
MN vanuit een mvo-perspectief	53
Verantwoorde uitvoering van de regelingen	61
Verantwoord beleggen	72
Verantwoorde bedrijfsvoering	89



Jaarrekening	103
Kerncijfers	105
Geconsolideerd	106
Enkelvoudig	144
Overige gegevens (inclusief Controleverklaring van de onafhankelijke accountant)	154
Bijlagen	165
Personalia	166
Reikwijdte en verslaggevingscriteria mvo-jaarverslag (inclusief begrippenlijst en Controleverklaring van de onafhankelijke accountant)	170



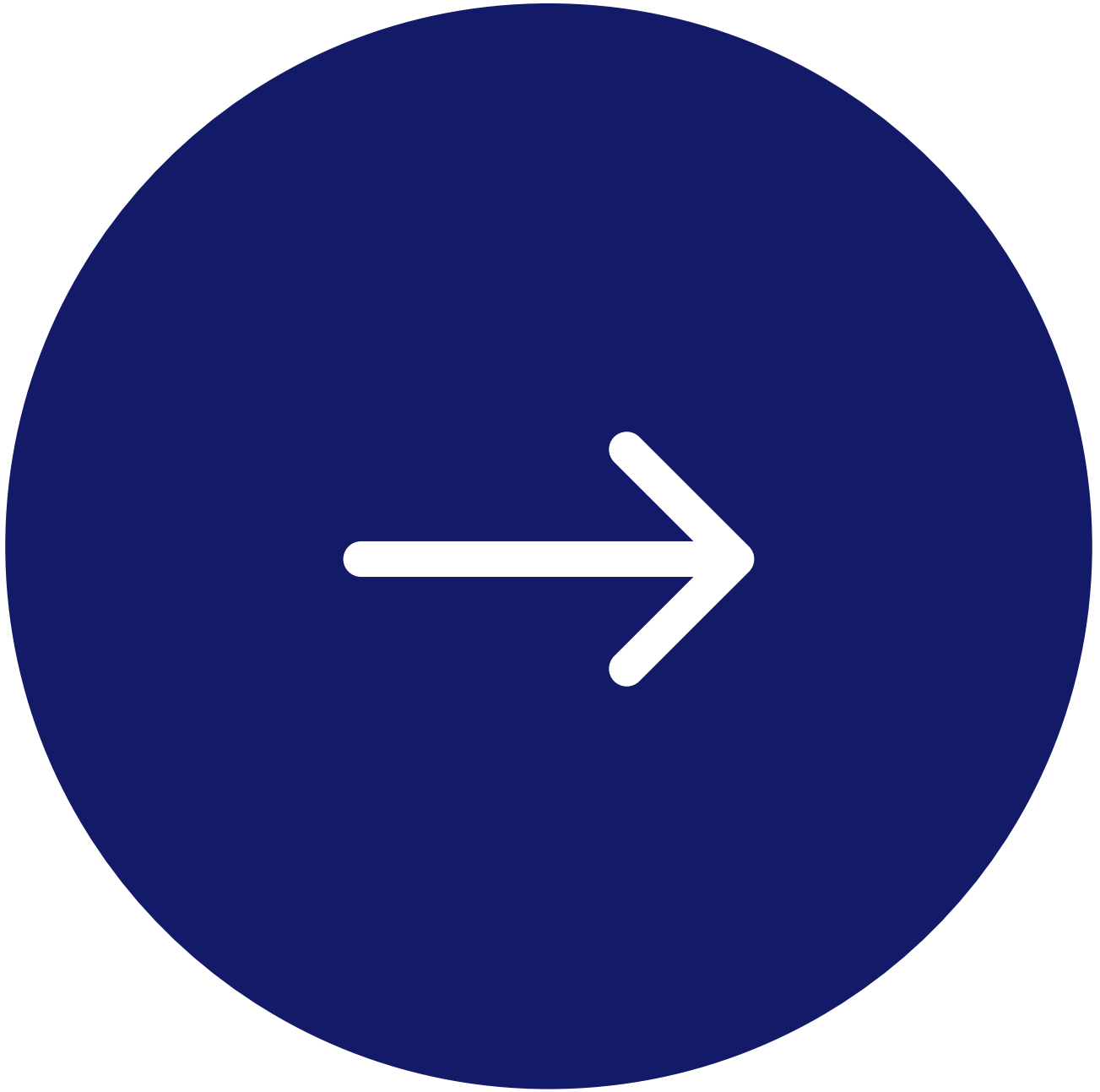
Leeswijzer

In het MN Jaarverslag 2015 vindt u ons financieel jaarverslag en het jaarverslag maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met het samenbrengen van beide jaarverslagen in één MN-publicatie, zetten we een belangrijke stap op weg naar geïntegreerde jaarverslaglegging. Hieronder vindt u een overzicht van die gedeelten van deze publicatie waar de controleverklaringen van de onafhankelijke accountant betrekking op hebben. Een icoon onder aan de pagina geeft aan welke controleverklaring op de desbetreffende pagina van toepassing is. De interviews in dit verslag maken geen deel uit van de assurance.

Hoofdstuk	Controleverklaring financieel jaarverslag	Controleverklaring mvo-jaarverslag
Inleiding		
Directieverslag		
Risicobeheersing		
Bericht Raad van Commissarissen		
Maatschappelijk verantwoord		
Jaarrekening		

Daarnaast publiceert MN dit jaar voor het eerst een apart jaarverslag maatschappelijk verantwoord beleggen.

Inleiding



← Voorwoord



De duidelijkheid over de toekomst van het pensioenstelsel in Nederland, waaraan zo'n grote behoefte is, kwam er in het jaar 2015 niet. Vriend en vijand zijn het er over eens dat een grondige herziening van ons stelsel nodig is. De daling van de rente tot een historisch dieptepunt heeft de financiële positie van veel pensioenfondsen onder druk gezet. Ondanks het nieuwe financiële toetsingskader dreigen er opnieuw kortingen. Het gevolg is een tanend vertrouwen in de pensioensector bij de deelnemers. Door de nadruk die er is op zaken die niet goed lopen, verdwijnt het besef naar de achtergrond dat ons land nog steeds één van de beste pensioenstelsels ter wereld heeft. De pensioenwereld heeft het contact met de gewone burger kennelijk verloren. Het stelsel is zo ingewikkeld geworden dat het niet meer te begrijpen is voor degenen voor wie het is opgezet. Daarom juist is het van groot belang dat alle betrokken partijen vaart zetten achter de herziening van het stelsel. Het zal moeten uitblinken in eenvoud. Dat is een essentiële voorwaarde voor een duurzaam herstel van het vertrouwen.

Eén van de taken die MN zichzelf voor de nabije toekomst stelt, is dat wij samen met onze klanten de verbinding met (werkgevers, werknemers en) de gepensioneerden willen herstellen. Wij willen de dialoog aangaan, luisteren naar de geluiden uit de samenleving en helder spreken over wat wij doen en waarom. Zo staan wij er voor dat ons beleid van verantwoord en duurzaam beleggen heel goed samengaat met het behalen van een goed rendement. Het is een uitdaging dit goed uit te leggen. Duidelijkheid over het beleid en de resultaten is belangrijk. Ook minder prettige boodschappen moeten transparant worden gebracht. Alleen door openheid kunnen wij samen met de fondsen het vertrouwen terugwinnen. Maar dat is niet het enige. Ook intern zullen we het huis op orde moeten krijgen om ons werk doelmatig en tegen de laagst mogelijk kosten te doen.

Veranderende organisatie

MN heeft het doel om dé toongevende financiële dienstverlener in de pensioensector te worden. Het verbeterprogramma MN 3.0 grijpt organisatiebreed in op de inrichting, besturing, processen en systemen. Werkprocessen worden zoveel mogelijk geautomatiseerd. Daardoor verandert het werk voor veel van onze mensen inhoudelijk en stelt het vaak hogere eisen. MN spant zich in de medewerkers daarin goed te begeleiden. Zij zijn cruciaal voor het welslagen van dit grote programma dat MN fundamenteel zal veranderen. MN 3.0 zal ook leiden tot een vermindering van het aantal werknemers, een reductie die tegen het aflopen van het programma in 2018 zijn zwaartepunt zal hebben.

In het afgelopen jaar heeft MN veel energie gestoken in de relatie met onze belangrijkste klanten. Wij maakten nieuwe afspraken over de invulling van de strategische kaders. De set van afspraken is het



fundament voor het versterken van de vertrouwensrelatie met onze stakeholders. Er is overeenstemming bereikt over de financiering van het veranderprogramma MN 3.0. Ook hebben wij met PME en PMT de integratie van de twee oude regelingen naar één uniforme regeling afgerond. Door de verkoop van onze UK-activiteiten is de focus van MN volledig op onze Nederlandse klanten gericht.

In 2015 is de hoofddirectie verkleind van acht naar vier personen. Dit vormde het begin van ons 'Next Blu'-programma dat is gericht op een verandering van de interne organisatie, cultuur en klantbediening. Met een kleinere hoofddirectie verkorten wij de interne samenwerkingsketen en maken hem doelgerichter. Het programma is verder gericht op verbinding met deelnemers en werkgevers. Het dient als opmaat naar het Huis voor de maakindustrie en naar een grotere betrokkenheid met de achterban van onze opdrachtgevers.

De Raad van Commissarissen werd begin 2016 met de benoeming van de heren Van der Ende en Kortbeek op volle sterkte gebracht. Eind 2015 had al de benoeming van twee nieuwe leden, de dames Kemna en Spek plaatsgevonden. Deze benoemingen voorzagen in de vacatures die ontstonden na het terugtreden uit de raad van de heren Linse, Kok en Van Woudenberg. In deze nieuwe samenstelling heeft de diversiteit binnen de raad een stevige impuls gekregen.

Financieel gezien sloot MN 2015 zoals voorzien af met rode cijfers. Dit was onder meer het gevolg van de kosten van MN 3.0 en eenmalige kosten in verband met uitbesteding van de IT-infrastructuur. In 2016 verwachten wij weer een positief resultaat te behalen.

Medewerkers

Voor onze medewerkers was 2015 geen gemakkelijk jaar. Veranderprogramma's MN 3.0 en 'Next Blu' brengen veel veranderingen en onzekerheid met zich mee. Daarnaast hadden en hebben onze medewerkers nog steeds te maken met een buitenwereld die met argusogen de pensioensector volgt en kritische geluiden laat horen. Dit blijkt uit de uitingen die via onder meer de sociale media tot ons komen. Daarom ben ik hen dankbaar voor de inzet en de loyaliteit die zij het afgelopen jaar hebben getoond en heb respect voor hoe zij in deze onzekere tijd toegewijd hun werk blijven uitvoeren. Dat geldt ook voor hun vertegenwoordiger: de Ondernemingsraad.

Ten slotte een bijzonder woord van dank voor de inzet van de leden van de hoofddirectie Paul Versteeg en Walter Mutsaers die MN eind 2015 hebben verlaten.

Den Haag, 7 april 2016
René van de Kieft, Voorzitter Hoofddirectie



← Externe ontwikkelingen

Onzekerheid speelde ook in 2015 een belangrijke rol in de wereld waarin MN opereert. De volgende externe ontwikkelingen zijn met name relevant voor MN.

Demografisch: de levensverwachting is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Daardoor moeten pensioenfondsen de voorzieningen verhogen en dalen de dekkingsgraden. De verhouding tussen het aantal actieven en gepensioneerden verandert.

Economisch: binnen de eurozone treedt een voorzichtig herstel op. In Nederland rekt het Centraal Planbureau op een groei van ruim twee procent. Er is geen inflatie en door de politiek van monetaire verruiming van de Europese Centrale Bank is de rente zeer laag. Hierdoor blijven de dekkingsgraden van pensioenfondsen onder druk staan. De lage rentes hebben niet geleid tot een versnelling van de groei. De westerse economieën lijken enigszins overeind te krabbelen maar enkele belangrijke opkomende landen als Rusland, Brazilië en China zijn juist toenemend in de problemen beland.

Sociaal-cultureel zien wij binnen Nederland een aanhoudende trend van individualisering. Het groeiend aantal zzp'ers en een afname van vaste dienstverbanden zijn hiervan uitingen. Dit zet het pensioen- en sociale zekerheidsstelsel onder druk. Daarnaast is de discussie over de solidariteit binnen het pensioenstelsel volop gaande.

Technologische ontwikkelingen zorgen voor verbeteringen in automatiseringssystemen. Daardoor kunnen pensioenfondsen hun uitvoeringskosten verlagen doordat zij efficiënter kunnen werken.

Op **ecologisch** vlak zien wij een groeiende aandacht voor een verantwoord klimaatbeleid. In Parijs zijn op de grote internationale klimaatop internationale afspraken gemaakt over beperking van de CO₂-uitstoot. Dit vindt zijn weerslag in een toenemende aandacht voor maatschappelijk verantwoord beleggen. Van grote institutionele beleggers wordt steeds vaker verwacht dat zij dit in hun beleggingsbeleid incorporeren.

De directe **politieke** invloeden komen vooral uit Den Haag en Brussel. Nederland moet haar goede kapitaalgedekte stelsel verdedigen tegen de drang van Brussel om de Europese pensioenen te uniformeren. In Nederland verloopt de discussie over de noodzakelijke herziening van het stelsel traag.



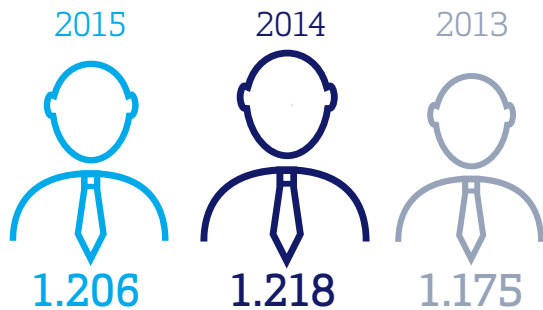
Op 1 januari 2015 wordt het nieuwe Financieel Toetsingskader (nFTK) geïntroduceerd. Daarin zijn de spelregels aangescherpt waaraan pensioenfondsen moeten voldoen. Gedurende het jaar wordt bovendien de rekenrente voor pensioenfondsen aangepast. Gevolg daarvan is dat de toch al lage dekkingsgraden van de pensioenfondsen nog verder dalen. Dit maakt met de aanhoudend lage rentestand dat indexatie van pensioenrechten voor de komende jaren zeer onwaarschijnlijk is. Geopolitiek zijn er verhoogde spanningen in Europa, in het Midden-Oosten is de situatie zeer gespannen. Ook deze ontwikkelingen zorgen voor onzekerheid op de financiële markten.



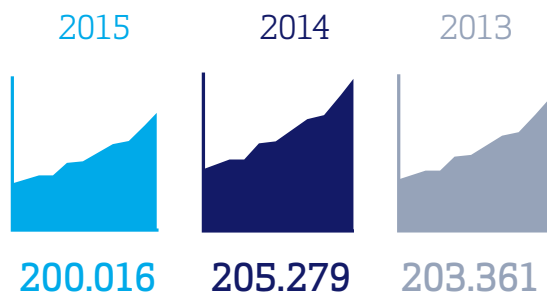
← MN in beeld



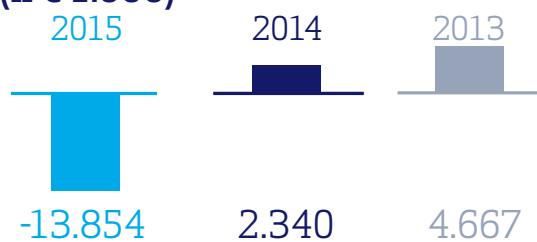
Medewerkers MN



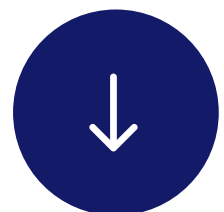
Netto omzet (x € 1.000)



Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen (x € 1.000)

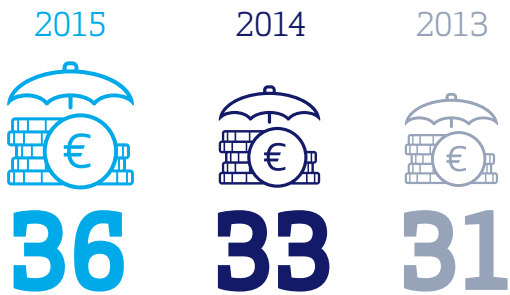


Een uitgebreid overzicht van MN's (financiële) kerncijfers is te vinden op pagina 105.

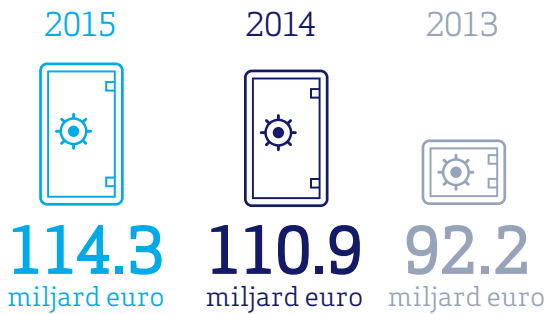


← MN in beeld

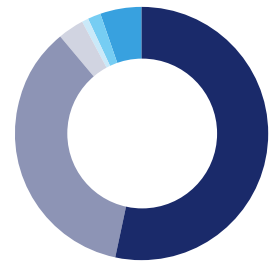
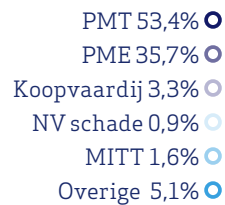
Opdrachtgevers



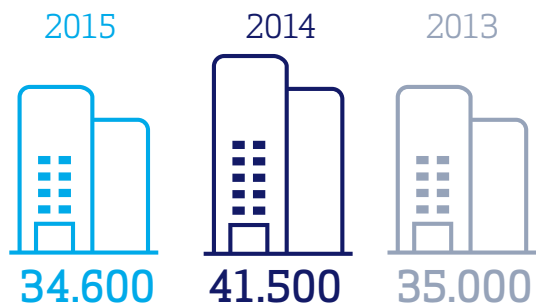
Belegd vermogen



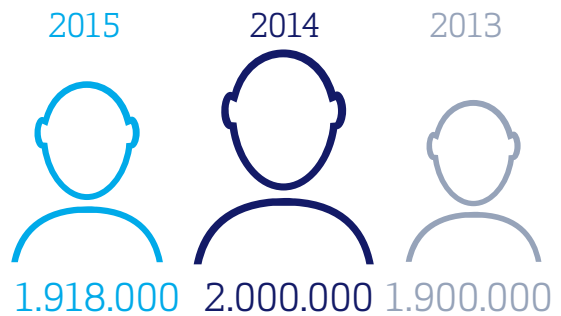
Verhouding belegd vermogen opdrachtgevers



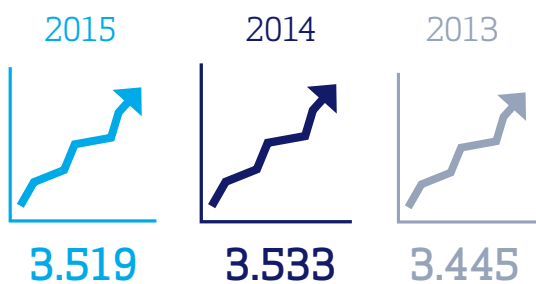
Werkgevers



Deelnemers



Premie-omzet (x € 1 mln)



Uitkeringen aan deelnemers (x € 1.000)



← Profiel MN

MN werkt aan de financiële toekomstvoorziening van bijna 2 miljoen mensen. Dat doen we door de uitvoering van pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen voor onze opdrachtgevers. Naast het uitvoeren van deze taken adviseren wij onze opdrachtgevers. Hierbij streven wij zowel naar financieel als maatschappelijk rendement. Efficiënt, met aandacht voor mens en omgeving, beheren wij ruim 114 miljard euro.

Dit is waar MN voor staat

MN staat voor professionele uitvoering van fiduciair management, asset management, pensioenadministratie, sociale regelingen en overige gerelateerde inkomensvoorzieningen tegen aanvaardbare kosten. In de sector Techniek worden wij gezien als de voorkeursleverancier voor een brede dienstverlening in collectieve regelingen. MN richt zich primair op huidige opdrachtgevers en de daarbij aangesloten deelnemers en werkgevers. Met opdrachtgevers deelt MN een gezamenlijke missie: 'het realiseren van de vitale (financiële) toekomst die mensen verdienen.' Daaraan werkt MN vanuit de visie dat collectiviteit en schaalvoordelen de ingrediënten zijn voor goede aan werken gerelateerde voorzieningen.

Pensioenen en inkomensverzekeringen

Voor 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). Op het gebied van inkomensverzekeringen bedienen wij onder andere NV schade, UVVS en Combinatie Bovemij Mn Services BV. Onze opdrachtgevers, klanten en de deelnemers staan centraal bij alles wat we doen.

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 zo eenvoudig en duidelijk mogelijk te communiceren. En lastige onderwerpen leggen we zo vaak uit als nodig is. We zijn betrokken bij onze klanten en zetten dat extra stapje om ze te helpen. Want daar gaat het uiteindelijk om: mensen een pensioen en een inkomensverzekering bieden die goed, begrijpelijk en betaalbaar zijn.

MN in de waardeketen

In de waardeketen van het maken van pensioenafspraken tot het doen van uitkeringen vervult MN een spilfunctie. Deze waardeketen is hieronder schematisch weergegeven.

Waardeketen MN



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. Pensioenfondsen en sectorale verzekeraars zijn verantwoordelijk voor de realisatie hiervan. De feitelijke uitvoering besteden de pensioenfondsen en verzekeraars voor een groot deel aan MN uit. MN int premies, beheert het vermogen en zorgt voor het realiseren van de vitale financiële toekomst van de deelnemers. Daarbij faciliteert MN dat de opdrachtgevers in control zijn over de uitvoering door MN.



Kernactiviteiten

MN houdt zich bezig met de volgende kernactiviteiten:

Administratie van pensioenen en (inkomens)verzekeringen

We verzorgen voor een belangrijk deel van onze opdrachtgevers de volledige pensioenadministratie. Dat wil zeggen dat we premies innen, de rechten van bijna 2 miljoen deelnemers bijhouden en pensioenen uitkeren. Daarnaast administreren we inkomensverzekeringen voor verschillende verzekeraars. Hierbij verzorgen we het hele proces: van offertes, via acceptatie van deelnemers en polisbeheer, tot het berekenen en uitkeren van schades.

(Beleids)advisering

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 actuaireel, juridisch, technologisch en organisatorisch vlak.

Vermogensbeheer

Wij beheren en administreren het vermogen van onze opdrachtgevers. Daarbij springen drie activiteiten in het oog: fiduciair management, intern beheer en maatschappelijk verantwoord beleggen. MN stond aan de wieg van fiduciair management en we zijn één van de partijen die dit concept het meest vergaand hebben ontwikkeld.

We adviseren en begeleiden opdrachtgevers in het hele proces van vermogensbeheer. Met deze integrale benadering stemmen we alle vermogensbeheeractiviteiten optimaal op elkaar af, van beleidsadvisering en portefeuillebeheer tot risicocontroles en rapportages. Een prettig idee voor opdrachtgevers, vooral in een tijd waarin steeds hogere eisen worden gesteld aan pensioenfondsbesturen. MN beheert bijna de helft van het vermogen van de opdrachtgevers intern. Reden is dat dit vanuit kostenefficiëntie en risicobeheersing toegevoegde waarde heeft.

Opdrachtgevers en MN zijn zich ervan bewust dat een verantwoord beleggingsbeleid bijdraagt aan het verduurzamen van de maatschappij en daarmee aan de duurzame vitale toekomst van mensen. We hebben dan ook de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties ondertekend. Deze principes heeft MN uitgewerkt in tien leidende beginselen voor verantwoord vermogensbeheer. Vanuit de fiduciaire rol zorgt MN ervoor dat deze principes worden toegepast.



Strategie

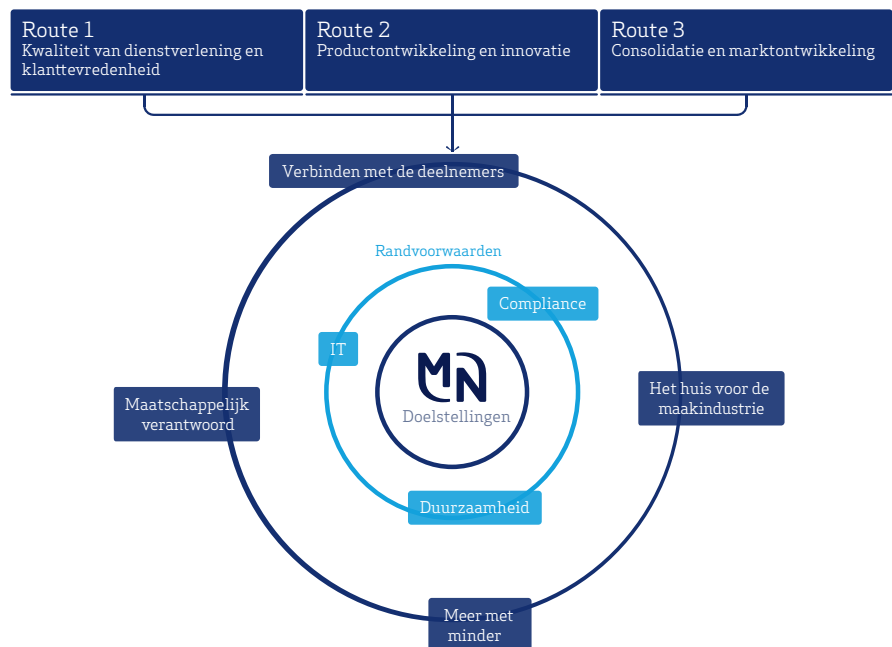
MN's strategie om haar missie en visie te realiseren, loopt langs drie routes:

- 1) Optimaliseren huidig bedrijfsmodel: verstevigen van de positie binnen de maakindustrie, i.e. Techniek, Chemie, Levensmiddelenproductie en overige productie en de Maritieme sector;
- 2) Leveren van producten en diensten aan huidige opdrachtgevers;
- 3) Consolidatie en marktontwikkeling.

De kern binnen deze drie routes is: het vergroten van het vertrouwen bij opdrachtgevers, deelnemers en werkgevers. Dit doet MN langs vier assen: 'verbinden met de deelnemers', 'het huis voor de maakindustrie', 'meer met minder' en 'maatschappelijke verantwoord'.

In haar ondernemingsplan wordt de strategie van MN voor de middellange termijn uiteengezet en onderbouwd vanuit een in- en externe analyse. Jaarlijks wordt het ondernemingsplan vertaald in een meer operationele kaderbrief die de basis vormt voor de jaarplannen op unitniveau en het definitieve budgetboek op MN-niveau. Op de verschillende managementniveaus wordt er volgens afspraken gerapporteerd over voortgang en resultaten. Waar nodig worden acties ondernomen om bij te sturen.

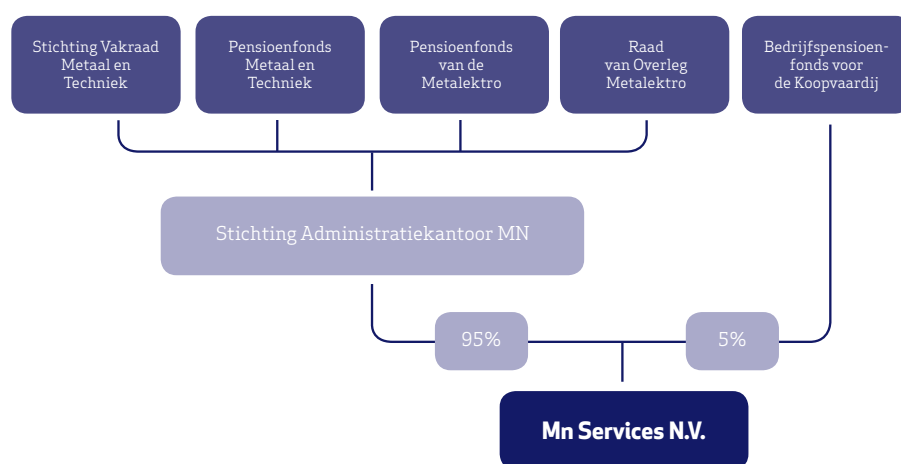
Strategische routes 2015 - 2017



(Aandeelhouders)structuur

Sociale partners en pensioenfondsen PMT en PME zijn vertegenwoordigd in het bestuur van een Stichting Administratiekantoor MN (StAK MN) die voor 95% aandeelhouder van MN is. Het bestuur van StAK MN kent bestuurders met twee typen aanduidingen, namelijk 'S'-bestuurders aangewezen door de sociale partners en 'P'-bestuurders aangewezen door de pensioenfondsen. Bpf Koopvaardij is 5% aandeelhouder.

MN's aandeelhoudersstructuur is schematisch als volgt:



Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van MN bestaat uit zes onafhankelijke leden. Binnen de Raad van Commissarissen bestaan drie kerncommissies; de Auditcommissie, de Remuneratie- & Benoemingscommissie en de Changecommissie. Deze commissies bereiden voor de Raad van Commissarissen besluitvorming voor op het gebied van financiële, audit- en riskonderwerpen (Auditcommissie), besluitvorming rondom grote veranderprogramma's (Changecommissie) en op het gebied van remuneratie en (her)benoemingen (Remuneratie- & Benoemingscommissie).

Taakverdeling Raad van Commissarissen

Voorzitter	mw. Vogelaar
Auditcommissie	mw. Spek (voorzitter) en dhr. Van der Ende
Changecommissie	mw. Kemna (voorzitter) en mw. Vogelaar
Remuneratie- & Benoemingscommissie	dhr. Kortbeek (voorzitter) en dhr. Korevaar



Samenstelling hoofddirectie

Het directieteam van MN is kleiner en slagvaardiger geworden. Daarmee wordt effectiever ingespeeld op de uitdagingen waar de organisatie voor staat. Het directieteam is teruggegaan van acht naar vier posities.

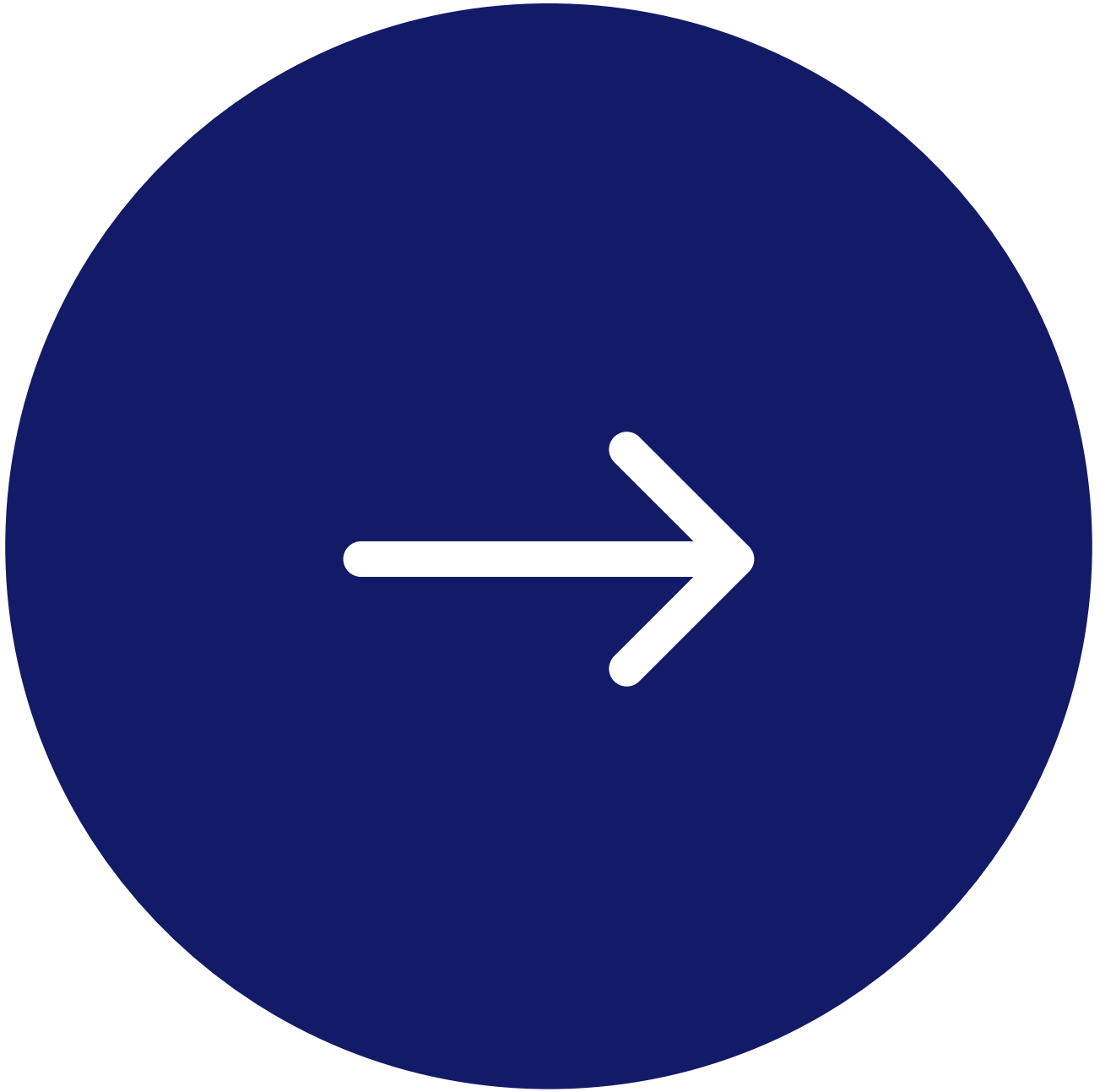
MN kent een hoofddirectie, bestaande uit vier personen die verantwoordelijk zijn voor de besturing van MN en haar dochterondernemingen. Naast voorzitter van de hoofddirectie René van de Kieft, bestaat MN's toplaag uit Henri den Boer, Gerald Cartigny en de CFRO (vacature). Momenteel vormen de heer René van de Kieft en de CFRO de statutaire directie van MN.

De hoofddirectie bestaat uit de volgende leden:

Hoofddirectie	Functie
René van de Kieft Voorzitter hoofddirectie	De voorzitter van de hoofddirectie 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 hij verantwoordelijk voor klanttevredenheid en een klantgerichte organisatie door een centrale rol in te nemen tussen opdrachtgevers en de organisatie. Primair geeft hij leiding aan de verandering van MN.
(vacature) Directeur Financiën, Risk en Informatievoorziening	De directeur Financiën ondersteunt op objectieve wijze de realisatie en de ontwikkeling van de strategie en de daarbij behorende risico's ter bewaking van de financiële gezondheid van de vennootschap. Verder is zij verantwoordelijk voor het leiden en besturen van de informatievoorziening door de voortbrenging en levering van adequate (toekomstvaste, robuuste, schaalbare) ICT-voorzieningen.
Henri den Boer Directeur Pensioenen en Verzekeringen	De directeur Pensioenen en Verzekeringen is verantwoordelijk voor zowel het beheer van als de advisering omtrent de pensioen- en verzekeringsadministratie van opdrachtgevers. Hij is verantwoordelijk voor de contacten hieromtrent met de opdrachtgevers.
Gerald Cartigny Directeur Vermogensbeheer	De directeur Vermogensbeheer is verantwoordelijk voor het vormen en uitdragen van de huisvisie inzake beleggingen en het vertalen hiervan naar het beleggingsbeleid en de portefeuilleconstructie voor opdrachtgevers. Verder is hij verantwoordelijk voor de uitvoering van beleggingen binnen de verkregen mandaten en het voeren van de beleggingsadministratie. Hij is verantwoordelijk voor de contacten hieromtrent met de opdrachtgevers.



Directieverslag



← Governance en organisatie

In 2015 hebben zich binnen MN belangrijke veranderingen voltrokken. De bestuursstructuur werd aangepast en met de belangrijkste opdrachtgevers werden afspraken gemaakt over de toekomstige ontwikkelingen. In de beweeglijke omgeving waarin wij opereren, creëert dit de rust en stabiliteit die nodig zijn om onze rol als vermogensbeheerder en uitvoerder van pensioenen en verzekeringsregelingen goed te kunnen vervullen.

Nadat MN in 2014 de governance aanpaste, werd tijdens een strategische conferentie in het najaar van 2015 hieraan een nadere uitwerking gegeven. Met onze aandeelhouders (pensioenfondsen en sociale partners) maakten wij nieuwe afspraken over de invulling van de strategische kaders. Dit betreft onder meer de rol die MN kan spelen bij de consolidatie in de markt, het aantrekken van nieuwe klanten en hoe ingespeeld kan worden op de wens naar individuele pensioenregelingen.

Op 1 december trad een nieuwe topstructuur in werking waarbij de hoofddirectie werd teruggebracht van acht naar vier personen. De Raad van Commissarissen werd met de toetreding van vier nieuwe leden weer op sterkte gebracht, nadat in 2015 de commissarissen Kok, Linse en Van Woudenberg waren afgetreden.

Bestuur en Toezicht 2015

Volgens de Wet Bestuur en Toezicht zorgen grote vennootschappen voor een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de directie en in de Raad van Commissarissen.

Bij aanvang van 2015 waren de heren Hagendijk en Mutsaers de statutair bestuurders van MN. Vervolgens is de heer Hagendijk per 1 april 2015 afgetreden. Daarna is per mei 2015 de heer Van de Kieft aangetreden als statutair bestuurder. Per 1 december 2015 is de heer Mutsaers afgetreden als statutair bestuurder van MN. Er is momenteel een vacature voor een statutair bestuurder waaraan invulling gegeven wordt. Vanuit het oogpunt van diversiteit wordt ernaar gestreefd een vrouwelijk bestuurder te benoemen. Hier wordt in de procedure rekening mee gehouden.

De Raad van Commissarissen van MN bestaat uit zes commissarissen, onder wie drie vrouwen. Na het aftreden van de heren Kok, Linse en Van Woudenberg, heeft MN tijdens het selectieproces met succes gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen.

MN heeft sinds 2013 een diversiteitsbeleid dat is gericht op meer vrouwen in de hogere functies binnen MN. Bij benoeming van leden van de (hoofd)directie en Raad van Commissarissen wordt in de profielschets expliciet rekening gehouden met een evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen binnen de (hoofd)directie en Raad van Commissarissen.

Organisatieontwikkelingen in 2015

Eind 2015 stond in het teken van veranderingen binnen de topstructuur, zoals hierboven beschreven. De nieuwe topstructuur van MN is op 1 december 2015 van start gegaan. Volgende fasen in het verandertraject, zoals onder andere de herinrichting van de klantbediening en de herijking van de lijn- en staforganisatie, worden in 2016 verder uitgewerkt.

Per 1 oktober 2015 heeft MN haar activiteiten in de UK overgedragen aan Kempen Capital Management. Met Kempen Capital Management heeft MN een partij gevonden die in staat is om de dienstverlening aan de UK-opdrachtgevers voort te zetten op hetzelfde niveau. Daarnaast zijn bij de overdracht de medewerkers van het UK-kantoor overgegaan naar Kempen.

Pensioenen

In 2015 heeft MN samen met PME en PMT intensief verder gewerkt aan de harmonisatie van de pensioenregelingen van beide fondsen. De sociale partners hebben een aantal besluiten genomen die het mogelijk maken de regelingen weer verder bijeen te brengen en te vereenvoudigen. In samenwerking met de bestuursbureaus van beide fondsen heeft MN veel werk verricht om de besluitvorming voor te bereiden. Dit heeft geleid tot de vaststelling van een nieuw pensioenreglement van PME en PMT eind 2015. Voor Bpf Koopvaardij heeft in 2015 de implementatie van de nieuwe pensioenregeling invulling gekregen.

Er is vanuit MN tevens hard gewerkt aan de invoering van de Wet Pensioencommunicatie. Deze wet maakt het mogelijk om deelnemers op het gebied van pensioeninformatie beter op maat te bedienen. Ook worden de mogelijkheden om deelnemers digitale informatie te verstrekken verder uitgebreid. MN kan op deze manier beter inspelen op de specifieke behoeften die deelnemers hebben. Naast de invoering van de Wet Pensioencommunicatie is er in 2015 een portal gecreëerd waar werkgevers uit de Metaal en Techniek, Metalektro en Koopvaardij hun gegevens centraal kunnen aanleveren. Dit zorgt voor een kwalitatief betere gegevensaanlevering en meer gebruiksgemak voor werkgevers.

Belangrijk was de verhuizing van ons datacenter naar een automatiseringsdienstverlener in het kader van een project om een nieuw infrastructuurlandschap in te richten.

Verzekeringen

Een verdere intensivering van de klantfocus bleef in het afgelopen jaar een belangrijke aandachtspunt bij Verzekeringen. In 2015 verlengden wij voor NV schade het certificaat voor het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV).

Veel aandacht ging uit naar de inrichting van een nieuw geautomatiseerd verzekeringssysteem. Met dit nieuwe systeem kan MN de klantbediening aanzienlijk verbeteren en meer tegemoet komen aan de wensen van klanten. 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 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 naar april 2016. Met het oog op beheersbaarheid en continuïteit van de dienstverlening is gekozen voor een latere implementatie.

Vermogensbeheer

Op het gebied van vermogensbeheer hebben wij ondermeer de volgende initiatieven voor onze opdrachtgevers gefaciliteerd.

In april 2015 werden onder de vlag van De Nederlandse Investeringsinstelling (NLII) twee fondsen gelanceerd die voorzien in de behoefte aan ondernemingsfinanciering in Nederland: het Achtergestelde Leningen Fonds (ALF) en het Bedrijfsleningen Fonds (BLF). Hiermee beschikt het mkb de komende jaren over extra financieringscapaciteit. Deelname aan de NLII past in het beleid van MN en haar opdrachtgevers om maatschappelijke betrokkenheid te combineren met zinvolle en verantwoordelijke investeringskeuzes.

Na een gezamenlijk traject met MN, heeft PMT in juli 2015 een nieuw beleggingskader vastgesteld. Dit is onderdeel van een volledige herijking van het strategisch beleggingsbeleid waarmee PMT beter aan de deelnemers uitlegt hoe de premie wordt belegd. Via Dutch Mortgage Funding Company (DMFCO) besloot PMT te beleggen in Nederlandse woninghypotheken via het label Munt Hypotheken.

Aan het begin van het jaar heeft PME aan MN het mandaat 'De Betrokken Belegger' verstrekt. Met De Betrokken Belegger investeert PME in een geconcentreerde Europese aandelenportefeuille die zeer goed scoort op

ESG-factoren en een stabiel rendement oplevert. Ook PME heeft in het najaar van 2015 € 1 mld gealloceerd aan DMFCO om via Munt Hypotheken in Nederlandse woninghypotheken te investeren.

MN speelt voor haar opdrachtgevers een rol in de consolidatie en voert de transitie uit van invarende fondsen. Meest recent heeft MN voor PME het samenvoegen met Alcatel Lucent voltooid, waarmee een overdracht van € 680 miljoen beheerd vermogen gemoeid was.

MN 3.0 en Next Blu

MN heeft in 2014 het meerjarige veranderprogramma MN 3.0 opgezet dat stapsgewijs de organisatie klantgericht, efficiënter en slagvaardiger maakt tegen lagere kosten en MN in de top van de dienstverleners houdt. Met dit programma anticipeert MN op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de pensioensector en de veranderende klanteisen. De markten zijn in beweging en mensen willen eenvoud en transparantie. Dat vereist een bedrijfsvoering die volledig op orde is voor een excellente en snelle dienstverlening. MN 3.0 is een integraal programma dat focus heeft op de processen en systeemveranderingen in de pensioen- en verzekeringsadministratie.

Onder de noemer The Next Blu is een veranderprogramma opgestart binnen MN. Next Blu staat symbool voor het gewenste gedrag binnen MN en de verandering die dit betekent voor de medewerkers. Voorbeelden van het gedrag dat past bij dit nieuwe blauw zijn: 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. Naast deze zachte kant vinden in het kader van Next Blu ook veranderingen in de organisatiestructuur plaats om slagvaardiger te opereren met een grotere klanttevredenheid. De eerste verandering in dit kader betrof de wijziging van de topstructuur van MN en inmiddels zijn ook wijzigingen in gang gezet voor de klantorganisatie, staf en vermogensbeheer.

Het afgelopen jaar is met MN 3.0 een nieuw werkgeversportaal opgeleverd. Met de invoering van het nieuwe werkgeversportaal is het makkelijker geworden voor MN om over de juiste gegevens te beschikken zodat wij onze werkgevers beter van dienst kunnen zijn. In 2016 is de eerste business release van MN 3.0 voorzien.

Op grond van het belang en de projectomvang van MN 3.0 heeft de hoofddirectie van MN een onderzoek laten uitvoeren naar het programma, de infrastructuur en de ontwikkelomgeving. De voortgang en risico's van MN 3.0 worden kritisch bewaakt evenals de productiviteit van de deelopleveringen. De hoofddirectie overweegt om maatregelen te treffen omdat het programma nog niet op alle punten naar tevredenheid wordt

uitgevoerd. Aanleiding hiervoor was ondermeer dat de effectiviteit van de projectteams nog niet het beoogde niveau had bereikt.

Onze medewerkers

MN is een dienstverlenende organisatie waarin de kwaliteit van de medewerkers van cruciaal belang is. Het zijn de medewerkers die waarde creëren voor de stakeholders voor wie zij zich inzetten. Om hun kwaliteit op peil te houden en ten bate van hun persoonlijke ontwikkeling, vindt MN het belangrijk dat zij doorgroeien en zich verder ontwikkelen, persoonlijk en vakmatig.

De personeelsstrategie kent drie strategische prioriteiten: MN helpen transformeren, leidinggevend versterken, en prestaties bevorderen.

Nieuwe medewerkers bieden wij een goede start met een in 2015 geïntroduceerd 'onboardingprogramma'. Zij worden daarin snel wegwijs gemaakt binnen MN en verwerven de basiskennis over processen, omgeving en klanten van MN.

MN heeft er vanuit haar maatschappelijke positie voor gekozen om de variabele beloning te maximeren op 20%. Daarnaast is de doelgroep die aanspraak maakt op een variabele beloning beperkt. In 2015 werkten er bij MN 58 personen bij wie een variabele beloning deel kon uitmaken van hun totale beloning. De hoofddirectieleden en het senior management hebben geen variabele beloning.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MN wil haar maatschappelijke taak, het verzorgen van pensioenen en inkomensverzekeringen, op een maatschappelijk verantwoorde manier uitvoeren. Dat betekent: met aandacht voor mens, milieu en economie. Naast de zorg voor de inkomens van mensen dragen wij ook de zorg voor de wereld om ons heen. Kort gezegd: wij willen dat de jonge werknemers van nu straks gepensioneerd kunnen zijn in een leefbare en duurzame wereld. We geven dat vorm door het vermogen zo te beleggen dat het goed rendeert én bijdraagt aan mens en milieu. Dit laten wij ook tot uitdrukking komen in de wijze waarop wij ons eigen bedrijf organiseren op de gebieden van inkoop, personeelsbeleid, mobiliteit, energiemangement et cetera. Wij stimuleren onze mensen om deel te nemen aan initiatieven waarmee zij in hun eigen omgeving bijdragen aan maatschappelijke initiatieven, van grootschalige tot kleine projecten. In de transparantiebenchmark die het ministerie van Economische Zaken jaarlijks bekend maakt, bekleedde MN in 2015 de 31e plaats in een lijst van 500 ondernemingen in Nederland die werden beoordeeld op de inhoud en kwaliteit van hun (maatschappelijke) verslaglegging.

Maatschappelijk verantwoord beleggen krijgt binnen MN grote aandacht omdat wij met het omvangrijke belegd vermogen de kans hebben invloed

uit te oefenen op het ESG-beleid van de bedrijven waarin wij wereldwijd investeren. Wij gaan met hen de dialoog aan wanneer zij naar ons oordeel op het gebied van milieu, sociale prestaties of governance kunnen verbeteren. MN heeft zich aangesloten bij een aantal nationale en internationale initiatieven op het gebied van verantwoord ondernemen. Zo zijn wij sinds 2009 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties.

Als ondertekenaar van de Montreal Pledge hebben wij ons gecommitteerd om jaarlijks de CO₂-voetafdruk van de beleggingen bekend te maken. Daarnaast maken wij deel uit van de Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC). Eind 2015 sloten wij ons als eerste Nederlandse pensioenuitvoerder aan bij de Portfolio Decarbonisation Coalition. De deelnemers hiervan zijn voornamelijk institutionele beleggers, die in internationaal verband kennis en ervaring uitwisselen over strategieën voor het omgaan met klimaatverandering en manieren om dit te meten. In 2015 heeft MN actief deelgenomen aan de internationale klimaatconferentie in Parijs. Zo nam een medewerker als mede-auteur van een rapport van de IIGCC deel aan een discussie over de manier waarop vanuit de pensioensector en institutionele investeerder kan worden bijgedragen aan het behalen van de klimaatdoelstelling die tijdens de top werd afgesproken.

'De enige manier om vertrouwen te herstellen is een gezamenlijke aanpak'



Vertrouwen

Vertrouwen herstellen en borgen. Dat thema staat het hoogst op de gezamenlijke agenda van MN en haar belangrijkste stakeholders. Vertrouwen in elkaar, alsook herstel van vertrouwen binnen de samenleving. De directeuren van PME, PMT, Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij en MN zijn het van harte met elkaar eens: alleen door 'schouder-aan-schouder' op te trekken kan het lukken de uitdagingen goed aan te pakken.

De pensioensector heeft moeite het vertrouwen en de waardering van de samenleving te herstellen. Lage dekkingsgraden, uitblijven van indexatie en zelfs korting op ingegane pensioenen leidden ertoe dat het geloof is afgebrokkeld in het vermogen van de fondsen om economische tegenslagen succesvol te lijf te gaan. De toezeggingen over pensioenaanspraken, maar ook de robuustheid van het stelsel, bleken daardoor een stuk brozer dan lang werd gedacht.

"Er is een risico dat afzonderlijke partijen nu hun best gaan doen om op de eigen vierkante meter van alles te repareren", zegt Erwin Cramer, directeur van het bestuurbureau van het Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij. "Maar de enige manier om vertrouwen te

herstellen is een gezamenlijke aanpak. Juist vanwege alle turbulentie in het pensioendossier moeten wij het samen rooien. Alles staat onder druk: de kosten, het stelsel, de financiële markten, de economie. Als de druk zo hoog is, moet je hem verdelen."

Tijdens een werkconferentie van MN en haar stakeholders in oktober 2015 is de basis voor samenwerking in de toekomst versterkt. Iedereen is het erover eens dat de huidige issues alleen door een eenduidig en gezamenlijk optreden het hoofd kunnen worden geboden. En er is de gezamenlijke missie om het 'Metaal- en Maritiem Pensioenhuis' te ontwikkelen als logische dienstverlener voor de maakindustrie. Zo zullen PMT, PME, Koopvaardij en MN zich met één gezicht positioneren in de grote consolidatiebeweging die zich in de pensioenwereld voltrekt.

Eric Uijen, voorzitter van het uitvoerend bestuur van pensioenfonds PME, beaamt dat de pensioenfondsen en de uitvoerder nu al schouder-aan-schouder moeten optrekken. "Tijdens de werkconferentie hebben wij het vertrouwen in elkaar uitgesproken, op basis van respect en gelijkwaardigheid. In het samenwerkingsproces is geen plaats voor een instelling van 'baas' en 'opdrachtnemer'. Dat is niet de mentaliteit die hierin past. Met de juiste intenties en een goed

plan hebben we al een halve strijd gewonnen." "Het is zaak dat er niet alleen goede intenties zijn, maar dat daar ook naar wordt gehandeld", zegt ook Guus Wouters, directeur van pensioenfonds PMT. Hij pleit voor een zakelijk en realistisch gedrag naast de filosofische vergezichten. Als voorbeeld noemt hij het veranderproject MN 3.0. "Daar hebben wij met elkaar voor gekozen. En als je A zegt moet je ook B en C durven zeggen. Met andere woorden: bij de eerste beste tegenslag trek je er dan niet je handen van af. Integendeel, dan heb je dat beetje extra geduld of doe je die benodigde extra investering omdat je je eraan hebt verbonden en vertrouwt op de goede uitkomst."

René van de Kieft, Voorzitter Hoofddirectie van MN, benadrukt het gemeenschappelijk streven van de partijen: dat van een zo hoog mogelijk pensioen voor de deelnemer. "Het is een gemeenschappelijke missie om de erfenissen uit het verleden op te ruimen en het pensioenbeheer toekomstbestendig te maken."

MN's leidsman doelt onder andere op de grote veranderingen die binnen de uitvoerder gaande zijn, en die onder andere zullen leiden tot een vernieuwing van de ICT-systemen. Daarbij wordt vrijwel de hele 'pensioenstraat' gedigitaliseerd. "Zo kan de pensioendelnemer en aangesloten werkgever in de toekomst

veel meer zelf regelen", legt hij uit. "Processen worden zo duidelijker, sneller en foutlozer. En we kunnen veel gemakkelijker monitoren wat onze deelnemers écht willen weten en nodig hebben. Dat inzicht is veel waard, want als we het koppelen aan eigentijdse manieren om te communiceren met de achterban, is dat een effectieve manier om te laten zien dat wij er voor de deelnemer zijn en niet andersom."

De belangrijkste veranderingen zitten niet alleen in systemen en processen, maar vragen ook een andere houding van de pensioenprofessional, stelt hij. "Meer eigenaarschap en daadkracht om de bestaande hobbels te nemen, maar ook creativiteit om nieuwe uitdagingen buiten de gebaande paden op te willen lossen. En een goede samenwerking – allereerst binnen de uitvoeringsorganisatie, maar ook met de opdrachtgevers en niet in de laatste plaats met de deelnemers zelf - is ook hier van cruciaal belang", legt René van de Kieft uit.

Guus Wouters: "Onze achterban gaat zien dat er echt iets aan het gebeuren is. Wij werken met elkaar aan verlaging van de kosten en een verbetering van de reactiesnelheid en kwaliteit. Het is aan ons samen om een klimaat te creëren waarin die veranderingen worden gerealiseerd en ook écht effect sorteren."

Eric Uijen
voorzitter uitvoerend bestuur
pensioenfonds PME

Erwin Cramer
directeur bestuurbureau
Bedrijfspensioenfonds Koopvaardij

Rene van de Kieft
Voorzitter Hoofddirectie MN

Guus Wouters
directeur pensioenfonds PMT

← Financiële ontwikkelingen

Resultaat

Het resultaat voor belasting in 2015 is € 12 miljoen negatief. Dit is conform verwachting. Het resultaat is in belangrijke mate beïnvloed door de kosten van het programma MN 3.0 die MN voor eigen rekening heeft genomen. Exclusief de kosten van programma MN 3.0 en de eenmalige kosten met betrekking tot de uitbesteding van IT-infrastructuur, zou er een positief resultaat in 2015 zijn gerealiseerd dat qua hoogte vergelijkbaar is met het resultaat 2014.

Resultaatbestemming

Het resultaat na belastingen van € 10,9 miljoen negatief zal ten laste worden gebracht van het eigen vermogen. Het eigen vermogen bedraagt eind 2015 € 15,3 miljoen na resultaatbestemming. In de Algemene Vergadering wordt de voorgestelde resultaatbestemming definitief vastgesteld.

Bedrijfsopbrengsten

De omzet in 2015 bedroeg € 203,9 miljoen en is ten opzichte van 2014 met € 3,5 miljoen afgenomen. In 2015 is het beheerd vermogen van Nederlandse opdrachtgevers met € 3,4 miljard toegenomen naar € 114,3 miljard met name door de positieve ontwikkeling van de financiële markten. Mede hierdoor zijn er hogere opbrengsten uit beleggingsactiviteiten ondanks de verkoop van MN UK aan Kempen Capital Management per 1 oktober 2015. Tegenover deze extra beleggingsopbrengsten staan lagere opbrengsten uit hoofde van pensioenuitvoering. In 2014 zijn meer klantprojecten binnen pensioenen uitgevoerd in het kader van gewijzigde wet- en regelgeving, de verwerking van een pensioenverlaging en hogere aantallen waardeoverdrachten.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten stegen in vergelijking met vorig boekjaar met € 12,5 miljoen tot een bedrag van € 217 miljoen. De kosten werkzaamheden derden en afschrijvingen zijn voornamelijk toegenomen door het programma MN 3.0 bestaande uit Vernieuwen pensioenen en Herinrichting Verzekeringsadministratie. MN wil slagvaardiger en flexibeler worden binnen de pensioen- en verzekeringuitvoering. Dit programma richt zich

op een nieuwe procesvoering en optimale klantbediening, ondersteund door een fundament van nieuwe ICT. Met betrekking tot het programma MN 3.0 zijn ontwikkelingskosten geactiveerd op de balans, welke zich deels manifesteren in een toename van de wettelijke ontwikkelingsreserve.

Voorts is er in 2015 een aantal gerichte veranderinitiatieven ontplooid. In het kader van wet- en regelgeving zijn activiteiten uitgevoerd voor nieuw Financieel Toetsing Kader (nFTK), Wet Pensioencommunicatie en Solvency II. Met het succesvol afronden van het project "Nieuwe Regelingen" in 2015 is een verzameling projecten opgeleverd om producten, processen en systemen binnen de pensioenuitvoering aan te passen aan wettelijke wijzigingen en specifieke klantwensen. Belangrijke resultaten zijn onder andere leeftijdsonafhankelijke inrichting van systemen en inrichting van nieuwe producten en parameters. Vermogensbeheer heeft zich in 2015 voorbereid op eisen Central Clearing en initiatieven uitgevoerd met als doel optimalisatie van risico- en databeheersing.

Daarnaast waren er in 2015 eenmalige transitiekosten ten behoeve van uitbesteding van IT-infrastructuur aan een externe ICT-leverancier. Het doel van de uitbesteding is continuïteit van de ICT-exploitatie te waarborgen en de kwaliteit van de ICT-Infrastructuur te verbeteren tegen een marktconform kostenmodel. Door deze uitbesteding zullen toekomstige ICT-investeringen en bijbehorende afschrijvingen significant afnemen. Hiertegenover staan jaarlijkse uitbestedingslasten. Dit jaar zijn de datakosten toegenomen binnen vermogensbeheer in lijn met de informatiebehoefte van opdrachtgevers.

De ontwikkeling van de personeelskosten zijn beïnvloed door de stijging van de loonkosten als gevolg van cao-indexatie van 0,75% per september 2015, een stijging van de pensioenlasten en de opleidingskosten. Ook waren er extra reorganisatielasten in het kader van het programma MN 3.0.

Liquiditeitspositie

Door actieve werkkapitaalsturing is de eigen liquiditeitspositie eind 2015 op een niveau van € 47,8 miljoen uitgekomen, ondanks het negatief bedrijfsresultaat en de verrichte investeringen. De hoge liquiditeitspositie eind 2015 wordt verklaard door vooruitontvangen bedragen van onze opdrachtgevers met betrekking tot het eerste kwartaal 2016. MN heeft een kapitaalintensief karakter en daarmee een hoog investeringsniveau. Een belangrijk gegeven is dat MN in een markt opereert die sterk aan veranderingen onderhevig is. Bovendien is onze dienstverlening door het administratieve karakter afhankelijk van kwalitatief hoogwaardige automatisering en daarmee van vereiste investeringen. Dit legt druk op de liquiditeitspositie en vergroot de noodzaak om korte termijn werkkapitaal goed te coördineren met het oog op het liquiditeitsbeslag. Daarnaast hebben financiële dienstverleners als MN in belangrijke mate te maken met wetgeving als het Internal Capital Adequacy Assessment Process

(ICAAP) en de Alternative Investment Fund Managers Directive, waarbij niet alle liquide middelen ter vrije beschikking staan voor gebruik in het werkkapitaal. Indien noodzakelijk beschikt MN over een trekkingsrecht van € 21 miljoen om kortstondige liquiditeit tekorten te financieren.

Investeringsen

Ter ondersteuning van de medewerkers, de bedrijfsprocessen en verdere professionalisering van het productieapparaat is voor € 20,2 miljoen aan investeringen gedaan in hard- en software en diversen. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gestegen van € 30,2 miljoen in 2014 naar € 37,5 miljoen in 2015. Deze stijging is een bewuste keuze in lijn met de geplande technische vervangingsinvesteringen en voorgenomen ontwikkelinvesteringen van MN 3.0. In 2015 heeft MN haar wagenpark overgedragen middels een sale- en leasebackconstructie. Deze transactie heeft geleid tot een desinvestering, hiertegenover staat een gerealiseerde verkoopopbrengst van het wagenpark.

Kapitalisatie MN

MN dient over zoveel weerstandsvermogen te beschikken dat de continuïteit van de bedrijfsvoering voor alle stakeholders is gegarandeerd. Gegeven de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten dient hierbij rekening te worden gehouden met geldende maatschappelijke normen, DNB-normen voor het aanhouden van eigen vermogen voor de opdrachtgevers bij Vermogensbeheer BV en Fondsenbeheer BV en voor de overige opdrachtgevers. Daarnaast heeft MN een liquiditeitsbehoefte en de noodzaak om investeringen voor de toekomst efficiënt te kunnen financieren. Analyse heeft aangetoond dat MN aan de wettelijke prudentie-kapitaalvereisten voldoet voor de onder 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, waarop gesteund kan worden wanneer zich een calamiteit voordoet. Bij activering zal deze kredietvoorziening de vorm hebben van een achtergestelde lening, die onder voorwaarden geconverteerd kan worden naar eigen vermogen. Op deze wijze is de totale kapitalisatie van MN voldoende robuust om onder de huidige en toekomstige omstandigheden de risico's het hoofd te bieden.

← Vooruitblik

De onzekerheid over wat er in ons land met de pensioenen gaat gebeuren zal nog wel enige tijd aanhouden. De consultatie van vele partijen is in volle gang en een belangrijk onderdeel hierin, het rapport van de Sociaal Economische Raad, wordt pas in de loop van 2016 verwacht. Dat ontslaat de sector niet van de plicht alles te doen wat in haar vermogen ligt om onder de huidige moeilijke economische omstandigheden de pensioenen zo goed mogelijk te regelen. Het is frustrerend dat ondanks goede beleggingsresultaten het niet mogelijk is pensioenen te indexeren doordat de rentestand zich op een ongekend laag niveau bevindt. Voor de gemiddelde burger is dit amper uit te leggen en het draagt bij aan het gebrek aan vertrouwen in de sector.

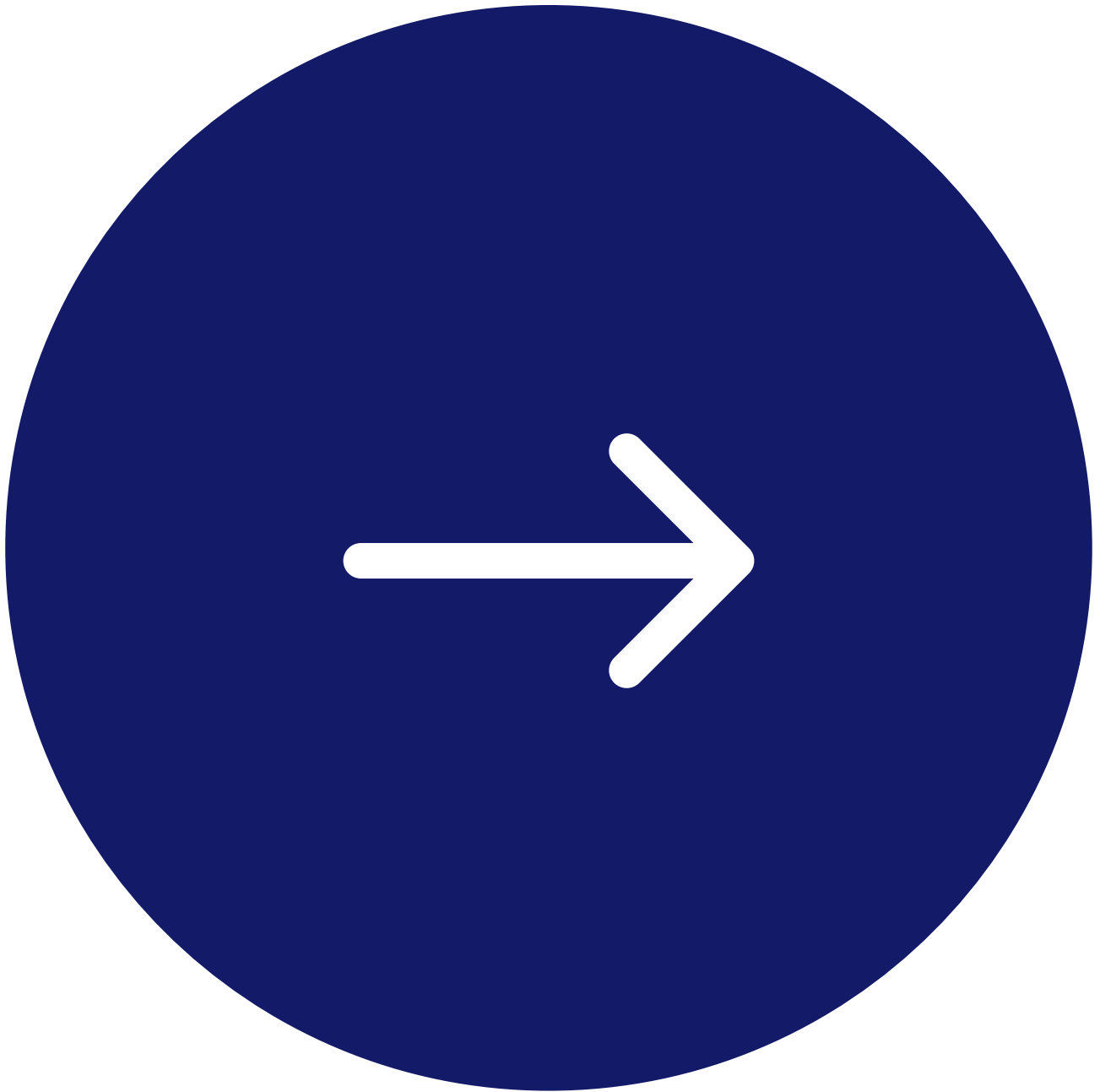
Het is van groot belang dat de pensioensector en dus ook MN zich inspant om dit vertrouwen te herstellen. Dat kan door nog meer het gesprek aan te gaan met de samenleving, uit te leggen waarom en hoe zaken liggen en bovenal door te luisteren naar wat mensen individueel vinden en daarop een antwoord te formuleren.

MN zal in 2016 belangrijke onderdelen van het veranderprogramma MN 3.0 en Next Blu implementeren. De digitale communicatie met alle belanghebbenden zal sterk worden verbeterd waardoor de snelheid en de efficiency van wat wij doen groeit. Een belangrijk deel van de investeringsagenda 2016 wordt gevormd door het programma MN 3.0. Met de klanten hebben wij goede kaderafspraken betreffende de financiering van het programma gemaakt. De herinrichting van de verzekeringsadministratie met een nieuw geautomatiseerd systeem krijgt in 2016 zijn beslag.

Na aanleiding van het voorgenomen besluit om de vestiging Radarport in Amsterdam te sluiten, kunnen vanaf medio 2016 onze medewerkers uit Radarport al in de Zilveren Toren aan het werk. De aanleiding voor de verhuizing is onder andere de harmonisatie van PMT- en PME-regelingen, de druk om de kosten per deelnemer te verlagen en de synergievoordelen van het werken op één locatie. In 2016 zullen de eerste besparingen van MN 3.0 naar verwachting ook zichtbaar worden in een vermindering van de personeelsbezetting als gevolg van digitalisering en 'straight through processing'. Dit zal onzekerheid meebrengen in de organisatie. Anderzijds zien we ook dat veranderingen voor veel medewerkers nieuwe energie met zich meebrengen. Een voorbeeld hiervan is de gezamenlijke doelstelling om in te spelen op de consolidatie van de pensioensector. In de afstemming met PME, PMT en Bpf Koopvaardij zullen wij in de eerste helft van 2016 onze concrete aanpak uitwerken. Wij vertrouwen erop dat we hiermee op termijn de juiste resultaten bereiken.

Den Haag, 7 april 2016
René van de Kieft, Voorzitter Hoofddirectie

Risicobeheersing



← Risicobeheersing

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

Risicobeheersing binnen MN is gebaseerd op de principes van deugdelijk bestuur zoals geformuleerd in de Nederlandse Corporate Governance Code en op het COSO-framework. 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 / business units (eerste risicobeheersingslijn) zijn primair verantwoordelijk voor de adequate beheersing van de risico's gerelateerd aan de bedrijfsvoering in het betreffende bedrijfsonderdeel. Zij moeten garanderen dat het (senior) management een weloverwogen riskmanagementbesluit 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 en beleidsdocumenten van MN. Anderzijds het onafhankelijk analyseren, rapporteren en adviseren over de verschillende risicosoorten.

De afdeling Internal Audit is als derde beheersingslijn onafhankelijk gepositioneerd ten opzichte van zowel de eerste als de tweede beheersingslijn. Ze is verantwoordelijk voor het verlenen van onafhankelijke, objectieve zekerheid door het toepassen van een systematische en gestructureerde aanpak om de effectiviteit van de interne risicobeheersing en -besturing te evalueren en te laten 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 hoofddirectie van MN streeft naar een gezond en transparant risicomangementmodel, zodat MN aan kan tonen dat risico's in beeld zijn, beheerst worden en conform de gewenste risk-strategie en risicobereidheid zijn. De hoofddirectie heeft bepaalde risicomangementbeslissingen gedelegeerd binnen de MN-organisatie aan verschillende comités (comité framework), waarin zowel de eerste als (onafhankelijk gepositioneerde) tweede lijn vertegenwoordigd zijn.

De hoofddirectie wordt ondersteund door het Corporate Risk & Compliance Comité (CRCC). Onderliggend aan het CRCC is een viertal Risk & Compliance Comités (RCC) ingericht. Deze zijn opgesteld op het gebied van Pensioenen, Verzekeringen, Vermogensbeheer en Informatievoorziening. Deze comités hebben de gedelegeerde bevoegdheid vanuit de hoofddirectie gekregen om besluiten te nemen op het gebied van risicobeheersing die binnen hun aandachtsgebied vallen.

Daarnaast heeft het RCC Vermogensbeheer een aantal specifieke risicogerelateerde taken verder gedelegeerd aan een viertal onderliggende comités: Product Comité, Rapportage Comité, Waarderingscomité en Investeringscomité.

Risicobereidheid

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, wordt ingezet om een optimale balans tussen risico en rendement te behalen. MN steekt de bedrijfsvoering op deze manier in om toegevoegde waarde te creëren voor stakeholders. Op alle lagen in de organisatie vinden assessments plaats waarin een inschatting gemaakt wordt welke financiële- en/of materiële invloed het manifesteren van een risico heeft. Deze assessments worden gevormd met businessexperts om ervoor te zorgen dat een realistische inschatting gemaakt kan worden. Daarnaast hanteert MN vele controlemaatregelen om ongewenste risico's in onze werkzaamheden uit te sluiten. MN heeft een lage risicobereidheid en hanteert als uitgangspunt alleen risico's te nemen 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 zoekt / neemt.

Concreet vertaalt dit zich in een risicobereidheid die uitgaat van:

- Het halen van strategische doelen om de continuïteit van MN te waarborgen;
- Het vermijden van risico's die een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening aan de opdrachtgevers van MN;



- 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 hierbij behorende 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 en rapporteren hierover aan de hoofddirectie en de auditcommissie.

Risicokapitaal

Het is van belang dat MN voor de financiële gevolgen van risico's binnen haar dochterondernemingen adequaat gekapitaliseerd is. Voor MN Vermogensbeheer dient dit volgens het Internal Capital Adequacy Assessment Process, oftewel ICAAP, te gebeuren. De Wet op het financieel toezicht (Wft) verplicht MN Vermogensbeheer om jaarlijks de noodzakelijk geachte hoeveelheid kapitaal vast te stellen. In dit kader is het noodzakelijk geachte kapitaal conform de prudentiële kapitaalvereisten van de toezichthouder vastgesteld. De jaarlijkse risico- en scenario-analyse heeft in 2015 weer plaatsgevonden. Voor MN Vermogensbeheer zijn in de risicoanalyse enkele verduidelijkingen aangebracht om te voldoen aan de in 2015 van kracht geworden beleidsregel ICAAP beleggingsondernemingen en beleggingsinstellingen Wft 2015 van De Nederlandsche Bank. Daarnaast is een kapitaalbeleid en methodologiedocument opgesteld waarin de verantwoordelijkheden en aanpak rondom de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen duidelijk en transparant zijn geformaliseerd.

Medio 2014 is de AIFM-richtlijn (Alternative Investment Fund Managers Directive) van kracht geworden. Dit is een Europese richtlijn die geharmoniseerde regels introduceert waaraan beheerders van alternatieve beleggingsinstellingen moeten voldoen. Vanwege het van kracht worden van AIFM-richtlijn is een onafhankelijke bewaarder aangesteld en heeft MN Fondsenbeheer de rol van beheerder in 2014 gekregen. In het kader daarvan is het beheer van de assets van de huisfondsen overgedragen van MN Vermogensbeheer naar MN Fondsenbeheer.

Het eigen vermogen van de juridische entiteiten van MN wordt toereikend geacht, mede gelet op de aard en omvang van de bedrijfsactiviteiten en de gekozen risicobereidheid. Het aangehouden kapitaal wordt als voldoende beschouwd om onder de huidige en toekomstige omstandigheden de risico's het hoofd te bieden.



Risicoclassificatie en toelichting

De hoofddirectie vindt het belangrijk om de risico's waaraan MN wordt blootgesteld inzichtelijk te hebben, zodat hierop gestuurd kan worden. MN definieert risico als de mogelijke afwijking van de verwachte uitkomsten, 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 risico's die inherent aan de bedrijfsvoering zijn.

MN maakt onderscheid tussen ondernemingsrisico's van MN en client portfolio risks. MN bewaakt haar eigen bedrijfsrisico's (ondernemingsrisico's) en bewaakt tevens namens haar opdrachtgevers verschillende risicotypologieën die impliciet onderdeel zijn van de opdrachtgevers uitbestede werkzaamheden (de client portfolio risks). Client portfolio risks kunnen zich doorvertalen 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 (FIRM, tegenwoordig FOCUS) zoals ontwikkeld en uitgebracht door De Nederlandsche Bank in 2005. De keuze van de categorieën van ondernemingsrisico's is gebaseerd op de meest voorkomende risico's zoals deze worden gepercipieerd door MN. MN onderscheidt de volgende risicoclassificaties voor ondernemingsrisico's:

Strategisch & business-risico	Uitbesteding-risico
Operationeel risico (inclusief IT- en modelrisico)	Juridisch risico
Reputatierisico	Financiële risico's
Compliance-risico	Sustainability-risico
Frauderisico	




Kostenefficiency

Muriel van den Berg vergelijkt de inhoud van haar werk wel eens met de voorzichtigheid die geboden is bij het kopen van een huis: "Je bent helemaal enthousiast en dan is het verstandig om een onafhankelijke partij in te schakelen, die naar verborgen gebreken kijkt. Zelf heb je daar op dat moment geen oog voor."

Als Operational Due Dilligence manager is zij nauw betrokken bij de beleggingsbeslissingen van MN. "Als de vermogensbeheerder enthousiast is, komen de risico managers in beeld. Als advocaat van de duivel houden wij de belegging tegen het licht, op zoek naar addertjes onder het gras. We hebben de reputatie van onze klanten en MN hoog in het vaandel en willen niet met partijen in zee die het vertrouwen in ons en de pensioenwereld kunnen schaden. Dus als alle seinen op groen lijken te staan, gaan we nog niet direct investeren. We doen eerst een uitgebreid onderzoek. Hebben de externe vermogensbeheerders hun bedrijf op orde, zijn de processen, IT, governance solide? Zitten er geen mensen aan tafel met dubbele petten? Houden zij zich aan wet- en regelgeving? Dat kost extra geld maar het behoedt ons voor mogelijke narigheid in de toekomst."

Hoe technisch dit ook klinkt, het is volgens Muriel voor 93% mensenwerk. "Communicatie, groepscultuur en -gedrag bepalen de effectiviteit van onze inspanningen. De kost gaat letterlijk voor de baat uit: bij goed risicomanagement filter je de rotte appels eruit en behoud je het goede, renderende deel. Het kostenbewustzijn is groot. Complexe, risicovolle beleggingen nemen wij vaker onder de loep dan relatief eenvoudige liquide producten."

De nadruk op goed renderende, maatschappelijk verantwoorde beleggingen en een kostenbewuste uitvoering maakt het speelveld voor de risk manager volgens Muriel steeds boeiender. "Omdat wij niet alleen kijken naar risico/rendement, maar ook naar de bedrijven en mensen achter de investering, hebben we goede discussies binnen MN. En soms zijn we het niet met elkaar eens, dan zijn wij het die bewust wat beren op de weg zien. Dat is de rol die je namens de deelnemer en onze klant moet vervullen. Gelukkig weten we binnen MN dat ieder z'n rol moet kunnen spelen. De organisatie kan tegen een kritische blik en respecteert dit."

A portrait of Muriel van den Berg, a woman with short, curly brown hair, wearing green-rimmed glasses, a pink blazer over a dark top, and a pearl necklace. She is smiling and looking towards the camera. The background is a plain, light-colored wall.

"Als de vermogensbeheerder enthousiast is, komen de risico managers in beeld".

Muriel van den Berg
Operational Due Dilligence manager MN

Toelichting ondernemingsrisico's

In deze paragraaf worden de belangrijkste ondernemingsrisico's van MN, bijbehorende beheersmaatregelen, en ontwikkelingen in 2015 beschreven. Uitgangspunt bij alle 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 kunnen komen.

Strategisch & business risico

Strategische risico's zijn kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes voor het halen van onze strategische doelstellingen. MN identificeert de volgende risicosoorten:

- Het risico dat de concurrentie- en marktpositie van MN wordt beïnvloed als gevolg van activiteiten, acties en/of besluiten van (nieuwe) concurrenten;
- Het risico is dat MN niet meer wordt gepercipieerd als de "vertrouwde, logische" partner, of onvoldoende mate 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.

Voor de risico's zijn voor zover mogelijk gepaste maatregelen genomen en waar nodig acties en actieplannen opgesteld om de beheersing op het gewenste niveau te brengen.

Ontwikkelingen 2015 en beheersing

De beheersbaarheid, de kosten en het onderhoud van de uitvoering zijn verder onder druk komen te staan. Er is sprake van toenemende complexiteit onder andere door vergrote vraag naar individuele oplossingen (opdrachtgever en afnemende klant) in combinatie met druk op de kosten en kwaliteit. Het veranderprogramma MN 3.0 beoogt uitvoering te geven aan procesoptimalisatie, efficiencyverbetering en cultuurverandering. Hiermee 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 de wensen. De grootste opdrachtgevers zijn ook participant van MN.



In 2015 heeft een strategische heroriëntatie en alignment met stakeholders plaatsgevonden. Hierbij is verdere nadruk gelegd op het strategische partnerschap met de drie grootste opdrachtgevers, die ook aandeelhouder van MN zijn. Ook is het strategische partnerschap met NV schade en de deelnemingen CBM en UVVS verder vormgegeven. Verder is afgesproken om groei van MN door middel van aansluiting van pensioenfondsen bij bestaande opdrachtgevers (met name de strategische partners) te realiseren. Daarnaast is met aandeelhouders en sociale partners besproken dat MN zich op het gebied van vermogensbeheer kan oriënteren op een bredere positie in de maakindustrie. Voorts heeft MN in 2015 het strategische besluit genomen om haar branche in de UK te verkopen aan een externe partij.

Operationeel risico (inclusief IT- en modelrisico)

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.

Onder modelrisico in deze categorie verstaan wij: het risico dat de (toekomstige) financiële positie van het pensioenfonds/de verzekeringsinstelling verkeerd wordt ingeschat als gevolg van een modelleerfout of parameterfout. Hierbij kun je denken aan afgeleide risico's als financiële en/of reputatieschade, door het gebruiken van onjuiste risico- en/of waarderingscijfers. Het risico kan zich manifesteren indien MN ten behoeve van de eigen organisatie of opdrachtgevers waarderingsmodellen opstelt en onderhoudt die in onvoldoende mate aansluiten bij de reële situatie.

Ontwikkelingen 2015 en beheersing

Specifiek voor uitbestedingen die een (indirect) verband hebben met de financiële verslaglegging is het ISAE3402-assurance-rapport ontwikkeld. MN stelt voor haar opdrachtgevers jaarlijks een ISAE3402-rapportage op waarbij de rapportage vergezeld gaat van een oordeel van de onafhankelijke accountant over de mate van beheersing omtrent de uitbestede processen. Het rapport is bestemd voor het management van de opdrachtgevers van MN en haar accountants.

Medio 2015 zijn de datacenters van MN verhuisd naar een co-sourcing-partner. Ter voorbereiding hierop heeft MN twee grote uitwijktests uitgevoerd en geëvalueerd. Er zijn risicoanalyses uitgevoerd waarbij de belangrijkste concrete risico's rondom de verhuizing in kaart zijn gebracht en waarbij waar nodig opvolging is gegeven aan de daaruit voortvloeiende acties. Daarnaast hebben MN en de co-sourcingpartner het operationele en tactische risicomangement rond de co-sourcing vormgegeven en zijn de control-raamwerken van beide op elkaar afgestemd.



Reputatierisico

Reputatierisico is een afgeleid risico dat ontstaat wanneer MN operationele fouten maakt bij de uitvoering van de uitbestede diensten van opdrachtgevers. Het reputatierisico manifesteert zich wanneer belanghebbende partijen of de buitenwereld kennis hiervan nemen en er een groot belang aan hechten. MN kan negatief in het nieuws komen door zaken als klachten, geschillen, negatieve berichtgeving in de pers, incidenten en compliance-issues. Belangrijke bronnen voor reputatierisico betreffen de operaties binnen MN en de handelingen ten behoeve van opdrachtgevers en overige zakelijke partijen. Daarnaast wordt de publieke opinie over pensioen(uitvoerders) mogelijk beïnvloed door politiek, pers en regelgeving.

MN loopt als uitvoerder een risico als de beleggingsstrategie van de opdrachtgevers niet strookt met de publieke opinie, of als weloverwogen beleggingsstrategieën niet goed uitpakken. MN baseert haar beleid als vermogensbeheerder onder andere op de VN-principes voor verantwoord beleggen (UNPRI). Daarnaast loopt MN reputatierisico in geval van gebruik van onjuiste risico- en/of waarderingcijfers die uit toegepaste modellen voortkomen (modelrisico).

Op het gebied van pensioen & verzekeringsuitvoering loopt MN een risico bij het doorvoeren van wijzigingen in de systemen van (complexe) regelingen. De operationele risico's kunnen zich daarbij doorvertalen naar een reputatierisico voor MN.

Ontwikkelingen 2015 en beheersing

Door middel van een ISAE3402-rapport verschaft MN inzicht in belangrijke risico's en key controls voor MN en haar opdrachtgevers en in de wijze waarop en de mate waarin MN de risico's binnen deze processen beheerst.

Compliancerisico

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 boetes van de toezichthouder.

Ontwikkelingen 2015 en beheersing

Nieuwe wet- en regelgeving, van toepassing op MN en/of opdrachtgevers wordt binnen MN geadresseerd in de Werkgroep wet- en regelgeving, waar de afdelingen Juridische- en Fiscale Zaken, Beleid en Advies en Compliance deel van uitmaken. Compliance bewaakt vervolgens dat relevante wet- en regelgeving tijdig wordt geïmplementeerd door de verschillende business units.

Daarnaast zijn ten behoeve van onze opdrachtgevers DNB-assessments verzorgd op het gebied van "Information Security" en "Integriteit".



Compliance Charter, Gedragscode en Interne Regelingen

In de Compliance Charter zijn de doelstellingen, taken en bevoegdheden van de afdeling compliance vastgelegd. De compliance officers zijn er verantwoordelijk voor dat medewerkers van MN en de aan haar verbonden personen zich bewust zijn van de relevante wet- en regelgeving en de reputatie- en integriteitsrisico's. Medewerkers die uit hoofde van hun functie over voorkennis kunnen beschikken, tekenen de Gedragscode voor naleving van de Insiderregeling. De MN-Gedragscode geeft tevens aan hoe de medewerkers dienen om te gaan met klanten, leveranciers, en de samenleving. De Gedragscode is eveneens te vinden op de website van MN. Onderzoek naar en vaststellen van gedragingen die niet in overeenstemming zijn met de gedragscode vallen onder de verantwoordelijkheid van de compliance officer.

Onderdeel van de Gedragscode is een klokkenluidersregeling. In 2015 zijn er geen meldingen van een misstand op basis van de klokkenluidersregeling door de afdeling Compliance ontvangen.

Bankierseed

Op 1 april 2015 is de herziene Bankierseed van kracht geworden. Bij MN zullen alle personen die aangemerkt worden als behorend tot de Identified Staff en de medewerkers met klantcontact de eed afleggen. Doel van de herziene Bankierseed is deze medewerkers meer bewust maken van hun bijzondere rol in de maatschappij (of MN in het bijzonder).

Privacy

Binnen nu en drie jaar zal het wetgevend kader voor privacy veranderen. Voor de meeste wijzigingen geldt dat de impact rond Q1 2016 helder wordt, met uitzondering van de Wet Meldplicht Datalekken, deze wordt reeds per 1 januari 2016 actief. Deze wet verplicht om datalekken te melden bij de toezichthouder en indien nodig ook bij de betrokkenen die het slachtoffer kunnen zijn van een datalek. Daarnaast is de (boete)bevoegdheid van de toezichthouder verruimd en kunnen bindende aanwijzingen worden opgelegd en boetes tot 810.000 euro. In Q4 is een Privacy Officer benoemd binnen Compliance en zal deze starten met een aantal verbeteractiviteiten.

Frauderisico

Frauderisico is het risico dat ontstaat door menselijk handelen met als doel om zichzelf of anderen te bevoordelen, op een manier die in strijd is met interne richtlijnen, wetgeving of bedrijfsethiek.

Ontwikkelingen 2015

MN beschikt sinds oktober 2013 over een door de hoofddirectie goedgekeurd fraudebeleid. Hierin wordt onder andere voorgeschreven dat het management een jaarlijkse frauderisicobeoordeling uitvoert. In 2015 heeft MN een eerste stap gezet in het identificeren van frauderisico's en zijn waar nodig maatregelen getroffen om geconstateerde risico's tot een



aanvaardbaar niveau te mitigeren. Voorts is in 2015, als verdere uitwerking van het fraudebeleid, onderzoek gedaan naar mogelijkheden om met behulp van technieken als data-analyse en process mining fraude nadrukkelijker en gericht te kunnen monitoren. In 2016 zal hier een vervolg aan worden gegeven, waarbij eveneens wordt gezien in hoeverre de voornoemde technieken ook daadwerkelijk structureel zullen worden ingezet en toegepast.

Financiële risico's

De financiële risico's zijn opgenomen in onze jaarrekening op pagina 120.

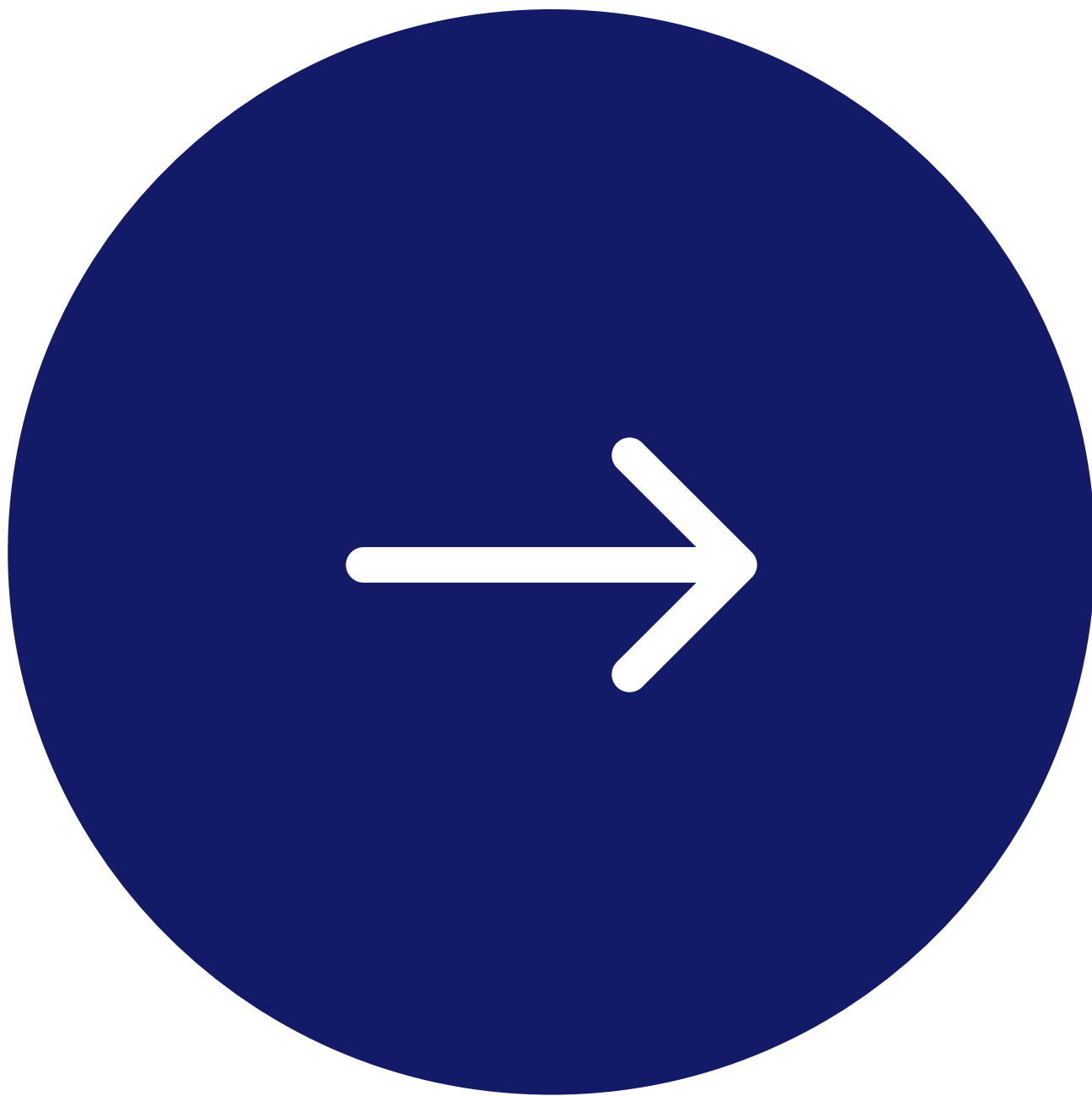
Sustainability risico

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een organisatie naast het streven naar winst (profit) ook rekening houdt met het effect van de activiteiten op het milieu (planet) en oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (people). Het gaat er om een balans te vinden tussen people, planet en profit.

Sustainability-risico betreft risico's op het gebied van mvo. Dit kan zich manifesteren als MN een mvo-visie en -aanpak zou volgen die niet aansluit bij de wensen van haar stakeholders. In 2015 is het mvo-beleid van MN herzien, waarbij expliciet aandacht is besteed aan stakeholderdialoog, vorming van de visie op mvo, en het meten van en sturen op mvo-doelstellingen.



Bericht Raad van Commissarissen



← Bericht Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van MN legt hierbij de jaarrekening 2015 ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). De jaarrekening en het jaarverslag zijn onder verantwoordelijkheid van de directie opgesteld. De jaarrekening is gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. U treft de controleverklaring aan op pagina 154.

Ontwikkelingen 2015

De focus van de Raad van Commissarissen was in 2015 voornamelijk gericht op een aantal centrale onderwerpen, te weten:

- De strategische werkconferentie met de stakeholders;
- De wijzigingen in de besturing en directie van MN;
- De wijzigingen in de Raad van Commissarissen;
- MN 3.0.

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. Naar aanleiding van de komst van de nieuwe directievoorzitter René van de Kieft is met hen afgesproken om gezamenlijk af te stemmen over de koers van MN. Dit resulteerde in een bijeenkomst met alle betrokken stakeholders van MN op 15 en 16 oktober 2015. Deze werkconferentie van de sociale partners, opdrachtgevers PME, PMT en Bpf Koopvaardij en directie en Raad van Commissarissen van MN heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het herstel van wederzijds vertrouwen. De partijen hebben met elkaar gesproken over hun visie op de gewenste koers van MN. Daarin is gekeken naar de verschillende ontwikkelingen in het pensioendossier, zoals nieuwe maatregelen en aanpassingen aan het bestaande stelsel en het effect daarvan op de fondsen en de uitvoering van de pensioenregelingen, naast de kansen en mogelijkheden die er liggen in de markt van verzekeringsadministratie en sociale regelingen.

De werkconferentie was bedoeld om de strategische uitgangspunten voor MN te actualiseren en tevens een opmaat naar het veranderplan voor MN. Dat doel is behaald en daarmee is een belangrijke basis gelegd voor een

duidelijker ontwerp van de primaire taken en focus van MN. Hiervoor bestaat draagvlak en vertrouwen bij de sociale partners en aandeelhouders van MN. Tijdens de werkconferentie zijn afspraken gemaakt om te komen tot een implementatieplan voor onderwerpen die zijn besproken, bijvoorbeeld op het gebied van consolidatie. Ook is afgesproken dat MN en de fondsen gezamenlijk meer zullen optrekken in de media. Tevens wordt intensief verder samengewerkt tussen MN en de stakeholders om de dienstverlening verder te verbeteren. De Raad van Commissarissen is tevreden met de uitkomsten van de werkconferentie en constateert dat de verhoudingen met de stakeholders meer openheid en vertrouwen uitstralen.

Organisatieontwikkelingen

Nadat hij aan het eind 2014 aankondigde dat 2015 zijn laatste jaar bij MN zou zijn, heeft directievoorzitter Ruud Hagendijk in overleg met de Raad van Commissarissen per 1 april 2015 de organisatie verlaten. Met zijn vertrek heeft MN een belangrijk hoofdstuk in haar geschiedenis afgesloten, waarin onder andere de ontvlechting van PMT en de groei van MN gestalte kregen. De Raad van Commissarissen is de heer Hagendijk erkentelijk voor de rol die hij heeft gespeeld bij de ontwikkeling van MN tot een toonaangevende speler in de pensioensector. In nauw overleg tussen de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders heeft het opstellen van de profielschets en de werving van een nieuwe directievoorzitter plaatsgevonden. Tijdens de aandeelhoudersvergadering van 2 april 2015 is op voordracht van de Raad van Commissarissen de heer drs. L.C. (René) van de Kieft, benoemd tot voorzitter hoofddirectie. De Raad van Commissarissen heeft besloten de heer Mutsaers als waarnemend directievoorzitter van MN vanaf 1 april 2015 tot 20 mei 2015 te laten fungeren. Per 20 mei 2015 is vervolgens René van de Kieft gestart met zijn werkzaamheden. De Raad van Commissarissen is verheugd met de aanstelling van de heer Van de Kieft en ziet in hem de juiste man 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. De Raad kan zich vinden in de eerste veranderingen die zijn ingezet onder leiding van de heer Van de Kieft, zoals het doorvoeren van de nieuwe directiestructuur per 1 december 2015.

De Raad van Commissarissen onderkent de noodzaak van het ambitieuze programma dat MN is gestart om te komen tot verbetering van de dienstverlening aan de klanten en een efficiëntere bedrijfsvoering. De Raad van Commissarissen constateert dat de aandeelhouders en opdrachtgevers de nieuwe directie steunen bij het realiseren van deze veranderingen.

Walter Mutsaers besloot per 1 december 2015 afscheid te nemen van MN. De Raad van Commissarissen waardeert de hoge loyaliteit van de heer Mutsaers richting de MN-organisatie en prijst zijn veelzijdigheid gegeven de verschillende rollen die hij als bestuurder vervulde. Zij spreekt haar respect en dank hiervoor uit jegens de heer Mutsaers.



'Problemen die om een oplossing vragen, moet je vanuit verschillende perspectieven bekijken'

Ella Vogelaar
voorzitter Raad van Commissarissen MN

Diversiteit

"Het argument dat de kwaliteit van de bestuurder voorop moet staan wordt vaak gebruikt als alibi om maar niet op zoek te gaan naar een vrouw om de diversiteit te stimuleren. Terwijl er natuurlijk vrouwen te vinden zijn met de vereiste kwaliteit. Als je maar goed zoekt en er echt op stuur."

Voor Ella Vogelaar, al vijf jaar commissaris van MN en sinds 2015 president-commissaris, staat de waarde van een divers samengestelde groep bestuurders buiten discussie. "Problemen die om een oplossing vragen, moet je vanuit verschillende perspectieven bekijken. Dan heb je ook verschillende mensen met verschillende invalshoeken nodig. Daar moet je dus op sturen als je een bestuur, Raad van Commissarissen of managementteam samenstelt." Het is niet het enige. Belangrijk is ook om vervolgens in een team alle invalshoeken bewust tot zijn recht laten komen want anders werkt het nog niet.

"MN is een voorbeeld van een organisatie met een hoog percentage vrouwen. Maar naarmate je hoger in de organisatie kwam, hoe minder vrouwen." Het programma 'MN in balans' is erop gericht daar verandering in aan te brengen. De Raad van Commissarissen bestaat nu uit drie mannen en drie vrouwen. "Een mooi evenwicht."

Diversiteit betreft volgens Vogelaar niet alleen de verdeling man/vrouw, die in balans moet zijn. Het is ruimer. Verschillende leeftijdscategorieën, achtergrond of opleidingen spelen ook een rol. "De ervaring leert dat mensen onbewust geneigd zijn een kloon van zichzelf te selecteren en op safe te spelen. Maar als je dat doet, treedt er nooit nieuw talent toe en blijf je ronddraaien in een kringetje.

Je zit met zijn allen in dezelfde vijver te vissen. Dus als in een team voldoende ervaring zit, kun je ook de stap zetten om jongere mensen zonder toezichts- of managementervaring op te nemen en een kans te geven. Anders leidt je geen nieuwe mensen op."

Dat met de aanwezigheid van meer vrouwen de beslissingen minder hard kunnen zijn bestrijdt zij. "Als stevige beslissingen nodig zijn, moeten die vallen. Neem de afspraak tussen MN en de opdrachtgevers dat de kosten omlaag worden gebracht. Dat zal leiden tot minder arbeidsplaatsen maar is heel goed uit te leggen. Waar het om gaat, is dat je besluiten neemt met respect en aandacht voor de mensen die het betreft. Dat je transparant bent en er open en eerlijk over communiceert; je niet verschuilt achter anderen."

Samenstelling Raad van Commissarissen

Tijdens de aandeelhoudersvergadering van 2 april 2015 heeft de Raad van Commissarissen formeel aan de aandeelhouders gemeld dat toenmalig president-commissaris Linse en de heer Van Woudenberg voornemens waren hun functie als commissaris van MN per direct neer te leggen. Zij konden zich als commissarissen niet verenigen met de praktische invulling van de governance van MN. Tevens heeft de heer Kok in die periode aangegeven zijn functie per 1 januari 2016 neer te zullen leggen.

Na het aftreden van de heer Linse werd mevrouw Vogelaar per 3 april 2015 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Vervolgens is tussen juni 2015 en december 2015 een traject doorlopen om de openstaande vacatures in te vullen. Tijdens dit proces vond doorlopend nauwe afstemming plaats tussen de Raad van Commissarissen, een delegatie van aandeelhouders en directie van MN. Zo is er een profielschets opgesteld. Hierin zijn de noodzakelijke competenties van de te werven commissarissen geformuleerd in het licht van de opgaven voor MN voor de komende jaren. Dit zorgvuldige proces heeft geleid tot de selectie van vier nieuwe commissarissen.

Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 oktober 2015 zijn mevrouw S. (Sandra) Spek en mevrouw J.M.A. (Hanny) Kemna benoemd als commissaris van MN. Vervolgens zijn tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 december 2015 de heer drs. M. (Michaël) Kortbeek en de heer drs. J. (Johan) van der Ende benoemd tot leden van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen is verheugd over de aanstelling van de nieuwe commissarissen. Allen zijn zeer gedreven, competente en ervaren bestuurders. Zij passen bij het profiel van MN als derde pensioenuitvoerder van Nederland, de grootste in de marktsector. Met deze benoemingen wordt een solide basis gelegd voor verdere verankering van die positie. Bovendien is dit een stevige impuls aan de diversiteit binnen de Raad van Commissarissen van MN. Alle nieuwe commissarissen zijn benoemd voor een termijn van vier jaar.

Inclusief de reeds zittende commissarissen dr. Kees Korevaar en mevrouw drs. Ella Vogelaar, is MN's Raad van Commissarissen met deze benoemingen compleet. Hoewel bij het vertrek van de heren Linse, Van Woudenberg en Kok in principe slechts drie vacatures waren ontstaan heeft de Raad van Commissarissen in samenspraak met de aandeelhouders besloten dat de Raad van Commissarissen tijdelijk uit zes commissarissen zal bestaan. Doel was om te voldoen aan de profielschets die zowel ervaring op het gebied van financiën, vermogensbeheer en risicobeheersing omvat als kennis van de sector waarin de fondsen actief zijn. Het bleek uiteindelijk niet mogelijk om voldoende ervaring op alle aandachtsgebieden te verenigen in drie kandidaten. De tijdelijkheid van de samenstelling wordt geborgd door de afspraak dat bij het aflopen van de tweede termijn van de heer Korevaar in december 2017 geen nieuwe commissaris zal worden geworven. Vanaf dat moment, of wanneer er eerder een commissaris aftreedt, bestaat de Raad van Commissarissen weer uit vijf personen.

Gezien de wisselingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen heeft er geen beoordeling plaatsgevonden van het functioneren van de Raad van Commissarissen, wat normaal wel gebruikelijk is. In 2016 zal de Raad van Commissarissen voor het eerst ervaring opdoen in de gewijzigde samenstelling. Vervolgens zal een moment gekozen worden voor evaluatie. Daarnaast heeft gezien de wijzigingen geen collectieve permanente educatie plaatsgevonden. Individuele commissarissen hebben wel bijeenkomsten bijgewoond georganiseerd door de VITP (Vereniging Intern Toezichthouders Pensioensector). Met de Raad van Commissarissen in nieuwe samenstelling zal wel gestart worden met een introductieprogramma, dat ook elementen van permanente educatie omvat. Daarna zal worden bezien welke behoefte er is aan collectieve permanente educatie.

Corporate governance

De Raad van Commissarissen kwam in het verslagjaar 2015 achtmaal bijeen. Er zijn twee reguliere aandeelhoudersvergaderingen gehouden en een buitengewone aandeelhoudersvergadering. De remuneratie- en benoemingscommissie vergaderde twee keer en de auditcommissie zes keer. Buiten de reguliere vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen meerdere malen overleg en afstemming gehad, wanneer een van de commissarissen daar behoefte aan had. In het kader van de wisselingen in de directie en Raad van Commissarissen is buiten de vergaderingen veelvuldig overleg geweest tussen Raad van Commissarissen onderling, Raad van Commissarissen en directie en de Raad van Commissarissen en een delegatie van aandeelhouders.

Functioneren statutaire directie

Het reglement Raad van Commissarissen beschrijft dat de Raad van Commissarissen zich ook buigt over het functioneren van de statutaire leden van de hoofddirectie. Derhalve heeft eind december 2015 een evaluatiegesprek plaatsgevonden tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de directievoorzitter. De Raad van Commissarissen constateert dat in de tweede helft van 2015 de beoogde veranderingen in gang zijn gezet. Met de wijzigingen in de topstructuur heeft de directie het goede voorbeeld gegeven in de cultuuromslag die gemaakt dient te worden. De Raad van Commissarissen prijst de soberheid, benaderbaarheid en efficiency die worden gepropageerd. Dit sterkt de Raad van Commissarissen in haar overtuiging dat in 2016 het ingezette pad zal worden voortgezet. Dat is ook van groot belang gelet op de opgaven die er nog liggen.

Afstemming met de ondernemingsraad

Door de Raad van Commissarissen werd in 2015 veel tijd geïnvesteerd in de medezeggenschap van werknemers. Er was immers niet alleen sprake van een directiewisseling, maar ook van een groot aantal nieuw gekozen ondernemingsraadleden. Kees Korevaar, die namens de Raad van Commissarissen de contacten met de ondernemingsraad onderhoudt, woonde in april en december een overlegvergadering bij tussen ondernemingsraad en directie. Er werd viermaal uitvoerig met de voltallige ondernemingsraad gesproken over MN 3.0, de directiewisseling, het benoemen van nieuwe

commissarissen en over de stijl van overleg. Met de voorzitter van de ondernemingsraad vond regelmatig telefonisch contact plaats. De voltallige Raad van Commissarissen sprak in oktober uitvoerig met de voltallige ondernemingsraad. Ook hier werd gesproken over MN 3.0 en over de stijl van overleg. Daarnaast vond begin maart nog een kort overleg plaats tussen de volledige ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast met belangstelling kennis genomen van het ondernemingsraad Jaarverslag over 2014.

Afstemming met de externe toezichthouders

De Raad van Commissarissen heeft dit jaar meerdere malen afstemming gezocht met DNB en de AFM inzake de wisselingen in besturing van MN en de wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Ook is met de toezichthouders gesproken over de strategie van MN en MN 3.0.

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 handelingsruimte voor eigen investeringen en de vrijheid die MN daarin heeft is naar de mening van de Raad van Commissarissen beperkt.

In 2016 worden met Bpf Koopvaardij, PME en PMT afspraken gemaakt over een nieuwe tariefmodel. De Raad van Commissarissen benadrukt het belang van gedragen afspraken voor een tariefmodel voor 2017 en verder. Het gedegen voorwerk dat hiervoor reeds gedaan is zou goed benut moeten worden. Daarnaast moeten deze besprekingen in de ogen van de Raad van Commissarissen leiden tot meer investeringsruimte binnen de begroting van MN.

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 Raad van Commissarissen is van mening dat met het samenbrengen van het financieel jaarverslag en het maatschappelijk jaarverslag in een MN Jaarverslag 2015, weer een verdere stap is gezet in de realisatie van een geïntegreerd jaarverslag.

Ontwikkelingen MN UK

De Raad van Commissarissen is betrokken geweest bij het voortraject dat heeft geleid tot de verkoop van MN UK aan Kempen Capital Management (KCM). De meerderheid van de aandeelhouders was hier sterk voorstander van. De Raad van Commissarissen kan zich vinden in de onderbouwing die heeft geleid tot dit besluit. De transitie is conform planning en gemaakte afspraken verlopen. Dit was mede te danken aan de positieve en constructieve samenwerking met KCM.

MN 3.0

De Raad van Commissarissen is door het jaar heen steeds uitgebreid geïnformeerd over de status en ontwikkelingen bij MN 3.0. De Raad van Commissarissen onderschrijft nog steeds de noodzaak en het belang van MN 3.0. De Raad van Commissarissen heeft specifiek aandacht gevraagd voor:

- De financiering van de verschillende businesscases: op hoofdlijnen is afgesproken dat voor 2015 MN de investeringen voor eigen rekening neemt. Voor 2016 en verder zal de financiering deels plaatsvinden via projectfinanciering, waarbij MN in 2016 nog een klein deel van de investeringen voor eigen rekening neemt. De Raad van Commissarissen kan zich vinden in de afspraken die gemaakt zijn met de opdrachtgevers over de financiering van MN 3.0. Dit gegeven het feit dat tariefverlagingen pas worden doorgevoerd zodra efficiencyvoordelen daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Wel is de Raad van Commissarissen van mening dat in overleg moet worden getreden met de fondsen om tot een structurele oplossing te komen voor de financiering van MN;
- De Raad van Commissarissen plaatst kritische kanttekeningen bij de stabiliteit van de ontwikkelomgeving, en bij de voortgang van de implementatie van het nieuwe verzekeringssysteem. De Raad van Commissarissen heeft kennis genomen van het besluit van de hoofddirectie om de implementatie hiervan uit te stellen.

Overige besproken onderwerpen

Naast de hiervoor genoemde onderwerpen, de reguliere kwartaalrapportages, het jaarverslag en regelmatige informatievoorziening heeft de Raad van Commissarissen zich in 2015 ook over het volgende onderwerp gebogen:

- Businesscase Excellent Vermogensbeheer
De Raad van Commissarissen heeft kennis genomen van de businesscase Excellent Vermogensbeheer (BC EVB). Zij ziet de voordelen van een sluitende beleggingsadministratie op dagbasis voor rapportage richting klanten en toezichthouders en het beschikbaar krijgen van transactiedata op T + 1. Tegelijkertijd hecht de Raad van Commissarissen vooral aan het inhoudelijke standpunt van de opdrachtgevers over de toegevoegde waarde van deze businesscase. De Raad volgt de afwikkeling van het voorproces op de voet.

Remuneratie- en benoemingscommissie

Vanwege de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen in het grootste deel van 2015 zijn veel onderwerpen die normaal onder verantwoordelijkheid van de remuneratie- en benoemingscommissie vallen nu in volledige bezetting van de Raad van Commissarissen besproken. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de benoemingen van de Raad van Commissarissen. De volgende onderwerpen zijn uitgebreid in de remuneratie- en benoemingscommissie behandeld:

- **Prestatiecriteria**
Bij de bespreking van de prestatiecriteria begin 2015 is het voorbehoud gemaakt dat met de komst van de nieuwe directievoorzitter een aanvulling of wijziging nodig zou moeten zijn. Daarnaast is eerder de wens uitgesproken om een bredere beoordeling te doen op basis van zowel interne als externe input. Voor 2016 zal de remuneratie- en benoemingscommissie verzoeken aan voornoemde wijzigingen invulling te geven.
- **Strategisch personeelsbeleid**
MN heeft aan de remuneratie- en benoemingscommissie een nadere toelichting gegeven over de wijze waarop zij hieraan gestalte geeft. De commissie kan zich hier goed in vinden.
- **Beloningsbeleid**
De commissie heeft kennis genomen van het beloningsbeleid waarin de variabelen beloning is beperkt tot een selecte groep medewerkers.
- **Cao-onderhandelingen**
De commissie heeft kennis genomen van het proces en de uitkomsten van de cao-onderhandelingen.

Auditcommissie

MN 3.0

De auditcommissie is door MN het afgelopen jaar uitvoerig geïnformeerd over MN 3.0. De auditcommissie is tevreden op de voortvarende wijze waarop MN opspelende problemen heeft aangepakt. De commissie onderkent het grote belang van het programma. Echter volgt zij de ontwikkelingen net als de directie kritisch vanwege het belang en het risico dat de projectomvang van MN 3.0 niet beheersbaar is. Om die reden heeft de auditcommissie het voorstel gesteund om een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren op het programma, de infrastructuur en de ontwikkelomgeving. Van belang is dat de scope beperkt is en het onderzoek zich richt op risicogebieden. De auditcommissie steunt de directie om kritisch te blijven op de voortgang van MN 3.0 en op die wijze ook tijdig te kunnen bijsturen. De auditcommissie is verheugd dat de financiering voor de businesscase Vernieuwen Pensioenuitvoering is afgerond. De auditcommissie betreurt het dat een lang proces diende te worden doorlopen alvorens overeenstemming kon worden bereikt.

Overige aandachtsgebieden auditcommissie

Overige belangrijke onderwerpen die in de auditcommissie aan de orde zijn geweest:

- 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 focus op de vele verandertrajecten is hier extra aandacht naar uitgegaan. Daarnaast is zoals aangegeven expliciet stil gestaan bij MN 3.o.
- Budget en investeringsbegroting
Naar de mening van de commissie is de investeringbegroting voor 2016 een goed onderbouwde en toekomstgerichte begroting. Echter heeft de commissie ook zorgen bij de hoge investeringen die het resultaat over 2015 negatief beïnvloeden. Voorkomen moet worden dat MN ook in 2016 een negatief resultaat boekt.
- Overige rapportages MN
De maandrapportages van MN zijn uitgebreid besproken door de auditcommissie.
- Interne waardeanalyse
De commissie heeft een toelichting gekregen aangaande de verschillen in de waardering per 1-1-2015 ten opzichte van de waardering per 1-1-2014. De waardering van €40-45 miljoen is fors lager dan de oude waardering van €125 miljoen. De commissie benadrukt de consequenties van de afspraken over de financiering van MN 3.o op de waardering. De commissie merkt op dat de waardering van MN UK een grote positieve invloed had op de waardering van MN. Daarnaast vergt MN 3.o forse investeringen. De auditcommissie heeft verzocht in nieuwe analyses de consequenties van een gedegen tarifieringsmodel meer te benadrukken.
- Transitie MN UK
De auditcommissie heeft zich ervan vergewist dat invulling is gegeven aan de wens van de aandeelhouder om afscheid te nemen van de UK-activiteiten.
- Dividend
De auditcommissie kan zich vinden in het voorstel zoals dit thans geformuleerd is.
- 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.

Vooruitblik

Het jaar 2016 zal voor MN onveranderd uitdagend zijn. De afspraken van de werkconferentie van oktober 2015 zullen worden ingevuld. Medio 2016 zal met alle betrokkenen een eerste balans worden opgemaakt en moeten de organisatiewijzigingen die zijn doorgevoerd effect krijgen. Niet in de laatste plaats vragen de werkzaamheden in het kader van MN 3.0 aanhoudend veel aandacht. De eerste tastbare resultaten van MN 3.0 zullen naar verwachting worden opgeleverd.

De Raad heeft het volste vertrouwen dat de medewerkers van MN ook in 2016 onverminderd met grote betrokkenheid zullen bijdragen aan de verbetering van de dienstverlening van MN en aan alle verandertrajecten die daarvoor nodig zijn.

Den Haag, 7 april 2016

drs. Ella Vogelaar, Voorzitter Raad van Commissarissen

dr. Kees Korevaar

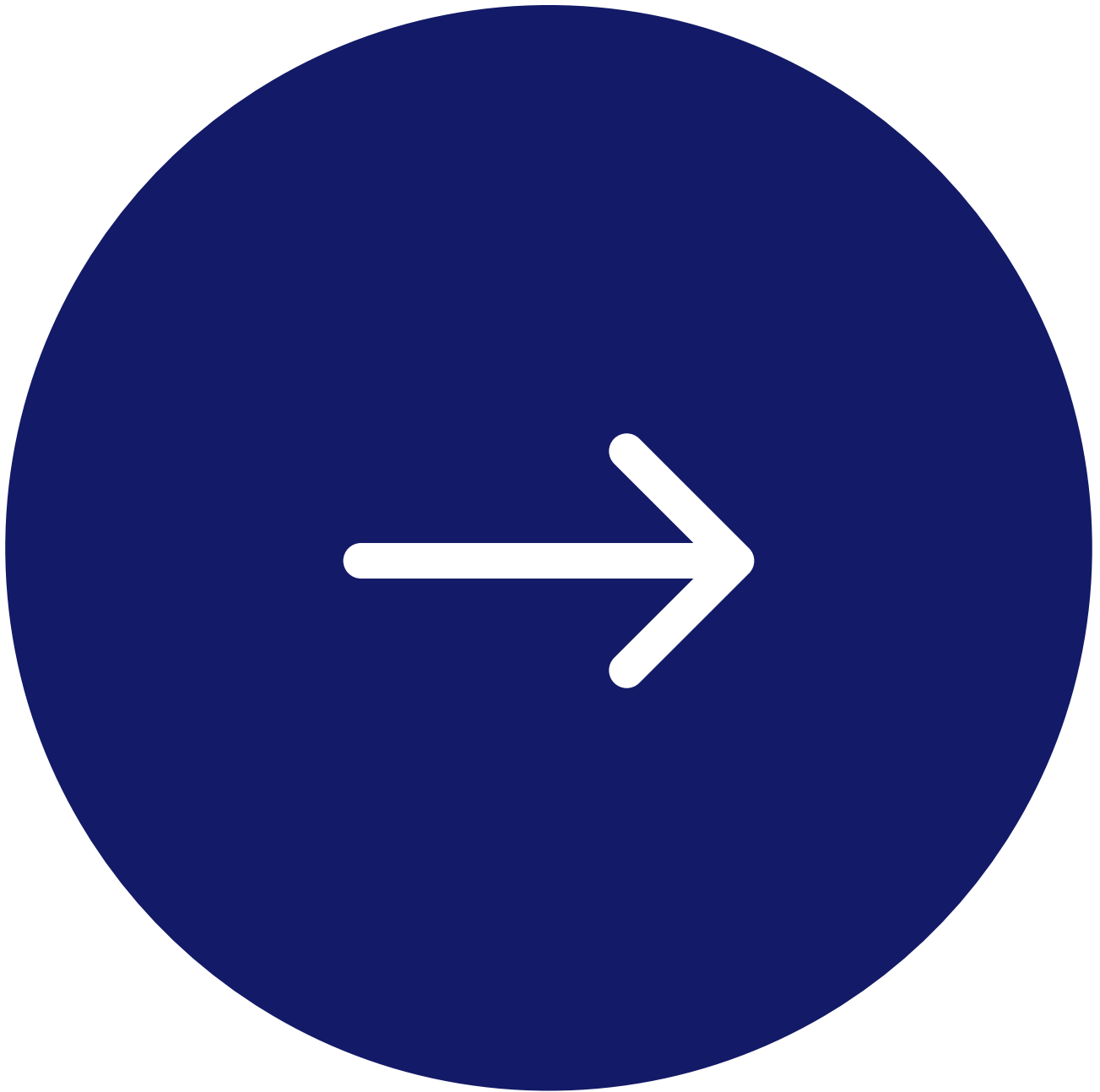
drs. Sandra Spek, sinds 30 december 2015

drs. Michaël Kortbeek, sinds 9 maart 2016

drs. Hanny Kemna, sinds 30 december 2015

drs. Johan van der Ende, sinds 19 januari 2016

Maatschappelijk
Verantwoord



← MN vanuit een mvo-perspectief

Maatschappelijk gezien spelen inkomensverzekeringen, en pensioenen in het bijzonder, een grote rol. Werkgevers- en werknemersorganisaties maken afspraken om een gedeelte van het loon hiervoor opzij te zetten. Om werknemers een inkomen te verzekeren in perioden dat ze niet kunnen werken wegens arbeidsongeschiktheid. En om hen in de periode na hun arbeidzaam leven een 'goede oude dag' te bieden .

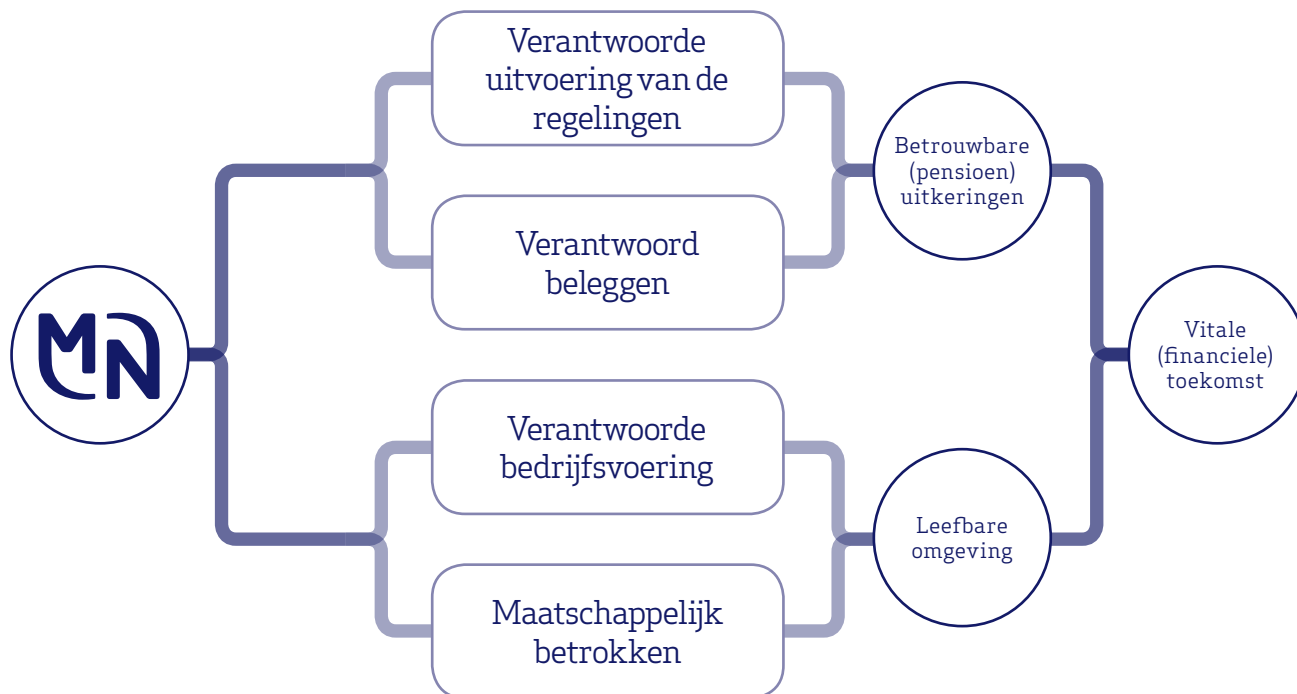
MN's waardecreatie

We werken bij MN dagelijks aan zaken die relevant zijn in onze maatschappij: pensioenen en inkomensverzekeringen. Dat willen wij op een maatschappelijk verantwoorde manier doen: met aandacht voor mens, milieu en economie. De kwaliteit van personeel staat voorop, want alleen met geïnspireerde en geëngageerde medewerkers herstellen we het tanend vertrouwen in inkomenszekerheid voor de toekomst en bouwen we mee aan een betere wereld. Een duurzame uitvoering van de regelingen geven wij vorm door transparante, eerlijke, klant georiënteerde en duurzame producten voor de deelnemers te ontwikkelen en uit te voeren. Verantwoord beleggen is zó beleggen dat het vermogen én goed rendeert én bijdraagt aan mens en milieu. Onze visie op een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering is dat we de eisen die wij aan anderen stellen ook aan ons zelf opleggen: een transparante governance, een goed personeelsbeleid, een zo laag mogelijke CO₂ voetafdruk en een duurzaam inkoopbeleid. We zijn betrokken met de wereld om ons heen. Die betrokkenheid geven wij vorm door onze kennis en vaardigheden te delen.



In ons waardenmodel laten we zien hoe we langs vier stromen aan deze meervoudige waardecreatie werken.

MN Waardenmodel



Samen met onze stakeholders

'Een goed inkomen in een betere wereld' is niet alleen wat MN wil. Het is ook wat onze stakeholders belangrijk vinden. De belangrijkste stakeholders, onze opdrachtgevers, verwachten het van hun uitvoeringsorganisatie. Zij zijn nauw betrokken bij de totstandkoming van de strategische koers van MN. Dat is voor ons vanzelfsprekend: we beheren immers hún vermogen en we voeren hún regelingen uit.

Ook de andere stakeholders zijn betrokken, zij het minder intensief. MN heeft dit jaar geen wijzigingen aangebracht in haar stakeholdermodel: het speelveld met mensen en organisaties die worden beïnvloed door ons doen en laten is ongewijzigd.



Onze stakeholders en materialiteit

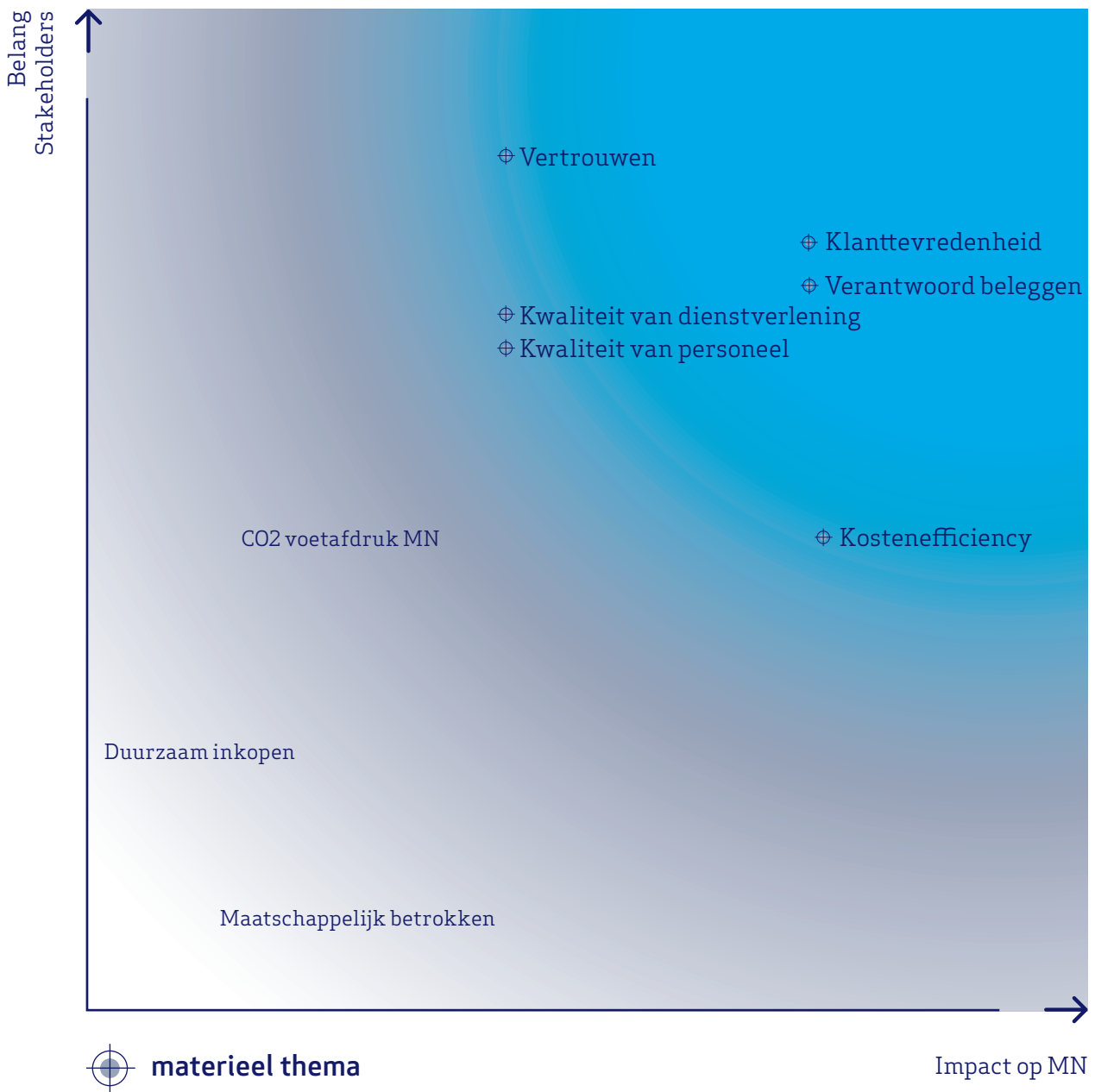
We hebben de 'onderwerpen die er maatschappelijk toe doen', de materiële thema's samen met de stakeholders gekozen. Uit een longlist heeft de mvowergroep na interne raadpleging en na overleg met de stakeholders de shortlist geselecteerd. Jaarlijks herijken we de lijst met materiele thema's en kijken we of er nieuwe materiele thema's zijn en of de wegging van de materiele thema's nog klopt.

In 2015 hebben wij onze stakeholders regelmatig gesproken. In oktober is een werkconferentie geweest met onze belangrijkste stakeholders. Vertrouwen was een zeer belangrijk onderwerp tijdens deze conferentie. De conferentie heeft geresulteerd in het actualiseren van de strategische uitgangspunten en de opmaat voor een veranderplan voor MN.

Daarnaast is de actualiteit en de score van deze onderwerpen gecheckt door de structurele overleggen die MN heeft met zijn belangrijkste stakeholders te analyseren. Met onze vier grootste opdrachtgevers, met de aandeelhouders, de commissarissen, met sociale partners en met de ondernemingsraad hebben alles bij elkaar meer dan 400 overleggen plaats gevonden. Gekeken is naar de aandacht die de materiele thema's in die overleggen hebben gehad en of er zaken zijn besproken die toegevoegd zouden moeten worden aan de lijst van materiele onderwerpen. Uiteindelijk leidde dit tot de volgende materiële thema's. Ze komen in de hiernavolgende hoofdstukken achtereenvolgens aan bod.



Materialiteitsmatrix MN



Verankering van mvo


Beleid formuleren en beleidsdiscussies voeren met stakeholders is één ding. Uitvoeren van dat beleid en voortgang boeken op materiele thema's is een ander ding. Wij zijn er van overtuigd dat hoe beter mvo-beleid verankerd is in de reguliere bedrijfsvoering, hoe gemakkelijker de uitvoering vorm krijgt en gemonitord wordt. En hoe meer de strategische doelen van MN en de materiële mvo-thema's met elkaar in lijn zijn, des makkelijker blijkt hoezeer maatschappelijke verantwoordelijkheid in de genen van MN zit.

In dit opzicht zijn het afgelopen jaar belangrijke stappen gezet. De kern van MN's strategie is vertrouwen. En vertrouwen is ook het belangrijkste thema in de materialiteitsmatrix. Ook de vier strategische assen (verbinden met de deelnemers, het huis voor de maakindustrie, meer met minder en maatschappelijk verantwoord) hebben alles te maken met de materiële thema's voor mvo zoals kwaliteit van de dienstverlening, klanttevredenheid en kostenefficiëncy. Ook de inrichting van dit jaarverslag laat zien dat we dit jaar stappen vooruit hebben gezet. We zien dat de materiele thema's binnen de bedrijfsonderdelen waar mogelijk en relevant vertaald zijn in plannen van aanpak met bijbehorende key performance indicators (KPI's) en opgenomen in de planning- en controlcyclus. Zo zijn zij gedurende het jaar gemonitord. In het vervolg van dit verslag is dit per onderdeel verder uitgewerkt, in elk hoofdstuk komen de thema's en bijbehorende kpi's terug.

De verankering van mvo binnen MN wordt op beleidsniveau bevorderd door het mvo-committee onder voorzitterschap van een lid van de hoofddirectie. Op tactisch operationeel niveau draagt de mvo-werkgroep bij aan het aanjagen van nieuwe initiatieven en het monitoren van het beleid in de bedrijfsonderdelen.

De mvo-werkgroep komt elke veertien dagen bijeen en is samengesteld uit vertegenwoordigers van elk van de bedrijfsonderdelen, de mvo-coördinator zit voor. In het mvo-beleidsplan zijn de taken en bevoegdheden van de committee en de werkgroep beschreven.



Hoofdstuk	Materiele thema's 	KPI	Definitie KPI
Verantwoorde uitvoering van de regelingen	Kwaliteit van dienstverlening	SLA dienstverlening Pensioenen	Realisatie van de SLA's afgesproken met klanten mbt de dienstverlening
Verantwoorde uitvoering van de regelingen	Kwaliteit van dienstverlening	Keurmerk Klantgericht Verzekeren	MN scoort voldoende op alle 13 onderdelen van het Keurmerk
Verantwoorde uitvoering van de regelingen	Kostenefficiency	Score CEM benchmark Pensioenen	MN realiseert lagere kosten per deelnemer dan voorafgaand jaar
Verantwoord beleggen	Verantwoord beleggen	% ESG factoren belegd vermogen	Het percentage van het belegd vermogen waar ESG factoren als selectiecriteria worden meegenomen ten opzichte van het totaal belegd vermogen
Verantwoord beleggen	Verantwoord beleggen	Score UN PRI	Score van MN op de PRI survey
Verantwoorde bedrijfsvoering	Kwaliteit van personeel	Investering in opleidingen	De uitgaven aan opleidingen gedeeld door de totale salarissom van MN
Verantwoorde bedrijfsvoering	Kwaliteit van personeel	Medewerkerstevredenheid	De tevredenheid van medewerkers is vergelijkbaar met peers
Verantwoorde bedrijfsvoering	Kwaliteit van personeel	Ziekteverzuim	Gemiddeld ziekteverzuim van medewerkers (excl. zwangerschapsverlof)



← Verantwoorde uitvoering van de regelingen

MN realiseert de vitale financiële toekomst die mensen verdienen. Dat doen wij door het verzorgen van de pensioenadministratie van bijna twee miljoen mensen en een kleine 35 duizend werkgevers. Daarnaast voeren wij de inkomensverzekeringen uit voor arbeidsongeschiktheidsrisico's voor verschillende opdrachtgevers in de metaalsectoren.

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. De missie van MN is het realiseren van de vitale financiële toekomst die mensen verdienen. Vanuit deze missie werken de medewerkers van MN hard om betrouwbare en kwalitatief hoogstaande dienstverlening aan deelnemers en werkgevers te bieden tegen verantwoorde kosten. MN zet in op effectieve en heldere communicatie, focus op klanttevredenheid, het ontwikkelen van medewerkers en het waarborgen van datakwaliteit en risicobeheersing. Ten slotte worden de opdrachtgevers door MN bijgestaan met deskundigheid bij het maken van (beleids)keuzes.

Nieuwe pensioenregeling

De pensioensector is al geruime tijd volop in beweging en 2015 was daarin geen uitzondering. Een belangrijke ontwikkeling in 2014 was het besluit van onze twee grootste opdrachtgevers PME en PMT om gezamenlijk een nieuwe pensioenregeling vast te stellen. MN werkte in 2015 intensief samen met de pensioenfondsen PMT en PME aan de verdere harmonisatie van de pensioenregelingen van beide fondsen. Sociale partners zijn dit jaar tot een aantal besluiten gekomen om de regelingen weer verder bij elkaar te brengen en te vereenvoudigen. In samenwerking met de bestuursbureaus van beide opdrachtgevers heeft MN veel voorbereidend werk verricht om besluitvorming hierover mogelijk te maken. Voor Bpf Koopvaardij is in 2015 de nieuwe pensioenregeling ingevoerd. In deze nieuwe pensioenregeling is het pensioenreglement voor deelnemers meer toegankelijk gemaakt. Ook zijn dit jaar de statuten van Bpf Koopvaardij aangepast.



Pensioeninzicht en -bewustzijn

MN voert in opdracht van 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. MN streeft ernaar pensioeninformatie zo goed mogelijk (digitaal) beschikbaar te stellen via portalen. MN heeft ook een rol in het vergroten van het pensioeninzicht middels het nationaal pensioenregister. Ten slotte heeft MN een leidende rol in de totstandkoming van een Europees pensioenregister.

Wet Pensioencommunicatie

Op 19 mei 2015 aanvaardde de Eerste Kamer het wetsvoorstel "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.

Voor MN betekent deze wetswijziging een grootschalige aanpassing van alle communicatie-uitingen. 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. Ook is gekeken naar het harmoniseren van de uitingen van PMT en PME en het doen van een concreet voorstel voor verdere harmonisatie tussen de fondsen om zo een eenduidigheid van de communicatie van PMT en PME te vergroten.

Communicatie en inzicht

Binnen de Wet Pensioencommunicatie wordt het mogelijk gemaakt persoonlijke pensioeninformatie meer digitaal in te zien. Het uitgangspunt is dat deze informatie goed toegankelijk moet zijn, ongeacht tijd of plaats. De deelnemer wil graag inzicht en overzicht hebben hoeveel pensioen is opgebouwd en wat bijvoorbeeld de status is van een specifieke aanvraag. MN investeert daarom in de ontwikkeling van digitale communicatie via portalen. Daarmee kan een deelnemer op een zelf gekozen moment toegang krijgen tot persoonlijke pensioeninformatie.

De deelnemersportalen Mijn PME en Mijn PMT, waarmee deelnemers online inzage in hun eigen pensioengegevens hebben, zijn in 2015 zowel inhoudelijk als qua design vernieuwd. De deelnemer ziet zijn pensioengegevens nu op basis van pensionering met 67 jaar in plaats van 65 jaar en er staat een aangepaste standaardberekening klaar op 67 jaar. Verder zijn de pensioenkeuzes in de pensioenplanner aangepast naar de nieuwe pensioenregeling. Ook het Bedrijfspensioenfonds voor de



Koopvaardij heeft zijn deelnemersportaal vernieuwd. De pensioenplanner van Koopvaardij geeft de deelnemer de mogelijkheid keuzemogelijkheden persoonlijk door te rekenen.

Nieuw is ook het Inzendportaal.nl. Dit is vanaf 2015 de centrale plek voor online gegevensaanlevering voor werkgevers in de Metaal en Techniek, Metalektro en Koopvaardij. Met de overgang naar één portaal voor het inzenden van klantgegevens heeft MN een belangrijke efficiëncyslag gerealiseerd. Het nieuwe portaal is sneller, biedt meer service en overzicht en heeft een aantrekkelijker uiterlijk. Inmiddels geeft 80% van de werkgevers zijn personeelswijzigingen al online aan MN door. Het streven is dit percentage verder te verhogen.

Nationaal Pensioenregister

De vernieuwde deelnemersportalen geven de deelnemer inzicht in de persoonlijke pensioensituatie bij PMT, PME of Bpf Koopvaardij. Voor een totaaloverzicht van alle opgebouwde pensioenrechten, inclusief die bij andere pensioenfondsen, bestaat in Nederland een nationaal pensioenregister. Via de site www.mijnpensioenoverzicht.nl kunnen deelnemers met hun digid inloggen en een overzicht van opgebouwde pensioenrechten opvragen. In 2015 is het pensioenregister verbeterd en zijn enkele functionaliteiten (bijvoorbeeld het tonen van pensioenrechten in het geval van ontslag en overlijden) toegevoegd. Op deze manier krijgt de deelnemer optimaal inzicht in zijn persoonlijke pensioensituatie. MN zorgt dat de gegevens beschikbaar worden gesteld en dat wijzigingen in de systemen worden doorgevoerd.

Europees pensioenregister

In opdracht van de Europese Commissie onderzocht MN in een consortium met andere nationale en internationale pensioenuitvoerders de opzet, haalbaarheid en implementatie van een Europees pensioentraceersysteem. Dit systeem moet Europeanen in staat stellen hun verworven pensioenaanspraken, opgebouwd in verschillende Europese landen, overzichtelijk en gemakkelijk bij te houden.

In maart 2015 is het eindrapport van het consortium aan de Europese Commissie aangeboden. De voornaamste conclusie uit het eindrapport luidt dat de realisatie van een Europees pensioenregister haalbaar is en vele verschillende doelgroepen in Europa kan dienen. De realisatie van een dergelijk Europees pensioenregister gaat echter wel een lange adem vergen. Het is onontbeerlijk dat daarbij relevante stakeholders, zoals bijvoorbeeld Europese koepelorganisaties, deelnemende pensioenfondsen en nationale pensioentraceersystemen worden meegenomen. Vanaf mei 2015 werkt MN samen met andere nationale en internationale pensioenuitvoerders in een uitgebreid consortium aan de volgende stap om de realisatie van een werkend Europees pensioenregister mogelijk te maken. In juni 2016 worden de concrete resultaten hiervan verwacht.



MN draagt met dit initiatief actief bij aan het realiseren van de doelstellingen die de Europese Commissie heeft gesteld op het gebied van het verhogen van de duurzaamheid van pensioenen en het terugdringen van (pensioen)armoede binnen Europa.

Tevredenheid deelnemers en werkgevers

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. MN meet periodiek via klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) hoe werkzaamheden worden gewaardeerd.

Doorlopende KTO's

Een belangrijk instrument bij de beoordeling van de kwaliteit van ons werk is het uitvoeren van doorlopende KTO's. Hierbij wordt na klantcontact meteen onderzocht hoe dit verliep. Deze onderzoeken geven gedetailleerde informatie hoe deelnemers onze dienstverlening waarderen. De deelnemers geven aan de medewerkers van MN hoge scores op het gebied van (1) klantvriendelijkheid, (2) inlevingsvermogen & deskundigheid en (3) het direct kunnen beantwoorden van vragen. Belangrijk is om inzicht te hebben in de tevredenheid van deelnemers en op welke punten we onze dienstverlening verder kunnen ontwikkelen. De uitkomsten worden bijgehouden op een actielijst die door het management wordt gebruikt om de dienstverlening concreet te verbeteren.

Klanttevredenheidsonderzoeken PMT en PME

In 2014 zijn door PMT en PME klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder werkgevers en deelnemers. De resultaten hiervan zijn in 2015 beschikbaar gekomen en bieden concrete handvatten om de tevredenheid te vergroten. Over het algemeen zijn de werkgevers, deelnemers en gerechtigden tevreden over de geboden dienstverlening. De meerderheid noemt de dienstverlening van PMT en PME 'gewoon goed'. De verbeterpunten liggen voor beide fondsen vooral op het gebied van communicatie en de klachtenafhandeling. MN heeft naar aanleiding van deze onderzoeken verbeteracties gedefinieerd en die worden in overleg met PMT en PME besproken en opgepakt.

Focus op Klantbeleving

Naast de doorlopende KTO's en de klanttevredenheidsonderzoeken is MN in 2015 samen met PMT en PME het onderzoeksproject 'Focus op Klantbeleving' gestart. Met dit project wordt doelgericht en in rechtstreeks contact met de klanten informatie opgehaald, die in andere interacties onvoldoende naar de oppervlakte komt. Verder zorgt interactie met deelnemers er ook voor dat de fondsen sommige regels en processen kunnen toelichten, waardoor beter wordt begrepen waarom we zaken op een bepaalde manier doen. Dit project moet bijdragen aan verhoging van het vertrouwen in en de waardering voor de fondsen. In 2016 worden hiervan de eerste resultaten verwacht.



Kostenbeheersing

MN streeft naar een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening tegen een aanvaardbare prijs. 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 de CEM-benchmark scoort PMT goed en PME net onder het gemiddelde. Wij zien bij beide fondsen wel ruimte voor verbetering. De kosten per deelnemer van PMT en PME zijn respectievelijk €86 en €96 euro ten opzichte van het peergemiddelde van €95. Bij de berekening van de kosten per deelnemer is uitgegaan van de reguliere pensioenuitvoeringskosten en zijn incidentele pensioenbeheerkosten niet meegerekend. Dit zorgt voor de vergelijkbaarheid van de kosten per deelnemer over de jaren heen. In het boekjaar 2014 zijn de kosten ten opzichte van het vorige boekjaar voor zowel PMT als PME licht gestegen door hogere kosten voor communicatie en ondersteunende activiteiten. De servicescore laat bij PMT een stijging zien, terwijl de servicescore van PME op niveau blijft.

Op basis van de uitkomsten van de jaarlijkse CEM-benchmark blijft MN samen met haar opdrachtgevers werken om het serviceniveau aan deelnemers en werkgevers verder te verhogen en tegelijkertijd de kosten per deelnemer te beheersen. MN streeft ernaar de kosten per deelnemer de komende jaren structureel te verlagen onder andere door middel van het veranderprogramma MN 3.0.

KPI	CEM score
	MN realiseert lagere kosten per deelnemer dan voorafgaand jaar
Doel	< voorgaand jaar (2014) PMT: 85 euro PME: 95 euro
Resultaat	PMT: 86 euro PME: 96 euro (PMT boekjaar 2013: 85 euro, PME boekjaar 2013: 95 euro)
Doel 2016-2017	< voorgaand jaar



Kwaliteit dienstverlening

De kwaliteit van de medewerkers is een doorslaggevende factor bij het streven naar een betere dienstverlening. Naast aandacht voor datakwaliteit, het reviewen van processen en het zorg dragen voor een beheerste pensioenuitvoering, ligt de focus daarom vooral op het ontwikkelen van de medewerkers binnen MN. Zij vormen het gezicht van MN in de dagelijkse contacten met de deelnemers en de werkgevers, een rol die even belangrijk is als het verwerken van aanvragen en het voeren van de pensioenadministratie.

Ontwikkeling medewerkers binnen MN – focus op kwaliteit

Voor een excellente service aan deelnemers en werkgevers is goed opgeleid personeel cruciaal. In 2015 is wederom aandacht besteed aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Een belangrijke ambitie is dat onze medewerkers aantoonbaar goed zijn opgeleid. Pensioenspecialisten binnen MN hebben een speciaal ontwikkelprogramma gevolgd om de ontwikkeling van collega's in de dagelijkse praktijk effectief te stimuleren. Verder is ook aandacht besteed aan het verhogen van het kennisniveau van medewerkers door het laten volgen van vakspecifieke opleidingen (bijvoorbeeld de opleiding Collectieve Pensioenen van het SPO). Ten slotte is een uitgebreid opleidingsprogramma uitgerold voor alle medewerkers om procesgericht werken en denken binnen de pensioenadministratie te stimuleren.

Afspraken met opdrachtgevers

Om onze opdrachtgevers beter te kunnen informeren over onze kwaliteit van de dienstverlening zijn in 2015 nieuwe serviceafspraken met onze opdrachtgevers gemaakt. In periodieke rapportages over de serviceafspraken wordt naast de gebruikelijke kwantitatieve afspraken ook meer inzicht gegeven in kwalitatieve aspecten. Hiermee bieden we onze opdrachtgevers inzicht en transparantie over onze uitvoering. Per maand worden de behaalde serviceafspraken gemeten en met de opdrachtgevers gedeeld. Het doel is om minimaal 95% te realiseren. Over 2015 betrof de gemiddelde realisatie 95,9%.

KPI	SLA dienstverlening Pensioenen
	Realisatie van de SLA's afgesproken met klanten mbt de dienstverlening
Doel 2015	>95%
Resultaat 2015	95,9%
Doel 2016-2017	>95%



Datakwaliteit

Ook in 2015 heeft MN veel energie gestoken in het verbeteren van datakwaliteit en datamanagement. Binnen datamanagement staan het opsporen, oplossen en monitoren van (mogelijke) fouten in de elektronische data centraal. In 2013 en 2014 lag de focus op het analyseren van data-issues en op het herkenbaar maken in de systemen dat er een probleem was geconstateerd. In 2015 is dit proces aangescherpt en worden data-issues snel geanalyseerd en vervolgens herkenbaar gemaakt en/of hersteld. Eind 2015 is binnen datamanagement ook meer de nadruk komen te liggen op het belang van een hoge datakwaliteit in relatie tot het veranderprogramma MN 3.0.

Naast datamanagement wordt de kwaliteit van de pensioenadministratie ook getoetst door middel van het uitvoeren van gegevensgerichte en plausibiliteitscontroles. Bij gegevensgerichte controles wordt gecontroleerd of de mutatie en de uitkering juist wordt uitgevoerd. Bij de plausibiliteitscontrole wordt op het moment van de waarheid voor een deelnemer gekeken of de aanspraken plausibel zijn. Wanneer fouten worden geconstateerd, worden deze hersteld om tot een correcte pensioenuitvoering te komen.

Beheerste uitvoering via ISAE3402

Beheersing van risico's heeft binnen MN hoge prioriteit om een betrouwbare en voorspelbare pensioenuitvoering te kunnen waarborgen. Er worden continu maatregelen genomen om risico's zoveel mogelijk te beperken. Zo wordt voor de pensioenadministratie jaarlijks een beheersingsraamwerk opgesteld van de belangrijkste operationele processen. Periodiek wordt de kwaliteit van de beheersing beoordeeld door de onafhankelijke accountant. Dit resulteert in een jaarlijkse ISAE3402-rapportage. Daarnaast is risicobewustzijn een belangrijk punt binnen de ontwikkeling van de medewerkers. Relevante medewerkers binnen de pensioenadministratie nemen deel aan trainingen die inzicht geven in de risico's die je loopt in processen en de beheersingsmaatregelen die hiervoor kunnen worden getroffen. In nauwe samenwerking met de afdeling Compliance wordt gewerkt aan het voorkomen van onzorgvuldigheden (bijvoorbeeld corruptie, fraude en valsheid in geschrifte). Zo dient bijvoorbeeld elke medewerker de Gedragscode van MN te ondertekenen en zijn binnen de systemen verschillende maatregelen (vier-ogen-principe en logische toegangsbeveiliging) ingebouwd.

Klantreizen en review van diensten

MN vindt het belangrijk om geregeld de belangrijkste processen binnen de administratie te evalueren en te verbeteren. Op welke manieren kunnen we processen nog efficiënter en effectiever inrichten? Hiervoor vinden zogenaamde 'klantreizen' en 'review van diensten' plaats. In de 'klantreizen' worden processen intern door relevante teams bekeken vanuit het perspectief en de beleving van klanten zelf. Daarnaast worden interactieve sessies, de zogenaamde 'review van diensten', georganiseerd, waarbij samen



met de opdrachtgever processen doorleefd en geoptimaliseerd worden. In 2015 hebben verschillende 'klantreizen' en 'reviewen van diensten' plaatsgevonden. Hierin is aandacht besteed aan processen, zoals aansluiten nieuwe werkgever, aansluiten nieuwe deelnemer, proces bij overlijden en tenslotte het beheren van de geldstromen. De uitkomsten van deze sessies worden, waar van toepassing, meegenomen in de verdere aanscherping van de processen.

Vooruitblik 2016 - Pensioenen

In 2016 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. Er wordt aandacht besteed aan verdere digitalisering van de dienstverlening en het verbeteren van kernprocessen voor werkgevers en deelnemers. We gaan in 2016 door met het verbeteren en op maat maken van pensioencommunicatie. In 2015 is hiervoor al een goede basis gelegd. Tenslotte blijven we in 2016 inzetten op goed opgeleide medewerkers door het aanbieden van diverse opleidingen en trainingen. Onze medewerkers dragen in belangrijke mate bij aan een hoge klanttevredenheid.




Kwaliteit van dienstverlening

“Voor de kwaliteit van de dienstverlening heb je goede procedures nodig maar uiteindelijk gaat het om de cultuur in het bedrijf: hoe ga je met om met klanten en de deelnemers in het pensioenfonds.”

Voor Remko Kloos, Hoofd Bemanningszaken van de Rotterdamse rederij Anthony Veder en kandidaat bestuurslid van het Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij, staat een goede behandeling van de deelnemer altijd voorop. Er moet worden meegedacht met de deelnemer. In het geval van scheepsbemanningen is dat niet altijd gemakkelijk. Soms zijn het buitenlanders die het Nederlands niet machtig zijn en ook lang niet altijd in voldoende mate het Engels. “Het zijn Kaap-Verdianen, Portugezen, Letten en andere nationaliteiten. Daar kunnen moeilijke gevallen tussen zitten voor wie je maatwerk moet leveren. Zij verwachten dat het fonds hun ontzorgt maar in het verleden kwam het wel eens voor dat een in het Engels gestelde vraag alleen in het Nederlands werd beantwoord. Dat stond misschien in het protocol maar er moet natuurlijk een belletje gaan rinkelen dat dit niet kan. Dat bedoel ik met cultuur: aanvoelen wat de deelnemer van je verwacht, uitstijgen boven de protocollen.” Dit soort problemen doen zich bijna niet meer voor omdat het bestuur van Bpf Koopvaardij de belangrijkste documenten ook in het Engels opstelde en door een native speaker aan te laten trekken die de gesprekken gewoon in het Engels voert. Toch begrijpt hij heel goed dat protocollen nodig zijn. In de gastankervaart, waarin de rederij van Kloos actief is, zijn goede procedures van levensbelang voor de veiligheid.

Hij behartigt nu zes jaar bemanningszaken en heeft in die tijd veel zien verbeteren. Kloos prijst de professionaliteit van de medewerkers, hun inzet en de goede manier waarop zij samenwerken. Ook erkent hij het risico dat in de verbeteringsstrategieën tegenvallers optreden die voor vertraging en hogere kosten zorgen. “Het zijn grote plannen met doelen die wel moeten worden gehaald. Daar moet MN bovenop zitten”. Het veelgehoorde geluid dat pensioenen vooral voor jongeren een non-issue is, wil Kloos ontzenuwen. “Voor de leerlingen van het Scheepvaart- en Transportcollege in Rotterdam hebben we een voorlichting over pensioenen opgezet en bewust gekozen om deze presentatie te laten houden door de jongere Rajesh Grobbee van het bestuursbureau. Tegen de verwachting in sloeg de presentatie goed aan. Ook de zeevaartschool in Terschelling heeft ons nu gevraagd om een voorlichting te komen geven. Als je het goed brengt is er wel degelijk interesse.”



Kwaliteit is “aanvoelen
wat de deelnemer van
je verwacht, uitstijgen
boven de protocollen”

Remko Kloos
kandidaat bestuurslid Bpf Koopvaardij

Verzekeringen

MN voert naast pensioenregelingen ook de administratie uit van de (aanvullende) inkomensverzekeringen voor arbeidsongeschiktheidsrisico's voor verschillende opdrachtgevers in de metaalsectoren. In naam van de opdrachtgevers voert MN de verzekeringsadministratie, geeft beleidsadviezen en verzorgt de communicatie en de klachtafhandeling. Aan de opdrachtgevers worden inkomensverzekeringen geleverd, zoals ziekteverzuimverzekering, WIA-bodemverzekering, WGA-hiaatverzekering en WIA-excedentverzekeringen. Samen met de sociale partners in de metaalsectoren worden onder andere mogelijkheden verkend voor oplossingen van andere inkomensrisico's (bijvoorbeeld werkloosheid). Met de ervaring, kennis en kunde die MN in huis heeft, zijn wij in staat onze opdrachtgevers te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe producten met daarbij behorende dienstverlening.

Kwaliteit dienstverlening

Intensivering van de klantfocus vormt een belangrijk aandachtspunt binnen Verzekeringen. Het initiatief 'Klant blijvend verrassen' is in het leven geroepen. Het is een niet-proces gedreven, maar klantgerichte benadering, waarbij vooral wordt gekeken naar de specifieke klantvraag. De dienstverlening wordt toegesneden op deze vragen. Zo wordt bijvoorbeeld bij een klacht of vraag in een eerder stadium telefonisch contact gezocht. Hierdoor is er meer plaats voor persoonlijk contact. Van klanten horen wij dat zij deze aanpak waarderen. MN wil haar medewerkers verder begeleiden naar proactieve klantbediening. Daarbij is het belangrijk dat deze verandering ook vanuit de medewerkers zelf komt. Initiatieven worden toegejuicht. Zo is een intervisiewerkgroep opgericht. Door ervaringen uit te wisselen wordt gezocht naar verbeteringen waardoor de klant sneller en beter geholpen kan worden en zijn verwachtingen beter gemanaged worden.

KPI	Keurmerk Klantgericht Verzekeren
	MN scoort voldoende op alle 13 onderdelen van het Keurmerk
Doel 2015	Keurmerk behouden
Resultaat 2015	Keurmerk verlengd
Doel 2016-2017	Keurmerk behouden

Keurmerk Klantgericht Verzekeren

In 2015 heeft MN voor haar grootste opdrachtgever NV schade het certificaat voor het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) verlengd. Dit is een kwaliteitskeurmerk waarbij goede communicatie en klantgericht werken en denken centraal staat. De normen en de kwaliteit van dit keurmerk worden geborgd door middel van periodieke toetsingen.



Vanaf begin 2015 is de toetsmethodiek van het KKV gewijzigd door de Stichting toetsing verzekeraars (Stv). Na het behalen van de keuring begin 2015 volgt ook MN deze aangepaste toetsmethodiek. Dit betekent dat periodiek een deel van de in totaal zeventien normen (waarvan veertien van toepassing voor Verzekeringen) van het KKV worden getoetst door de Stv. De eerste toets waaraan Verzekeringen heeft deelgenomen, is met goed gevolg afgelegd. Ook in 2016 zal deze periodieke toetsing worden voortgezet. Als alle normen getoetst zijn, kan (in 2017) weer het totaalcertificaat voor het KKV worden verlengd.

Digitaal platform tussenpersonen

In 2015 startte MN met het ontwikkelen van een digitaal platform voor werkgevers, werknemers, tussenpersonen en branchepartners wat geleid heeft tot digitale rapportage voor tussenpersonen voor NV schade. Daarnaast is gestart met pilots op het gebied van verzuim en re-integratie. Zo is de pilot MENSmobiel in het leven geroepen om samen met branchepartners te werken aan preventie van ziekteverzuim. Na evaluatie hebben de sociale partners aangegeven dit initiatief zeer te waarderen en daarom is besloten om MENSmobiel te verlengen.

Klanttevredenheid

In overleg met onze klanten is de meting van de klanttevredenheid het afgelopen jaar gewijzigd. Van een eenmalige meting door een externe partij, zijn we overgestapt naar het houden van evaluatiegesprekken per klant. Met deze wijze van contact kunnen meer zaken worden uitgesproken. Tijdens de gesprekken maken wij de balans op van de samenwerking en volgen concrete verbeterafspraken. Tussen deze evaluatiegesprekken vinden korte online klanttevredenheidsonderzoeken plaats die input geven aan de evaluatie. De eerste evaluatiegesprekken in 2015 laten zien dat onze klanten tevreden zijn over de dienstverlening. In 2015 hebben we één evaluatiegesprek per klant gevoerd, vanaf 2016 zullen er twee gesprekken per klant plaatsvinden.

Kostenefficiency

In 2015 is gewerkt aan het realiseren van een flexibelere organisatie, die makkelijker aanpassingen kan maken in de systemen en processen waardoor de dienstverlening aan de klant sterk verbetert. Herinrichting van de verzekeringsadministratie maakt onderdeel uit van de beleidsplannen. Een nieuw geautomatiseerd ondersteuningssysteem onder de naam BaNCS zal leiden tot veel minder handwerk, waardoor het risico op fouten sterk vermindert. Met de ontwikkeling van het nieuwe verzekeringsadministratiesysteem zijn ook de processen opnieuw beoordeeld en waar mogelijk aangepast, zodat er op een efficiëntere manier gewerkt kan worden. Met het nieuwe administratiesysteem kan ook beter worden ingespeeld op de steeds weer veranderende markt en het helpt bij de voorbereiding op de digitalisering van informatie-uitwisseling met de klant. Aanvankelijk was het streven BaNCS in de loop van 2015 in te voeren, maar dit tijdstip is verschoven naar 2016. MN heeft in de loop van 2015 alle



betrokkenen tijdig op de hoogte gesteld van de redenen die aan de latere invoering ten grondslag lagen. MN verwacht dat dit project leidt tot een verhoging van de klanttevredenheid.

Kwaliteit personeel

Vrijwel alle medewerkers (98%) van de afdeling Verzekeringen voldoen aan de vakbekwaamheids (Wft-proof). De afdeling toetst zijn medewerkers periodiek. Voldoet een medewerker niet aan de eisen dan heeft dit gevolgen voor het niveau van zijn werkzaamheden. Zo kan de afdeling de klantgerichtheid en -tevredenheid bewaren en bewaken.

Vooruitblik 2016 - Verzekeringen

In 2016 verwachten we dat door de implementatie van het nieuwe verzekeringsadministratiesysteem processen efficiënter zullen gaan verlopen, wat de kostenefficiëntie ten goede zal komen. Daarnaast is er aandacht voor verdere digitalisering, waarbij wij werkgevers stimuleren om de werkgeversportalen te gebruiken voor het doorgeven van mutaties. De klantcommunicatie verbetert verder door het anders inrichten van de werkzaamheden en processen. Uiteraard blijft er aandacht voor de (kennis) ontwikkeling van de medewerkers. Het behoud van het KKV voor NV schade in 2016 is een belangrijke doelstelling.



← Verantwoord beleggen

MN beheert voor haar opdrachtgevers en fondscliënten ruim 114 miljard euro. Dit bedrag bestaat uit pensioen- en verzekeringspremies die door hun deelnemers zijn samengebracht. Met maatschappelijk verantwoord vermogensbeheer creëert MN in de keten van het innen van premies, vermogensbeheer tot het uitkeren van pensioenen en verzekeringen, toegevoegde waarde voor opdrachtgevers en deelnemers. Dit doet MN door ervoor te zorgen dat het ingebrachte vermogen financieel en maatschappelijk rendeert, gericht op het realiseren van de vitale toekomst die mensen verdienen.

Een goed pensioen gaat over meer dan een adequate financiële vergoeding en raakt ook aan de maatschappij van de toekomst. Opdrachtgevers en fondscliënten willen eraan bijdragen dat de deelnemers kunnen 'genieten' van een goed pensioen in een leefmilieu van hoge kwaliteit. Zij kunnen op het leefmilieu invloed uitoefenen door bij het beleggingsbeleid rekening te houden met maatschappelijke effecten, inclusief milieu- en sociale factoren en verantwoord bestuur. In de praktijk wordt bij verantwoord vermogensbeheer gesproken over het sturen op ESG-factoren (environment, social and governance).

Het kader en de principes: Principles for Responsible Investment

MN is sinds 2009 ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment (PRI) van de Verenigde Naties. Daarmee is MN lid van een wereldwijde organisatie van meer dan 1200 institutionele beleggers, banken en vermogensbeheerders. Deze trekken samen op om verantwoord beleggen verder te ontwikkelen. MN heeft de principes geconcretiseerd in tien leidende beginselen voor verantwoord vermogensbeheer. Deze zijn gebaseerd op diverse standaarden en conventies waaronder de vier kernstandaarden van de International Labour Organisation, internationale wapenverdragen, VN Global Compact en de OESO-richtlijnen voor internationale ondernemingen. Het is het beleid van MN dat alle opdrachtgevers en fondscliënten deze principes hanteren. Verantwoord beleggen is op deze manier onderdeel van het DNA van MN.



Dit beleid is uitgewerkt in concrete doelstellingen (zie tabel samenvatting resultaten en ambities 2016). Jaarlijks wordt door de UN PRI een onderzoek gehouden onder haar leden naar de vorderingen op het gebied van beleid, implementatie en resultaten. Naar aanleiding van dit onderzoek beoordeelt UN PRI leden en koppelt hier een score aan. Op de volgende vier onderwerpen intensiverde MN in 2015 de inspanningen op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen: ESG-integratie, herziening van het dialoogbeleid, klimaat en impact investing.

Ontwikkelingen in 2015

Verantwoord beleggen in een volwassen fase

MN is in 2008 gestart met de ontwikkeling van beleid voor verantwoord beleggen. Er is gestart met het formuleren van een uitsluitingsbeleid. Vervolgens heeft MN dit met opdrachtgevers en fondscliënten uitgebreid naar een viertal pijlers. Naast uitsluiting betreft dit ESG-integratie, actief aandeelhouderschap en impact investeringen. Inmiddels is binnen deze pijlers goede voortgang geboekt, vooral op uitsluiting en actief aandeelhouderschap. ESG-integratie neemt steeds verder toe en de aandacht verschuift van het voorkomen van negatieve impact naar het zorgen voor een positieve bijdrage. Er ontstaan nieuwe vraagstukken, zoals de CO₂-voetafdruk van de portefeuille.

Verantwoord beleggen in het nieuwe strategische beleggingskader van opdrachtgevers en fondscliënten

MN hanteert bij het beleggingsbeleid voor haar opdrachtgevers en fondscliënten de volgende overkoepelende visie:

De financiële doelstelling is leidend en vormt het uitgangspunt bij het toepassen van verantwoord beleggen. Verantwoord beleggen kan bijdragen aan het realiseren van de rendementsdoelstelling en op de lange termijn samenvallen met de rendementsgerichte benadering. Bij het beoordelen van de mate waarin een bedrijf op een lange horizon in staat is om waarde te creëren, zullen uiteindelijk vanuit de rendementsgerichte benadering en de MVB-benadering dezelfde factoren worden afgewogen. Dit is niet volledig te bewijzen en daarom vooral ook een 'belief' (beginsel). Opdrachtgevers en fondscliënten hebben deze gedachte omarmd in de beleggingsbeginselen die zeggen: 'beleggingen kunnen alleen goed renderen als de economie zich verantwoord kan ontwikkelen' en 'de drijfveer van langetermijn waardecreatie van een beleggingscategorie is achterliggende economische activiteit'. Voorbeelden als Volkswagen (dieselgate) en BP (Deepwater Horizon) onderschrijven de risico's van een onverantwoorde bedrijfsvoering.

Met opdrachtgevers en fondscliënten is afgesproken dat MN in 2016 een onderzoek zal doen naar de voor- en nadelen van een meer bewuste selectie van aandelen. Opdrachtgevers en fondscliënten zijn begonnen met het beleggen in aandelen via het passief volgen van een brede index. Via uitsluiting en negatieve screening zijn daar steeds meer namen van doorgestreept. Deelnemersonderzoek geeft aan dat deelnemers nog veel meer namen of sectoren zouden willen uitsluiten. Dit roept de vraag op of een bewuste selectie van minder bedrijven een logische vervolgstap is. Een gedegen onderzoek naar de voor- en nadelen is nodig omdat de richting van bewuste selectie veel vraagstukken kent. Dit betreft onder andere de mate van diversificatie, risico's, kosten, governance en wijze van uitvoering.



CO2 voetafdruk en klimaatbeleid

Het klimaatbeleid kreeg in 2015 grote aandacht. Tijdens de klimaattop aan het eind van het jaar in Parijs werden besluiten genomen om de uitstoot van broeikasgassen aan banden te leggen.

MN heeft voor haar opdrachtgevers en fondscliënten beleid opgesteld om klimaatrisico's te beheersen. Het beleid gaat in 2016 van start. Hoofdpijnen zijn:

- Jaarlijks de CO₂-voetafdruk van de aandelenportefeuilles te meten en te publiceren;
- Het gesprek aan te gaan met de top tien bedrijven die verantwoordelijk zijn voor de grootste CO₂-uitstoot in de aandelenportefeuilles;
- Het gesprek aan te gaan met overheden en overige wet- en regelmakers inzake effectieve en efficiënte klimaatregulering;
- Externe managers te verzoeken om CO₂-uitstoot van hun portefeuille voor zover mogelijk verder inzichtelijk en meetbaar te maken.

In 2015 heeft MN zich op verschillende manieren ingezet om klimaatrisico's te beheersen, onder andere door het ondertekenen van de Montreal Pledge en door zich aan te sluiten bij verschillende initiatieven.

Montreal Pledge

Als ondertekenaar van de Montreal Pledge heeft MN zich gecommitteerd om jaarlijks de CO₂-voetafdruk van de aandelen bekend te maken. In 2015 heeft MN de eerste CO₂-voetafdruk van de aandelenportefeuilles in kaart gebracht. MN en haar opdrachtgevers en fondscliënten gaan uit van een mondiale transitie naar een koolstofarme economie in lijn met de uitkomsten van de klimaattop in Parijs. Naar verwachting zal de CO₂-uitstoot in de toekomst meer gaan kosten en zal deze op termijn ook in absolute zin teruggedrongen moeten worden. Dit kan verstrekkende gevolgen hebben voor bedrijven die veel uitstoten en voor de fondsen die in deze ondernemingen investeren. Om te kunnen bijdragen aan een oplossing, is het noodzakelijk eerst te weten wat de CO₂-gevolgen zijn van de beleggingen. Daarom zijn de aandelenportefeuilles van zo'n 2.800 bedrijven doorgelicht op CO₂-impact.

Institutional Investors Group on Climate Change

MN maakt deel uit van de Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC). Deze organisatie vertegenwoordigt meer dan 110 institutionele investeerders zoals pensioenfondsen en verzekeraars en heeft een vermogen van €11 biljoen in beheer. MN levert met vaste regelmaat inhoudelijke bijdragen aan de IIGCC. Zo publiceerde deze groep in september het rapport 'Climate Finance for Developing and Emerging Countries – Five recommendations to mobilize institutional investment'. Daarin doet de IIGCC vijf aanbevelingen om ervoor te zorgen dat kapitaal gemakkelijker een weg vindt naar opkomende economieën, zodat zij daarmee hun CO₂-uitstoot kunnen terugdringen. De afdeling Responsible Investment & Governance bij MN was mede verantwoordelijk voor de totstandkoming van de publicatie, die als discussiestuk diende in aanloop



naar de klimaatop in Parijs. MN maakte deel uit van de IIGCC-delegatie tijdens de klimaatop.

Voorafgaand aan de klimaatop organiseerde MN in oktober voor stakeholders een symposium over maatschappelijk verantwoord beleggen: 'The road to Paris'. Gast sprekers van het ministerie van Buitenlandse Zaken en adviesbureau Mercer gaven hun visie op maatregelen tegen klimaatverandering. Daarnaast legde het hoofd Responsible Investment & Governance bij MN uit hoe MN de factor milieu meeweegt bij investeringsbeslissingen.

Platform Carbon Accounting Financials

MN heeft zich in 2015 aangesloten bij een groep Nederlandse financiële dienstverleners die zich gezamenlijk inzetten voor de verdere ontwikkeling van de meetmethoden van de klimaatimpact van hun investeringen en financieringen. ASN Bank is initiatiefnemer en coördinator. Het betreft een pragmatisch Nederlands netwerk dat in het teken staat van uitwisseling van kennis en gezamenlijk een methodologie te ontwikkelen voor de (Nederlandse) financiële industrie. Dit draagt in de toekomst bij aan verbeterde transparantie en vergelijkbaarheid.

Portfolio Decarbonisation Coalition (PDC)

MN heeft zich eind 2015 als eerste Nederlandse pensioenuitvoerder aangesloten bij de Portfolio Decarbonisation Coalition (PDC). PDC is de private-sectortak van het milieuprogramma van de Verenigde Naties. De deelnemers zijn voornamelijk institutionele beleggers, die in internationaal verband kennis en ervaring uitwisselen over strategieën voor het omgaan met klimaatsverandering en manieren om dit te meten. MN is lid vanwege de mogelijkheden tot samenwerking in het internationale netwerk, en omdat de leden transparant zijn over hun doelen en resultaten.

De Betrokken Belegger

Voor opdrachtgevers en fondscliënten heeft MN binnen de Europese aandelenportefeuille een nieuwe beleggingsstrategie opgezet ('De Betrokken Belegger'). Deze strategie integreert ESG-analyses volledig. Dit product betreft een compacte portefeuille van circa 30 posities en zal bestaan uit beursgenoteerde Europese aandelen die zich kenmerken door een hoge mate van financiële soliditeit, sterke ESG-karakteristieken, en een hoge mate van betrokkenheid bij de bedrijfsvoering. De doelstelling van de portefeuille luidt: 'Als een betrokken investeerder streven naar een goed rendement en een lager financieel risico, en betrokken zijn bij maatschappelijk verantwoorde bedrijfsmatige activiteiten, met als doel hiermee bij te dragen aan een stabiele en duurzame samenleving. De portefeuille zal beschikken over een zogenaamd buy-and-hold karakter. Om aan de doelstellingen te voldoen wordt een lange beleggingshorizon (tien-jaars termijn) gehanteerd. Continu wordt dan ook de vraag gesteld: 'In welke ondernemingen wordt belegd indien de aandelenmarkt de komende tien jaar gesloten is'.



Verantwoord beleggen in het DNA van MN

MN vindt het belangrijk om verantwoording af te leggen aan stakeholders zoals opdrachtgevers en fondscliënten, werkgevers en deelnemers. Op de website van MN wordt het maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid uitgelegd en worden rapportages geplaatst over uitsluiting, stemmen en de dialoog met ondernemingen waar opdrachtgevers en fondscliënten in beleggen. Via kennisdelingplatform OMNI-online wordt regelmatig over ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen gepubliceerd.

MN organiseert in september in samenwerking met IIGCC en CDP de 'Investor roundtable on the EU utilities sector'. Centrale vraag tijdens deze bijeenkomst: zijn Europese energiebedrijven voorbereid op een CO₂-arme toekomst? Een van de gespreksonderwerpen was het onlangs verschenen rapport van de CDP (Carbon Disclosure Project): 'Flicking the switch: are electric utilities prepared for a low carbon future'. Daarin wordt een ranglijst gemaakt van de Europese energiebedrijven op basis van CO₂-uitstoot en wordt de vraag gesteld hoe kwetsbaar deze bedrijven zijn als wetgevers aandringen op forse CO₂-reductie (40% in 2030 ten opzichte van 1990, 80% in 2050).

Uitvoering MVB-beleid van opdrachtgevers en fondscliënten

De opdrachtgevers en fondscliënten bepalen het maatschappelijk verantwoord vermogensbeheer beleid (MVB). Om ze te ondersteunen in hun besluitvorming, adviseert MN in haar fiduciare rol hierover. Bovendien zorgt MN voor de uitvoering van het beleid. Daartoe sluiten de opdrachtgevers en fondscliënten met MN overeenkomsten af, op basis waarvan MN de uitvoering van het maatschappelijk verantwoord vermogensbeheer vorm geeft. Daarbij belegt MN niet alleen voor opdrachtgevers en fondscliënten maar selecteert, instrueert, monitort en beoordeelt ook externe managers die voor opdrachtgevers en fondscliënten het vermogensbeheer uitvoeren. Als laatste stap in het proces helpt MN ook met de communicatie over het door de opdrachtgevers en fondscliënten vastgestelde beleggingsbeleid via verschillende vormen van rapportages aan zowel bestuur als deelnemers. Daarbij is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in de mvb-resultaten.

De kern van de uitvoering van het mvb-beleid betreft uitsluiting, ESG-integratie (rekening houden met milieu, mens en governance), actief aandeelhouderschap en impact investing. In de volgende paragrafen wordt verslag gedaan wat MN op die terreinen voor haar opdrachtgevers doet.





‘Verantwoord beleggen kan evenveel of zelfs meer rendement opbrengen dan traditioneel beleggen’

Max Horster
partner South Pole Group

Verantwoord beleggen

“Een echte langetermijninvesteerder moet wel verantwoord beleggen en rekening houden met milieu, sociale omstandigheden en bestuur (ESG-factoren). Anders loopt hij een serieus risico. Neem arbeidsomstandigheden. Stel je voor dat in een land, al dan niet onder internationale druk, nieuwe wetgeving wordt ingevoerd en je hebt zwaar geïnvesteerd in ondernemingen die daaraan niet kunnen voldoen. Dan daalt de waarde van de belegging.”

Je hoeft Max Horster, partner van de South Pole Group in Zwitserland, niet te overtuigen. Zijn onderneming adviseert bedrijven wereldwijd bij het opzetten van duurzame initiatieven. Voor MN bracht de South Pole Group de CO₂-voetafdruk van de beleggingen in kaart.

“Verantwoord beleggen kan evenveel of zelfs meer rendement opbrengen dan traditioneel beleggen zonder dat je het milieu of mensen belast. Daarmee verminder je op lange termijn ook risico’s in je portefeuille naarmate de ESG-factoren belangrijker worden. Door te investeren in duurzamere bedrijven ben je ook beter gewapend tegen reputatieschade en veranderende wetgeving.”

Moet een pensioenfonds zich niet in de eerste plaats zorgen maken over een goed rendement op lange termijn in plaats van over klimaatverandering en milieu? “Juist wel! Omdat het de taak van een fonds is te zorgen voor gezonde en stabiele pensioenen. Daarbij spelen twee aspecten een rol. Ten eerste: het fonds moet niet alleen zorgen dat een gepensioneerde een goed en stabiel pensioen heeft maar ook dat deze dat kan genieten in een wereld waarin het waard is te leven. De gevolgen van klimaatverandering en sociale onrechtvaardigheid kunnen toekomstige generaties treffen: armoede, oorlog, overstromingen en droogtes leiden tot hogere voedselprijzen, instabiele markten, vluchtelingen. Die gevolgen kunnen het fonds treffen. Ten tweede: het is een risico-afweging. Neem broeikasgassen als voorbeeld. De afspraken van de klimaattop in Parijs zullen zorgen voor een belangrijke omwenteling van onze economie. Een voorzichtige investeerder neemt dat mee in zijn afweging: rendeert mijn investering nog als het streven is gericht op een beperking van de temperatuurstijging tot twee graden. Daar moet hij rekening mee houden en kijken naar zijn exposure in sectoren die afhankelijk zijn van kolen, olie en gas.”

Uitsluiting

Opdrachtgevers en fondscliënten voeren een uitsluitingsbeleid van landen en ondernemingen op basis van schendingen van internationale verdragen ten aanzien van ESG-factoren. Bedrijfstakpensioenfondsen willen in enkele gevallen beleggingen in ondernemingen die actief zijn in de eigen bedrijfstak uitsluiten, om belangenverstrengeling te voorkomen. Een andere vorm van uitsluitingsbeleid is om niet te beleggen in bepaalde sectoren (zoals anti-persoonsmijnen).

MN verankert het uitsluitingsbeleid in het beleggingsproces met behulp van externe onderzoeksbureaus. Op kwartaalbasis legt MN verantwoording af over de uitsluitingen van landen en bedrijven. Tevens publiceert MN de uitsluitingslijst op haar website. Het uitsluitingsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd.

ESG-integratie

Bij ESG-integratie gaat het om rekening houden met ESG-criteria bij daadwerkelijke investeringsbeslissingen. Zo kan een actieve manager bijvoorbeeld besluiten om een bepaald aandeel te verkopen omdat het risico op betrokkenheid bij mensenrechtenschendingen te hoog is. Opdrachtgevers en fondscliënten van MN hebben ook veel passieve aandelenbeleggingen. Bij deze beleggingen wordt een van te voren vastgestelde benchmark nauwkeurig gevolgd. Er vinden dus geen individuele investeringsbeslissingen plaats. Indien een passief mandaat gebruikt maakt van een benchmark waarin ESG-criteria geïncorporeerd zijn dan spreken wij ook van ESG-integratie.

KPI	ESG integratie
	Het percentage van het belegd vermogen waar ESG factoren als selectie criterium wordt meegenomen ten opzichte van het totaal belegd vermogen.
Doel 2015	70%
Resultaat 2015	64%
Doel 2016-2017	75%

Vanwege de mogelijkheid tot beïnvloeding, vragen opdrachtgevers en fondscliënten aan MN om actief te sturen op ESG-prestaties bij het ontwikkelen van nieuwe beleggingsstrategieën. Sturing op ESG-integratie is bovendien mogelijk door de selectie van externe vermogensbeheerders die MN selecteert voor opdrachtgevers en fondscliënten. Sinds 2014 werken de externe vermogensbeheerders mee aan een jaarlijkse ESG-vragenlijst van MN.



Voor het berekenen van de mate waarin ESG op verschillende manieren wordt meegenomen in de beleggingen, maakt MN gebruik van het raamwerk van de PRI. Om ESG-integratie nauwkeurig te kunnen meten en rapporteren heeft MN ook in 2015 gewerkt aan het opnemen van mvb-data in haar beleggingsadministratie. Dit zal verder in 2016 worden geëffectueerd.

In 2015 heeft MN nieuwe strategieën voor aandelen in ontwikkelde en opkomende markten geïmplementeerd. Door de zogenaamde negatieve screening die MN voor opdrachtgevers heeft ontwikkeld, wordt bij een groter deel van het vermogen dat MN beheert rekening gehouden met ESG-factoren. Door de invoering van negatieve screening is de ESG-integratie gestegen van 50% naar 64%.

Volledige ESG-integratie is geen doel op zich. MN zal altijd kijken welke oplossingen het meest bijdragen aan een verantwoord vermogensbeheer. Hiervoor heeft MN in 2015 hard gewerkt aan het uitbreiden van de data over verantwoord beleggen in de ICT-systemen. Op basis van deze data zal MN in 2016 verder werken aan een verdieping van het meten van ESG-integratie en mogelijke nieuwe oplossingen proberen te identificeren.

Selectie en monitoring externe managers

MN heeft 54% van het beheerd vermogen uitbesteed aan externe managers. Het is van belang dat bij dit beheer het MVB-beleid onverkort wordt uitgevoerd. Dit borgt MN door selectie, monitoring en evaluatie van de prestaties van de externe managers. Door managers jaarlijks te laten rapporteren over ESG krijgen wij meer inzicht in de mate waarin zij verantwoord beleggen beheersen en hoe zij materiële ESG-risico's integreren in de portefeuille. Daarnaast moedigt MN, als ondertekenaar van de UN PRI, externe managers aan om de leidende beginselen van UN PRI over te nemen en een eigen maatschappelijk verantwoord beleggenbeleid te formuleren. Zo trad MN in 2015 onder meer in dialoog met de externe asset managers MacKay Shields, Oakhill en Conning over verdere integratie van ESG in het beleggingsproces. Daarnaast bracht een afvaardiging van MN in maart 2015 een bezoek aan externe managers in de Verenigde Staten om een beter inzicht te krijgen in hun beleggingsproces.

KPI	Score UN PRI
	De score van MN op de PRI survey
Doel 2015	>75% van de vragen wordt beantwoord met A
Resultaat 2015	MN scoort >75% van de maximale score wat gelijk staat aan categorie A.
Doel 2016-2017	MN scoort >75% van de maximale score wat gelijk staat aan categorie A.



MN stuurt via de volgende stappen op de ESG-integratie door externe managers:

Sturing op ESG-integratie door externe managers	Activiteiten 2015
Selectie manager	Bij de selectie van een manager kijkt MN naar vijf P's: Parent, Process, Performance, People, Planet. Binnen Planet voert MN een ESG-analyse uit van nieuwe managers die op de shortlist staan. MN gebruikt een standaard template dat voor alle nieuwe externe managers moet worden ingevuld. De onderwerpen zijn specifiek aangepast aan de beleggingsstijl (passieve, actieve, kwantitatieve strategieën).
Monitoren	MN heeft regelmatig 'review' meetings met externe managers en bespreekt dan onder meer de kwaliteit van de ESG-uitvoering.
Evaluatie manager	MN stelt jaarlijks een ESG-vragenlijst op die door alle externe managers moet worden ingevuld. De vragen zijn specifiek aangepast aan de beleggingsstijl (passieve, actieve, kwantitatieve strategieën) waarbij voor managers van beleggingsfondsen extra vragen zijn geformuleerd.
Dialoog	MN treedt in dialoog met managers die onvoldoende scores op ESG. Waar MN ESG-risico's ziet die materieel zijn, trachten wij verbeteringen te bewerkstelligen.

Private equity en Internationaal Onroerend Goed (IOG)

In 2015 heeft MN voor haar fondsmanagers private equity en alle IOG-managers een ESG-Due Diligence Questionnaire opgesteld, zodat zij beter begrijpen hoe ze ESG kunnen integreren in de praktijk en ook in staat zijn om dat beleid te evalueren. Daarnaast heeft MN voor beide beleggingscategorieën private equity en IOG een ESG reporting template ontwikkeld. MN toetst daarmee jaarlijks of een fondsmanager werkt volgens afspraken over ESG-beleid, -uitvoering en -beginselen. Met het template toetst MN ook of de fondsmanager ESG-risico's en -kansen in het beleggingsportfolio herkent en of er (voldoende) informatie wordt gegeven over ESG-incidenten.

Screening

Afgezien van uitsluiting kan er ook worden besloten om door middel van screening een bepaald percentage van slechtst presterende ondernemingen (uit welke sector dan ook) niet op te nemen in het universum. Deze ondernemingen worden beoordeeld op ESG-factoren. Er is sprake van positieve screening als alleen de best-presterende bedrijven van een benchmark worden opgenomen in het investeerbare universum. Dit gebeurt al bij staatsobligatieportefeuilles.



Actief aandeelhouderschap

MN maakt gebruik van de mogelijkheden om als belegger zeggenschap en invloed uit te oefenen. Dit is mogelijk voor diverse beleggingscategorieën. Zo zorgt MN ervoor dat op het merendeel van de jaarlijkse aandeelhoudersvergaderingen gestemd wordt. Ook gaat MN de dialoog aan met bedrijven waarin opdrachtgevers en fondscliënten significante posities hebben en waar materiële ESG-risico's kunnen ontstaan. Indien zij financiële schade ondervinden als gevolg van vermeend frauduleus handelen van een onderneming waarin belegd is, dan kan over worden gegaan tot een juridische procedure. MN maakt met haar opdrachtgevers en fondscliënten 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. Per markt of regio wordt bekeken of het beleid toepasbaar is en wat het effect is op de uiteindelijke stembeslissing.

Stemmen

Het stembeleid wordt jaarlijks geëvalueerd en zo nodig aangepast. Zo zijn er de afgelopen jaren aanpassingen geweest om een aantal wetswijzigingen mee te nemen, maar ook om in te spelen op een toenemende aandacht voor beloning. In 2015 heeft MN onder andere voorgesteld om haar stembeleid in lijn te brengen met nieuwe EU regelgeving over accountantroulatie. Op het gebied van beloning wil MN de regels aanscherpen met betrekking tot de zogenaamde "claw back"-regeling. Als bonussen worden uitgekeerd op basis van verkeerde of geïnflateerde cijfers moet een onderneming de kans hebben om ten onrechte betaalde bonussen terug te vorderen bij bestuurders. De aanscherping zit in het feit dat MN dit nu in alle jurisdicties wil gaan toepassen, los van of het gebruikelijk is in een bepaalde markt.

Het stembeleid wordt in opdracht van MN uitgevoerd door ISS (Institutional Shareholder Services). Elk jaar beoordeelt MN of ISS het stembeleid juist uitvoert en of het beleid nog voldoet. In 2015 stemde MN voor opdrachtgevers en fondscliënten op 3190 vergaderingen wat overeenkomt met 94,3% van alle vergaderingen waar MN kon stemmen*.

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

Dialoog

Als onderdeel van het actief aandeelhouderschap gaat MN namens opdrachtgevers en fondscliënten de dialoog aan met ondernemingen. MN richt zich daarbij op het veranderen van de risicocultuur & ethiek, milieu-, sociaal-, en het beloningsbeleid, de corporate governance en transparantie. In 2015 heeft MN dit dialoogbeleid geëvalueerd en herzien. Het nieuwe beleid brengt meer focus aan op bepaalde thema's en loopt conform strakker geformuleerde doelstellingen en tijdslijnen. Aan de hand van



dit nieuwe beleid selecteert MN ondernemingen om de dialoog mee aan te gaan. De eerste categorie bestaat uit 'Global Compact Violators' waar onze opdrachtgevers en fondscliënten significante posities in hebben. Dit zijn ondernemingen die in overtreding zijn van de internationale richtlijnen van de Verenigde Naties op het gebied van arbeidsrechten, sociale rechten, milieu en anticorruptie. Ook gaat MN de dialoog aan met Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Daarnaast selecteert MN een aantal ondernemingen waar onze opdrachtgevers en fondscliënten grote posities hebben en waar sprake is van materiële risico's op thema's waar onze opdrachtgevers en fondscliënten prioriteit aan geven.

Binnen het thema Environmental: Klimaatverandering. De olie- & gas-, mijnbouw- en nutssector maken ongeveer 20% uit van de aandelenportefeuille. MN voert al jaren een dialoog met ondernemingen in deze sectoren rond deze issues en heeft daardoor veel sector kennis en een sterk netwerk opgebouwd.

Binnen het thema Social: Mens en Recht. Het borgen van goede arbeidsomstandigheden en vakbondsrechten. Dit onderwerp raakt de bescherming van universele mensenrechten. Schending daarvan kan de 'license to operate' van een onderneming in gevaar brengen en enorme reputatierisico's tot gevolg hebben. De suggestie is om daarbij te kijken naar de mijnbouwindustrie. De mijnbouw is een sector die in het verlengde ligt van de sector Metaal en Techniek en daarom aansluit bij de achterban van de fondsen.

Binnen het thema Governance: Beloningsbeleid. MN zal dit thema binnen verschillende sectoren opnemen in de gesprekken die gevoerd zullen worden. Er zal onder meer gekeken worden naar ondernemingen waarbij de ratio laagst betaalde werknemer/hogst betaalde bestuurder een bepaalde waarde overstijgt. Remuneratie is ook bij het proces van selectie en monitoring van externe managers en bij het bestaande brokerbeleid een belangrijk aandachtspunt.

De volgende tabel biedt een overzicht van de nieuwe thema's:

Engagement-categorieën

1. Global Compact Violators waar onze opdrachtgevers en fondscliënten significante posities in hebben
2. Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen
3. Thematische focus binnen E, S, & G
 - Environmental: Klimaatverandering
 - Social: Mens en Recht
 - Governance: Beloningsbeleid



MN heeft in 2015 met 42 bedrijven contact gehad in het kader van het dialoogprogramma. Er zijn minder contactmomenten geweest dan vorig jaar omdat de nadruk lag op de herziening van het beleid. In 2016 zal het nieuwe dialoogprogramma geïmplementeerd worden en verwachten wij weer meer dialogen te kunnen voeren.

MN gaat niet alleen de dialoog aan met de ondernemingen waar in geïnvesteerd wordt, maar ook met toezichthouders, aandelenbeurzen en wet- en regelgevers. Deze dialogen geven MN de kans om op macroniveau invloed uit te oefenen op sectoren en landen. De actieve inzet tijdens de klimaatop in Parijs, waar MN namens haar opdrachtgevers en fondscliënten opriep tot een ambitieuze uitkomst van de top, is hier een voorbeeld van.

MN is van mening dat samenwerking met andere investeerders bijdraagt aan een succesvolle dialoog. Door samenwerking kan er meer invloed worden uitgeoefend en worden de taken goed verdeeld waardoor meer ondernemingen kunnen worden benaderd dan wanneer MN alleen opereert. Zo voerde MN namens een groep investeerders een dialoog met het mijnbouwbedrijf BHP Billiton over fracking; een methode om schaliegas vrij te maken door scheurtjes te creëren in het brongesteente waar het gas in opgesloten zit. BHP rapporteerde over 32 indicatoren in plaats van eerst 18, waaronder strategie, beleid en doelstellingen. Wat nog ontbreekt is openheid over bijvoorbeeld de uitstoot van methaangas en watermanagement.

Ook aan de kledingindustrie stelt MN de eis dat deze op maatschappelijk verantwoorde wijze te werk gaat. Het hoofd Responsible Investment & Governance van MN, bezocht in maart 2015 Bangladesh. Als lid van een breed samengestelde delegatie (textielbedrijven, vakbonden, NGO's en vermogensbeheerders) en onder leiding van minister Ploumen van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, bezocht zij daar kledingateliers. Zij reisde mee namens de opdrachtgevers en fondscliënten van MN.

De volgende tabel geeft een samenvatting van de resultaten van de door MN voor opdrachtgevers en fondscliënten uitgevoerde activiteiten t.a.v. uitsluitingen, ESG-integratie en actief aandeelhouderschap voor diverse beleggingscategorieën.



Vermogenscategorie	Intern/ Extern	Uit- sluiting	ESG-integratie	Actief aandeelhouderschap		
				Dialogoog	Stemmen	Programma juridische procedures
Aandelen	Intern	Ja	Voor ontwikkelde landen is een benchmark geconstrueerd waarin de 10% slechtste performers op ESG-gebied niet in aanmerking komen voor investering.	Ja	Ja	Ja
	Extern	Ja	ESG-factoren zijn integraal onderdeel van zowel het externe manager selectie- en monitoringproces, als het investerings- en rapportageproces van de externe manager. Voor zowel opkomende als ontwikkelde markten wordt het externe beheerde vermogen niet belegd in slechtste performers op ESG-gebied.	Ja	Ja	Ja
Bedrijfsobligaties	Intern	Ja	Per sector / bedrijf wordt een aantal relevante ESG-factoren beoordeeld, meegenomen in de analyse en vastgelegd.	Nee	nvt	Ja
	Extern	Ja	ESG-factoren zijn integraal onderdeel van zowel het externe manager selectie- en monitoring proces, als het investerings- en rapportageproces van de externe manager.	Nee	nvt	Ja
Staatsobligaties	Intern		Er wordt gekeken naar enkele governance-indicatoren van de Wereldbank die met name betrekking hebben op "bereidheid om te betalen". Alleen de 25% beste landen komt in aanmerking voor investeringen.	Nee	nvt	nvt
Hedge Funds	Extern	Ja	Negatieve screening op bepaalde investeringsstrategieën, geen agressieve activistische strategieën, geen fysieke blootstelling aan grondstoffen, ESG-criteria in selectie hedge fund en actieve monitoring, ook op ESG-issues.	Nee	nvt	Nee
Private Equity	Extern	Ja	Er wordt rekening gehouden met ESG-factoren tijdens de investerings-analyse. Negatieve screening op bepaalde investeringsstrategieën, ESG-rapportageplicht en inzet op aanpassing feestructuur, een beter maatschappelijk belang en verbetering van de governance van de Limited Partner-/General Partnerrelatie. Lid van ILPA (een belangenorganisatie van private-equityinvesteerders of -huizen) en ondertekenaar UN PRI PE Guidance.	Ja	Indien mogelijk neemt MN deel in advisory committees en kan zo invloed uitoefenen	Nee

Vermogenscategorie	Intern/ Extern	Uit- sluiting	ESG-integratie	Actief aandeelhouderschap		
				Dialogoog	Stemmen	Programma juridische procedures
Infrastructuur	Extern	Ja	Nog geen afzonderlijke ESG-aanpak. Zelfde beleid als private equity.	Ja	Indien mogelijk neemt MN deel in advisory committees en kan zo invloed uitoefenen	Nee
Special Investments	Extern	nvt	ESG-toets specifiek voor de investering, verankering via mandaat-, instrument- en goedkeuringsprocessen.	nvt	Nee	Nee
Onroerend Goed Beursgenoteerd	Intern	Ja	Er wordt rekening gehouden met ESG-factoren tijdens de investeringsanalyse.	Ja	Ja	Ja
Onroerend Goed niet-beursgenoteerd	Intern	Ja		Ja	nvt	Nee
	Extern		Indien mogelijk neemt MN deel in advisory committees en kan zo invloed uitoefenen.	Ja	Indien mogelijk neemt MN deel in advisory committees en kan zo invloed uitoefenen	Nee
Commodities	Intern	Ja	Geen investeringen in fysieke grondstoffen en kleinschalige grondstoffenmarkten.	nvt	nvt	Nee
Cash	Intern	Ja	Banken en brokers die te laag scoren op halfjaarlijks onderzoek naar duurzaamheid komen niet in aanmerking voor transacties.	Ja	Nee	Nee

Positieve impact

MN's behaalde resultaten in 2015 ten aanzien van positieve impact zijn:

- Voor opdrachtgevers en fondscliënten zijn uitgangspunten voor een raamwerk opgesteld inclusief een werkdefinitie van positieve impact dat aansluit bij de definitie van de Global Impact Investing Network (GIIN);
- Oplevering van een marktverkenning van passende positieve impact investeringen. Er is in eerste instantie gekeken naar kansen binnen de vermogenscategorie private equity.

In 2016 zal MN de uitkomsten van overleg met opdrachtgevers en fondscliënten omzetten in beleid dat opname van positieve impact investeringen in de portefeuille ondersteunt. Daarnaast zullen ook concrete investeringsvoorstellen worden gedaan. MN startte in 2015 een dialoog met andere impact-investeerders om te onderzoeken hoe zij op lange termijn nauw kunnen samenwerken op dit gebied.

Dialoog impact investing

MN startte in 2015 een dialoog met andere impact-investeerders om te onderzoeken hoe zij op lange termijn nauw kunnen samenwerken op het gebied van impact investing. Een eerste overleg vond plaats tussen MN, APG, PGGM, Kempen en Actiam om te kijken waar deze investeerders tegenaan lopen bij impact investing en om de mogelijkheden voor verdere samenwerking en kennisdeling te verkennen.



Samenvatting resultaten en ambities 2015

Doelstelling 2015	Realisatie 2015
MN scoort 75% op de PRI-survey	Ja
MN ontwikkelt inhoudelijk advies voor beleid belastingontwijking en stimuleert opdrachtgevers en fondscliënten om dit beleid (al of niet aangepast) te implementeren	Ja. Er is een voorstel voor de opdrachtgevers en fondscliënten gemaakt. Vaststelling en implementatie volgen in 2016.
Verdere integratie MVB-data in bestaande rapportages	Dit een doorlopend proces. Proces is in 2015 in gang gezet. Verdere effectuering volgt in 2016.
Implementeren mandaten opdrachtgevers en fondscliënten, ontwikkelen methodiek meten ESG-integratie en verbeteren monitoring en rapportage ESG-integratie	Ja. Tevens is het implementeren van mandaten opdrachtgevers en fondscliënten een doorlopend proces dat afhankelijk is van wanneer er een mandaat in opdracht van klant wordt herzien of wanneer er een nieuw mandaat wordt opgesteld. Verbeteren monitoring en rapportage ESG-integratie heeft plaatsgevonden. Daarnaast zijn voor private equity en internationaal onroerend goed nieuwe ESG-integratiemethodieken ontwikkeld. Verder is er gewerkt met een ESG-integratie-template bij de selectie van externe managers.
ESG-criteria voor externe managers aanscherpen t.a.v ondertekenen UN PRI	Ja. Voor nieuwe capital market managers zijn de criteria aangescherpt en wat betreft bestaande managers die onvoldoende op ESG scores is de dialoog aangegaan ter verbetering van niveau ESG-integratie. In het najaar van 2016 worden de stappen van desbetreffende managers opnieuw beoordeeld.
Het beleid voor het voeren van dialoog evalueren op basis van de doelstellingen: welk resultaat wordt beoogd binnen welke termijn? Wordt het beoogde resultaat niet binnen de gestelde termijn behaald, dan ontvangt de opdrachtgever van MN een onderbouwd voorstel voor de vervolgaanpak, met als uitgangspunt overgaan tot desinvesteren als gevolg van een niet-geslaagde dialoog ('engagement lead divestment').	Ja. MN heeft het engagementbeleid geëvalueerd en nieuwe prioriteiten gedefinieerd. Volledige implementatie van het beleid is nog in volle gang.
In kaart brengen van belangrijke trends die binnen het thema 'energie & klimaat' spelen. Als gevolg hiervan wil MN ook in staat zijn om de CO2-voetafdruk van opdrachtgevers en fondscliënten te berekenen.	Ja. De CO2-voetafdruk van de aandelenportefeuilles is dit jaar in kaart gebracht en gepubliceerd. MN is actief in diverse klimaatgerelateerde investerenetwerken. MN heeft mede namens de opdrachtgevers en fondscliënten een actieve bijdrage geleverd aan de klimaatop in Parijs.



Doelstelling 2015

Realisatie 2015

<p>MN zal een visie vormen over positieve impact die als basis kan dienen voor implementatie in bestaande of nieuwe mandaten.</p>	<p>Ja. Voor opdrachtgevers en fondscliënten is deze visie gevormd. Verdere uitwerking en implementatie volgen in 2016.</p>
<p>Communicatie over mvb versterken o.a. via de MN website en dialoog met opdrachtgevers en fondscliënten over mvb-communicatie door pensioenfondsen.</p>	<p>Ja. Via de MN website en platforms als OMNI-Online is proactief over maatschappelijk verantwoord beleggen gecommuniceerd.</p>

Doelstelling 2016	Mvo strategische doelstelling	KPI	2016-2018 target
<p>Verantwoord beleggen</p>	<p>Het behalen van een duurzaam rendement</p>	<p>Het percentage van het belegd vermogen waar ESG-factoren als selectiecriteria worden meegenomen ten opzichte van het totaal belegd vermogen.</p>	<p>2016: 75%</p>
	<p>Vooruitstrevendheid in de implementatie van de Principles of Responsible Investment</p>	<p>MN-score UN PRI</p>	<p>MN scoort >75% van de maximale score wat gelijk staat aan categorie A.</p>



← Verantwoorde bedrijfsvoering

MN voert haar bedrijf op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Waar mogelijk beperken wij onze invloed op het milieu, wij hebben een transparante governance, voeren een sociaal personeelsbeleid. De eisen die wij aan anderen stellen waar het bijvoorbeeld het verantwoord beleggingsbeleid betreft, leggen wij ook onszelf op.

Kwaliteit van personeel

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. Zij vormen het intellectuele kapitaal, zorgen voor de uitvoeringskracht, voor het realiseren van de doelstellingen en hebben een spilfunctie bij het realiseren van de doelstellingen op het gebied van klanttevredenheid. MN hecht veel waarde aan een voortgaande verdere ontwikkeling van medewerkers. MN biedt haar medewerkers de mogelijkheid om mee te bewegen, door te groeien en zich te ontwikkelen in een dynamische omgeving.

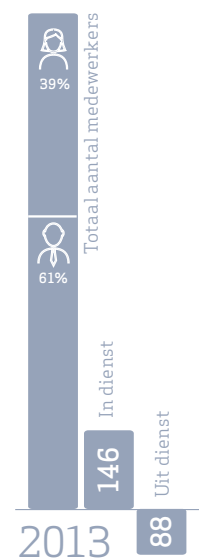
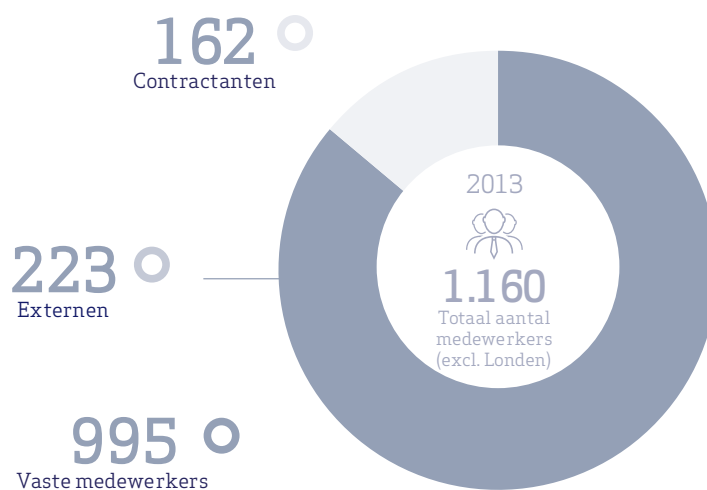
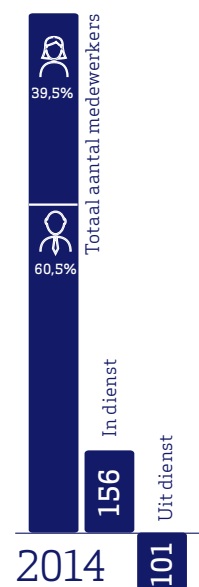
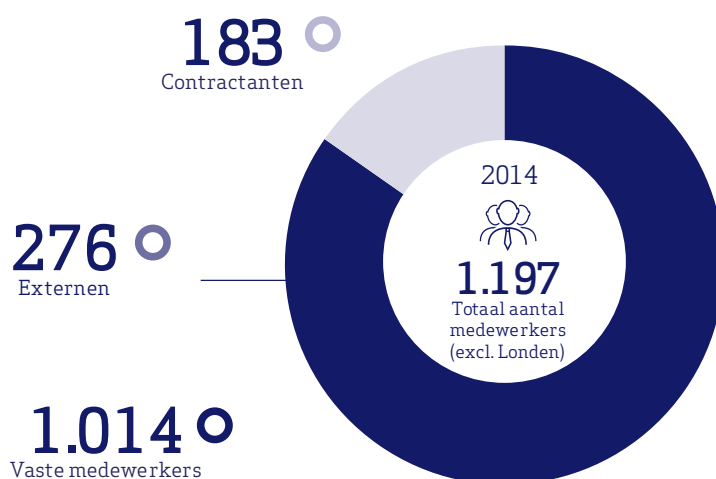
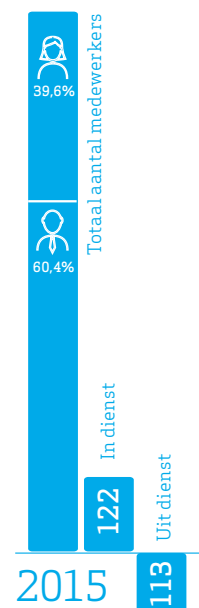
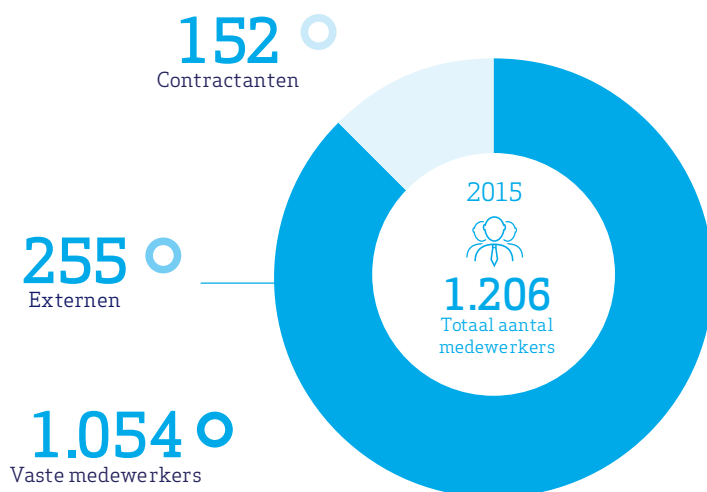
Personeelsbeleid

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 leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen zodat zij hun veranderend werk effectief kunnen uitvoeren. Daarom zijn in ons personeelsbeleid voor de jaren 2014-2016 de volgende strategische prioriteiten gedefinieerd:

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



MN-medewerkers



Transformeren

In 2015 zijn er voorbereidingen getroffen de organisatie beter in te richten om te kunnen inspelen op de veranderende eisen. Met de vakorganisaties kwamen wij een nieuw sociaal plan overeen en MN besteedt extra aandacht aan ontwikkeling, opleiding en mobiliteit.

Sociaal plan

In juni 2015 bereikten MN en de vakorganisaties overeenstemming over een sociaal plan met een looptijd tot en met 2019. Leidinggevend zijn door middel van presentaties geïnformeerd over dit sociaal plan en de stappen waaruit een reorganisatie bestaat.

Ontwikkeling en opleiding

Met ontwikkeling en opleiding zorgt MN ervoor dat medewerkers in hun dagelijks werk op niveau blijven en aan de veranderende klantwensen voldoen, zowel in kennis als in vaardigheden. Wij faciliteren medewerkers maximaal in ontwikkelactiviteiten, onder meer via de MN Academy. De opleidingen die binnen MN plaatsvinden, zijn opgenomen in de opleidingskalender.

KPI	Investerings in opleidingen
	De uitgaven aan opleidingen gedeelde door de totale salarissom van MN
Doel 2015	3,5%
Resultaat 2015	4,1%
Doel 2016-2017	3,5%

Daarnaast biedt MN een aantal specifieke programma's aan.

Programma	Invulling
Trainee	In september 2015 zijn er tien 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 de afgelopen periode de aandacht voor aantoonbaar goed opgeleide medewerkers toegenomen. Competentieontwikkeling en diversiteit binnen teams vormen daarvan onderdeel. Met dit laatste wordt bedoeld op erkenning van gedragsvoorkeuren van medewerkers binnen een team en het inzetten van de specifieke vaardigheden van medewerkers. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van Insights Discovery, waarmee het zelfinzicht van medewerkers in hun specifieke capaciteiten groeit. De inzet van al deze middelen is terug te zien in de stijging van het percentage van de loonsom dat aan opleiding & ontwikkeling wordt uitgegeven.

Bedrag voor opleidingen als % van de loonsom

	2015	2014	2013
Bedrag	€ 3.516.192.-	€ 2.939.459.-	€ 2.501.734.-
% van de loonsom	4,1%	3,5%	3,2%

Mobiliteit

Mobiliteit binnen de werkomgeving is een belangrijke voorwaarde om competenties te verbeteren en zo werk te behouden. Vanaf 2015 bestaat er voor medewerkers een individueel ontwikkelbudget en een employabiliteitsscan. 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. De employabiliteitsscan beoogt de medewerker, man of vrouw, de mogelijkheid te geven stil te staan bij zijn of haar loopbaan en hierbij te kijken naar wie hij is, wat hij wil en wat hij kan. In 2015 zijn 44 aanvragen voor het individueel ontwikkelbudget goedgekeurd en er zijn 57 employabiliteitsscans aangevraagd.

Leidinggevend versterken

Bij het realiseren van de nieuwe MN-organisatie is de rol van leidinggevend essentieel. Voor 2015 stond er een leiderschapsprogramma gepland. Gezien de verwachte reorganisaties is ervoor gekozen dit programma in 2015 nog niet te starten en door te schuiven naar 2016.

Diversiteit en gelijke kansen

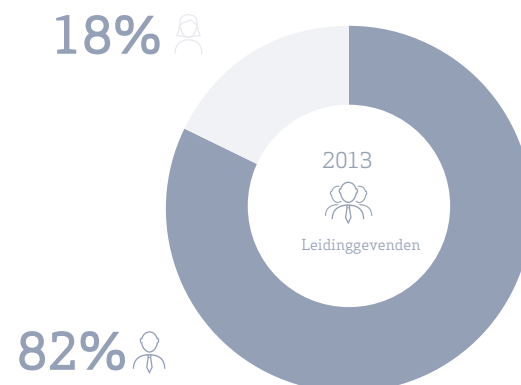
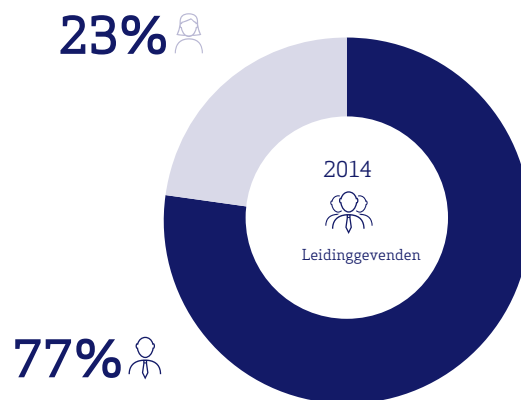
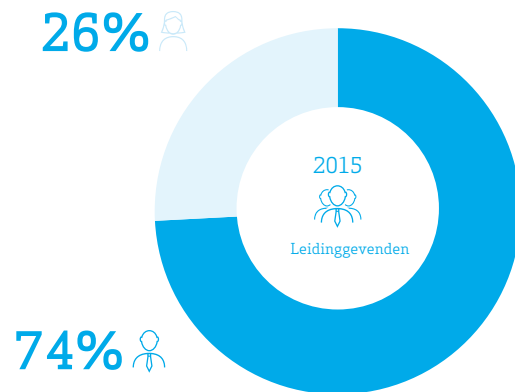
MN streeft naar een divers medewerkersbestand van mannen en vrouwen qua leeftijd en niveau. MN gelooft dat zo'n verscheidenheid leidt tot wederzijds respect, succesvol samenwerken in teamverband, creativiteit, productiviteit en een positieve omgeving. Wij continueerden het in 2013 gestarte programma MN in Balans, dat is opgezet om meer vrouwen te laten doorstromen naar hogere managementfuncties. 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 aantal vrouwen in leidinggevende posities is gestegen van 20 in 2013 naar 27 in 2015. Percentueel zijn de vrouwen in leidinggevende posities gestegen van 18,3% in 2013 naar 26,2% in 2015.

Man-vrouw verhouding in leidinggevende posities



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 moet 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.

Formatieplanning

In de zomer van 2015 is MN gestart met het concreet opzetten van formatieplanning. In 2014 is een nieuwe functiehuis geïntroduceerd waarmee de basis is gelegd voor formatiebeheer. Formatieplanning stelt MN in staat te komen tot een optimale bezetting in het licht van ondernemingsdoelstellingen en is tevens een aanvulling op het sturen op budget.

Beloningsbeleid

Belangrijk element van het beloningbeleid 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 haar maatschappelijke positie voor gekozen de variabele beloning te maximeren op 20%. De toekenning van de variabele beloning verloopt volgens een aantal vastgestelde stappen waarbij gebruik wordt gemaakt van twee individuele targets. Eén van de twee targets is kwantitatief. In 2015 werkten bij MN 58 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 54 medewerkers is een variabele beloning voorgesteld. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning is 12,61%. De hoofddirectie heeft besloten om hierop een correctiefactor toe te passen van 0,9%. Dit vanwege het feit dat het negatieve resultaat van MN over 2015 niet alleen het gevolg is van de voorgenomen investeringen in MN 3.0.

Daarnaast is de doelgroep die aanspraak maakt op een variabele beloning beperkt. In 2014 is aan de hoofddirectie en het senior management de keuze voorgelegd af te zien van hun variabele beloning in ruil voor een vaste beloning. Deze doelgroep, inclusief de hoofddirectieleden, heeft ervoor gekozen af te zien van hun variabele beloning.

De remuneratie & benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen bereidt besluitvorming voor van de Raad van Commissarissen. In verband met het toezicht van de Raad van Commissarissen op het beloningsbeleid van MN, ontvangt deze commissie jaarlijks een rapportage van Internal Audit over de toepassing van onderdelen van het beleid.



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.

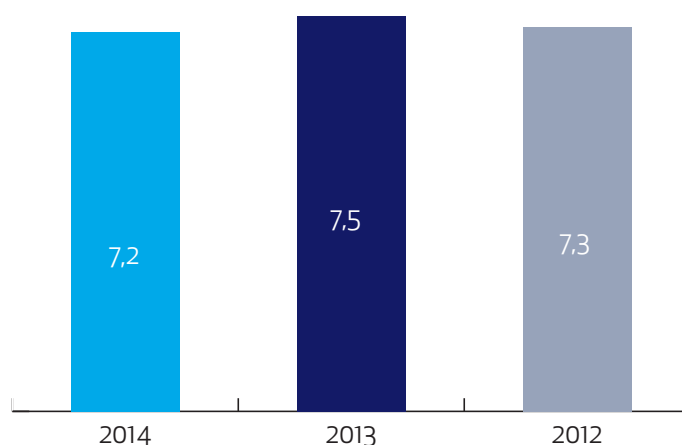
Onboarding

In januari 2015 is MN gestart met een onboardingprogramma ‘Verken MN’ om nieuwe medewerkers een goede start te laten maken binnen MN. Hierdoor kunnen nieuwe medewerkers snel hun weg vinden binnen MN en krijgen zij basiskennis over processen, omgeving en klanten van MN. Uit de evaluaties blijkt dat dit zeer goed gewaardeerd wordt en geven nieuwe medewerkers gemiddeld een 8,3 voor dit programma.

Medewerkerstevredenheid

Een van de manieren om te meten in hoeverre MN een goede werkgever is, is het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). Dit onderzoek wordt eenmaal per achttien maanden gehouden. Uit het laatste onderzoek van oktober 2014 kwam een gemengd beeld naar voren. Enerzijds was er een duidelijke groei in de bevoegenheid en professionaliteit binnen de teams, maar anderzijds een lagere tevredenheid op het gebied van communicatie en samenwerking tussen de teams. Deze laatste elementen zorgen voor een lager algemeen tevredenheidscijfer in 2014. Het algemene tevredenheidscijfer heeft zich de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:

Algemene tevredenheidscijfer



KPI	Medewerkerstevredenheid
	De tevredenheid van medewerkers is vergelijkbaar met peers
Doel 2015	Score vergelijkbaar met peers.
Resultaat 2015*	Score 2014: 7,2. Score peers 2014: 7,5
Doel 2016-2017	Score vergelijkbaar met peers

* Het MTO wordt 1 keer in de 1,5 jaar uitgevoerd. Het resultaat 2014 geldt ook voor 2015.



Verbeteringen ten aanzien van de lagere tevredenheid op het gebied van communicatie en samenwerking tussen de teams is onderdeel van het Next Blu- programma. Het volgende medewerkerstevredenheidsonderzoek zal in 2016 gehouden worden.

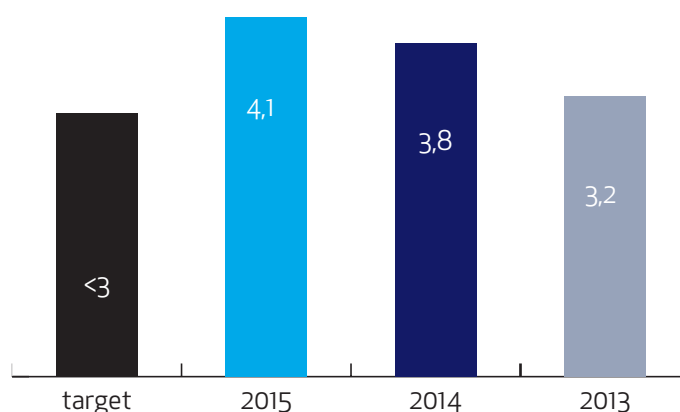
Vitaliteit

MN gelooft dat vitale mensen zich in zijn algemeenheid 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 van 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.

Voortschrijdend verzuim



KPI	Ziekteverzuim
	Gemiddeld ziekteverzuim van medewerkers (excl. zwangerschapsverlof)
Doel 2015	< 3%
Resultaat 2015	4.1%
Doel 2016-2017	< 3%

In 2015 zien wij een stijging in het verzuimpercentage bij MN. Dit wordt met name veroorzaakt door langdurig verzuim. Deze bestaat deels uit medewerkers met ernstige aandoeningen die niet beïnvloedbaar



zijn door MN. Daarnaast zien wij medewerkers met spanningsklachten. Zij maken in toenemende mate gebruik van de haptonoom, de interne fysiotherapeut en coachingstrajecten. Het kortdurend verzuim is wel laag. Dit is positief omdat kortdurend verzuim vaak gerelateerd is aan gedrag.

MnU

In 2015 is MN een initiatief gestart genaamd MnU waarin de arbocoördinator, de arbodienst, de haptonoom, de fysiotherapeuten en High Five hun krachten bundelden en zich inzetten voor vitaliteit. Dit om medewerkers te inspireren en te faciliteren om hun eigen vitaliteit te vergroten. Naast het aanbieden van deze diensten heeft MN een health check aangeboden aan alle medewerkers. Ook biedt MN de grieprik aan haar medewerkers om verzuim door griep zo veel mogelijk te beperken. De interne fitnessruimte van MN wordt goed bezocht (gemiddeld 919 bezoeken per maand). Medewerkers die werken in Amsterdam maken in toenemende mate gebruik van de mogelijkheid om een vergoeding te krijgen voor deelname aan fitnessprogramma's en /of een fitnessschool.




Kwaliteit van personeel

Het onboardingprogramma van drie dagen waarmee MN regelmatig groepen nieuwe medewerkers in de organisatie verwelkomt, leek Jessica Verboven-Jonkers wel veel van het goede. "Ik vroeg mij af wat wij allemaal in die tijd zouden moeten doen." Achteraf geeft ze toe dat het erg zinvol was. "Het was een divers programma, een goede kennismaking met MN. Er werden praktische zaken behandeld, je leerde de weg binnen de organisatie kennen, er waren speeddates met medewerkers die al langer in dienst zijn en je leerde de spelers kennen in de top van de organisatie. Je voelde je echt welkom. Het is leuk om met andere starters door de organisatie gelooft te worden."

Jessica maakte de overstap van een klein accountantskantoor dat werkt voor het midden- en kleinbedrijf naar de financiële afdeling van MN die de administratie en verslaglegging verzorgt van MN zelf. De verandering was groot. Bij haar vorige werkgever lag de nadruk sterk op het maken van declarabele productie-uren. "Bij MN wordt ook hard gewerkt maar is er daarnaast tijd voor gesprekken met collega's, voor overleg. De collega's hebben interesse in elkaar, er is tijd voor informeel contact, voor een grap. Van tijd tot tijd zijn er personeelsbijeenkomsten waardoor er een gevoel van gezamenlijkheid ontstaat. Dat geeft een heel andere sfeer."

Zij werd op de vacature bij MN gewezen door een vriendin. In haar nieuwe baan zoekt Jessica, opgeleid als accountant en bedrijfskundige, een verdere inhoudelijke verdieping. In plaats van het gevarieerde klantenbestand van haar vorige werkgever kan zij nu de diepte in bij een groot bedrijf. In de korte tijd die zij er nu zit heeft zij al wel wat conclusies getrokken. "De afdelingen moeten meer van elkaar weten. We lijken op ons eigen eiland te zitten, bezig met onze eigen werkzaamheden. Vanuit onze rol moeten wij afdelingen meer aangesloten houden."

Bij MN verwacht Jessica haar vakkennis verder te kunnen vergroten in de richting die haar interesseert, de verslaglegging in grote organisaties. "Ik wil MN nog wel beter leren kennen en verder aan de slag met de informatiestromen en processen. Hoog op mijn agenda staat de vraag hoe wij intern elkaar verder kunnen versterken."



'Hoog op mijn agenda staat de vraag hoe wij intern elkaar verder kunnen versterken'

Jessica Verboven-Jonkers
medewerker Verslaglegging

De CO₂ voetafdruk & Inkoop van MN

Wij vinden het belangrijk om transparant te zijn over onze eigen bedrijfsvoering ook al is dit voor onze stakeholders niet materieel. We streven er naar om een zo laag mogelijke CO₂-voetafdruk en een duurzaaminkoopbeleid te realiseren.

CO₂-voetafdruk MN

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, de kilometers die wij reizen van huis naar het werk en voor het werk, afval dat wij produceren en de koeling van de gebouwen.

De voetafdruk kunnen we direct beïnvloeden door energiezuinige verlichting toe te passen, groene stroom af te nemen en zo min mogelijk afval te produceren. De hoeveelheid warmte en koeling worden ook beïnvloed door het weer, hier kunnen we slechts beperkt invloed op uitoefenen.

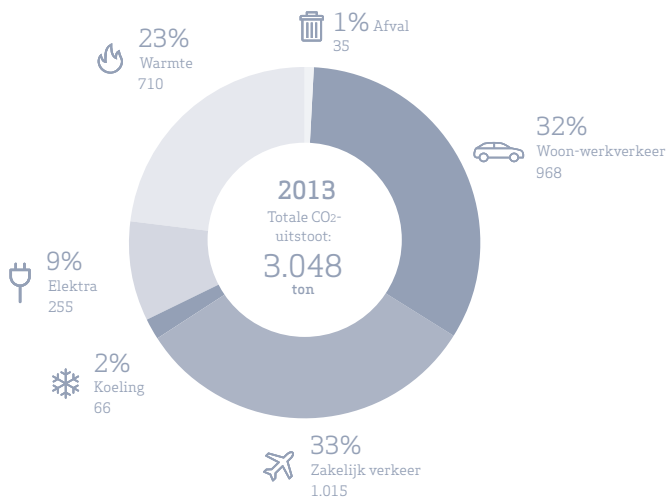
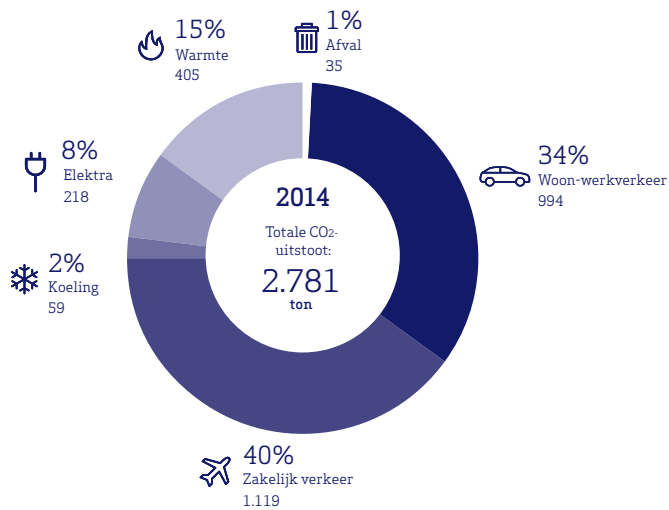
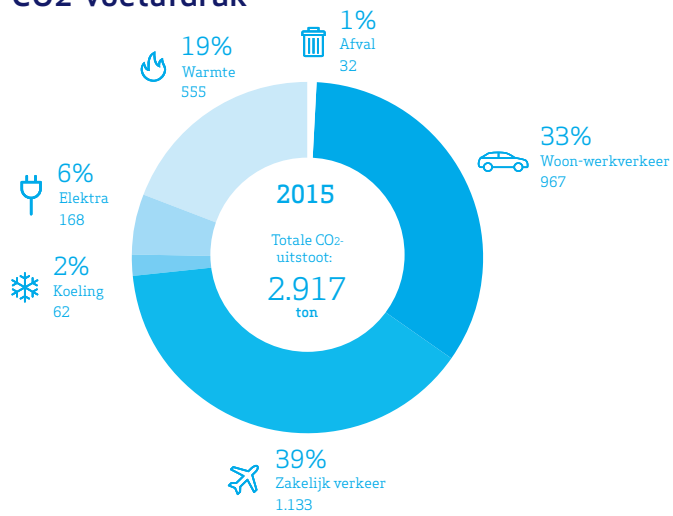
Resultaat CO₂-voetafdruk 2015

Onze CO₂-voetafdruk is in 2015 helaas met bijna 5% gestegen van 2.781 ton CO₂ in 2014 naar 2.917 ton CO₂. De stijging wordt veroorzaakt door een toename van het verbruik van de stadsverwarming welke het gevolg was van een koudere winter. Ook het woon-werkverkeer is toegenomen. Dit laatste komt door een hogere bezettingsgraad, met andere woorden meer mensen die van huis naar kantoor reizen. Het elektra verbruik is in 2015 afgenomen. We blijven zoeken naar mogelijkheden om de CO₂ uitstoot te reduceren.

We zetten elk jaar stappen om onze uitstoot te verlagen. In 2015 hebben we onder meer:

- Twaalf laadpunten geïnstalleerd in de parkeergarage;
- Grotere afvalbakken geplaatst met betere mogelijkheid om afval te scheiden;
- Minder gebruik gemaakt van vliegverkeer, deels uit kostenoverweging en streven naar vermindering van uitstoot en deels als gevolg van het afstoten van MN UK;
- Minder elektriciteit verbruikt door diverse acties.

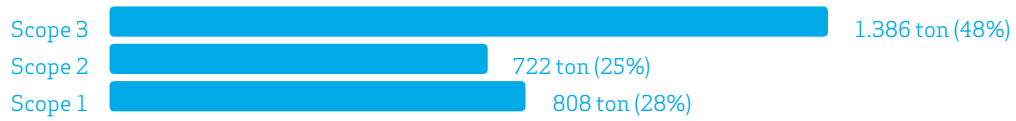
CO2-voetafdruk



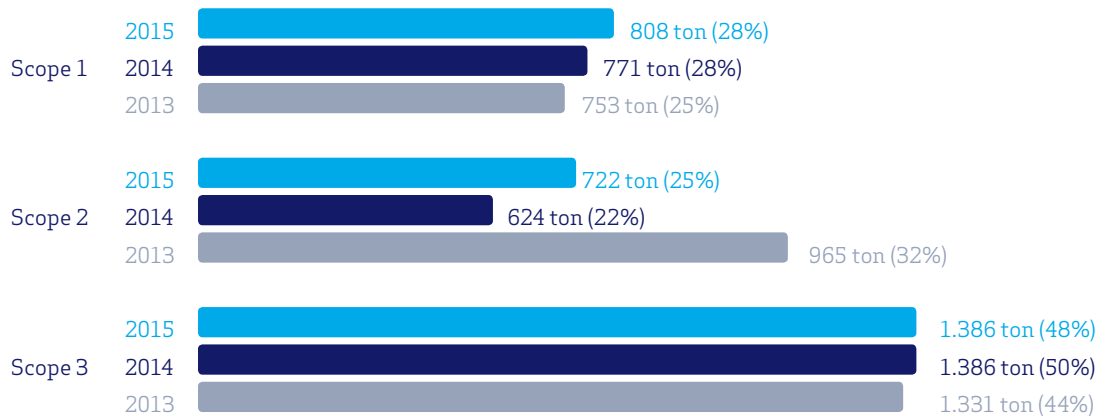
De CO2 voetafdruk is berekend op basis van de laatste set emissiefactoren gepubliceerd op CO2emissiefactoren.nl. De uitstoot van 2013 en 2014 is op basis van de laatste set factoren opnieuw berekend en wijkt hier door af van de uitstoot vermeld in eerdere verslagen.

Verdeling per scope 2015

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



Verdeling per scope 2015/2014/2013



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.

Duurzaam inkopen

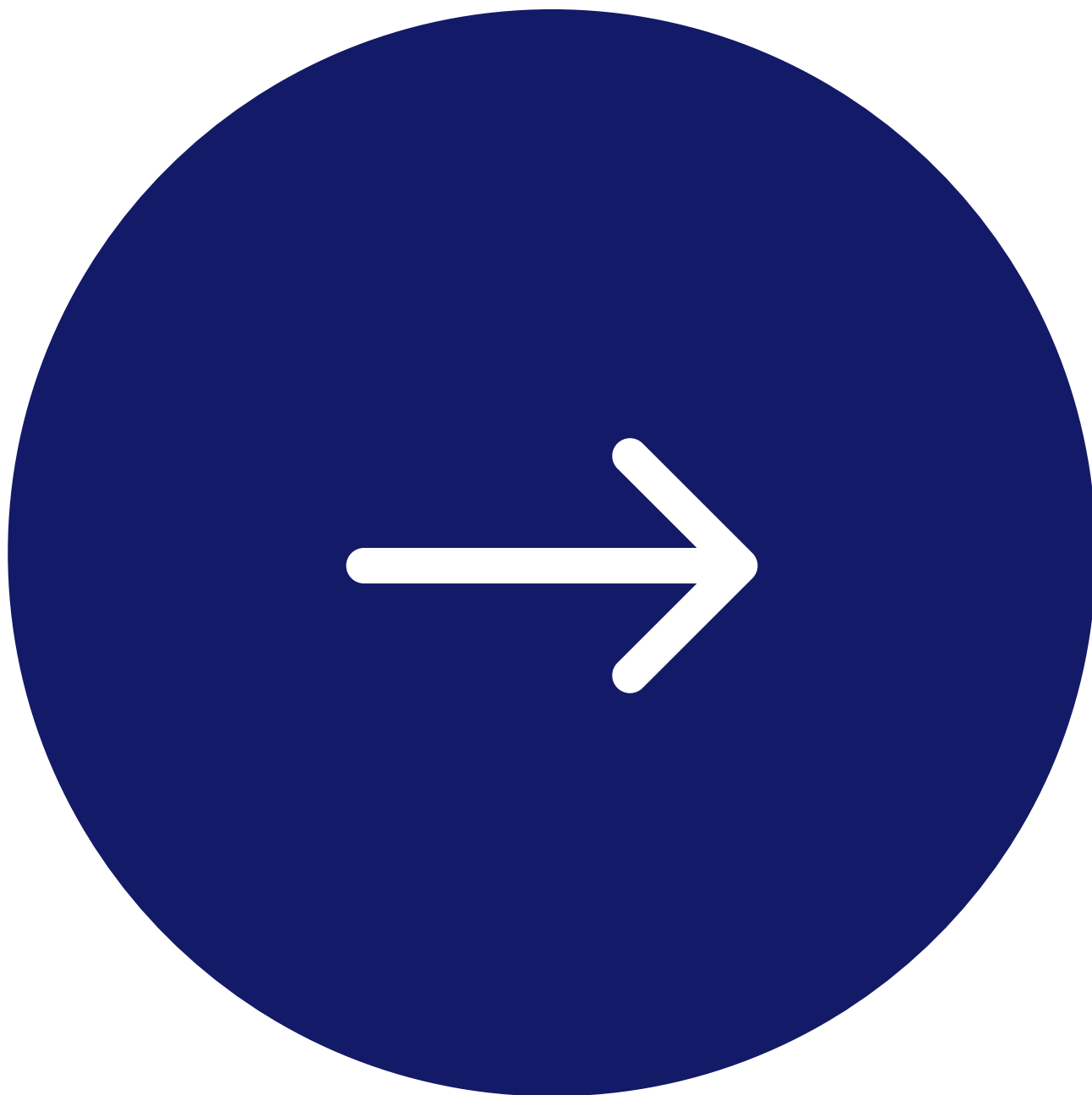
Ons inkoopbeleid is een instrument dat bijdraagt aan de invulling van MN's beleid op het gebied van verantwoorde bedrijfsvoering. MN verwacht van leveranciers dat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en vraagt hen sinds een aantal jaren om de MN Code of Conduct te ondertekenen. De Code 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. Alvorens een relatie aan te gaan met leveranciers voert MN een 'know your relations check' uit om zeker te zijn van de integriteit van de relatie. Deze toetsing op nieuwe leveranciers is in 2015 uitgebreid. Werd er voorheen voornamelijk een screening gedaan op partijen waar wij lopende financiële verplichtingen mee aangingen, nu vindt er ook een toetsing plaats van partijen die eenmalig een levering of dienst verzorgen. In 2015 zijn er nieuwe mvo-selectiecriteria opgesteld die bij elk uitgebreid selectieproces worden meegenomen. Bij al 80% van de selectieprocessen zijn met de nieuwe selectiecriteria gewerkt. De criteria richten zich op de drie hoofdonderwerpen environment, social en governance door het uitvragen van zoveel mogelijke objectieve en toetsbare onderwerpen (zoals bijvoorbeeld het hebben van een mvo-beleid, het werknemersverloop, certificeringen, milieubeleid).

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

Acties 2016

In 2016 zal de nadruk liggen op de dialoog met alle stakeholders over het belang van samenwerking en bewustwording bij het tot stand komen van duurzame inkoopbeleid. De selectiecriteria zoals die in 2015 zijn opgesteld, zullen de leidraad zijn van de dialoog met de leveranciers. De screening van de leveranciers en het meewegen van de mvo-criteria bij de grote selectietrajecten moeten in 2016 naar 100%. Binnen het facilitaire domein zal ook bij de overige 20% grootste leveranciers de service-overeenkomst worden uitgebreid met kritische indicatoren voor mvo-prestaties.

Jaarrekening



	Jaarrekening	103
	Geconsolideerde balans per 31 december 2015	106
	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015	108
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015	109
Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening		111
	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2015	123
	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015	137
	Enkelvoudige balans per 31 december 2015	144
	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015	146
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening		147
	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2015	148
	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015	152
	Overige gegevens:	
	- Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming	153
	- Voorstel resultaatbestemming	153
	- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	154



← Kerncijfers

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000	2013 x € 1.000	2012 x € 1.000
Netto-omzet	200.016 (98%)	205.279 (99%)	203.361 (99%)	192.857 (98%)
Wijziging onderhanden projecten	708 (0%)	-	-	-
Overige opbrengsten	3.132 (2%)	2.080 (1%)	1.160 (1%)	4.334 (2%)
Som der bedrijfsopbrengsten	203.856 (100%)	207.359 (100%)	204.521 (100%)	197.191 (100%)
Personeelskosten	119.071 (55%)	114.814 (56%)	111.008 (56%)	103.445 (55%)
Werkzaamheden derden	41.229 (19%)	40.591 (20%)	38.523 (19%)	38.538 (20%)
	160.300 (74%)	155.405 (76%)	149.531 (75%)	141.983 (75%)
Afschrijvingen en waardeverminderingen	10.198 (5%)	8.708 (4%)	9.017 (5%)	12.252 (6%)
Overige bedrijfslasten	46.489 (21%)	40.385 (20%)	40.903 (20%)	36.277 (19%)
	56.687 (26%)	49.093 (24%)	49.920 (25%)	48.529 (25%)
Som der bedrijfslasten	216.987 (100%)	204.498 (100%)	199.451 (100%)	190.512 (100%)
Resultaten				
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	-13.854	2.340	4.667	6.232
Resultaat voor belastingen	-11.968	3.733	5.857	6.359
Groepsvermogen	15.251	28.860	30.753	26.102
Balans totaal	175.969	157.041	172.613	118.157
Personeel*				
Aantal werknemers per 31 december	1.206	1.218	1.175	1.095
Aantal werknemers per 31 december (in fte en exclusief wao'ers)	1.218	1.228	1.183	1.098
Opdrachtgever gerelateerd**				
Gefactureerde premieomzet x € 1 mln	3.519	3.533	3.445	3.438
Belegd vermogen ultimo jaar x € 1 mln	114.288	110.914	92.226	90.194
Aantal uitkeringen x 1.000	4.887	4.843	4.710	4.516

* 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 2015

voor resultaatbestemming

Activa	31 december 2015 x € 1.000	31 december 2014 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa 1)		
Software	27.072	15.292
Materiële vaste activa 2)		
Inventarissen	8.755	10.297
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.687	4.611
	10.442	14.908
Financiële vaste activa 3)		
Andere deelnemingen 4)	4.292	4.720
Overige vorderingen 5)	2.085	684
	6.377	5.404
Totaal vaste activa	43.891	35.604
Vlottende activa		
Onderhanden projecten 6)	708	-
Vorderingen		
Opdrachtgevers 7)	12.277	13.394
Vorderingen op MN Beleggingsfondsen	3.793	2.923
Belastingen en premies sociale verzekeringen 8)	1.875	3.608
Overige vorderingen en overlopende activa 9)	3.754	5.694
	21.699	25.619
Liquide middelen 10)		
Banktegoeden	64.032	53.784
Gelden van derden	45.639	42.034
	109.671	95.818
Totaal vlottende activa	132.078	121.437
Totaal	175.969	157.041

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



Passiva	31 december 2015 x € 1.000	31 december 2014 x € 1.000
Groepsvermogen 11)	15.251	28.860
Voorzieningen 12)		
Overige voorzieningen	10.751	4.104
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten 13)	9.000	9.000
Overige langlopende schulden 14)	9.942	10.207
	18.942	19.207
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken 15)	16.199	15.937
Schulden aan leveranciers	2.962	4.926
Belastingen en premies sociale verzekeringen 16)	2.834	3.124
Schulden ter zake van pensioenen	36	362
Overige schulden en overlopende passiva 17)	63.355	38.487
Af te dragen gelden derden 18)	45.639	42.034
	131.025	104.870
Totaal	175.969	157.041



Geconsolideerde winst- en verliesrekening

over 2015

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Netto-omzet 19)	200.016	205.279
Wijziging in onderhanden projecten	708	-
Totaal opbrengsten	200.724	205.279
Overige opbrengsten 20)	3.132	2.080
Som der bedrijfsopbrengsten	203.856	207.359
Werkzaamheden door derden 21)	41.229	40.591
Personeelskosten 22)	119.071	114.814
Afschrijvingen	8.257	8.708
Bijzondere waardeverminderingen 23)	1.941	-
Overige bedrijfskosten 24)	46.489	40.385
Som der bedrijfslasten	216.987	204.498
Bedrijfsresultaat	-13.131	2.861
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	66	126
Rentelasten en soortgelijke kosten 25)	-789	-647
Financiële baten en lasten	-723	-521
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	-13.854	2.340
Belastingen 26)	1.115	-976
	-12.739	1.364
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen 27)	1.886	1.393
Resultaat na belastingen	-10.853	2.757

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



Geconsolideerd kasstroomoverzicht

over 2015

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	-13.131	2.861
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen 1) 2)	8.257	8.708
Bijzondere waardeverminderingen 23)	1.941	-
Mutatie voorzieningen 12)	6.647	920
	16.845	9.628
Verandering in werkkapitaal		
Mutatie onderhanden projecten 6)	-708	-
Vorderingen op opdrachtgevers 7)	1.117	5.670
Overige vorderingen en overlopende activa 9)	918	-9.529
Overige schulden en overlopende passiva 17)	21.541	19.852
	22.868	15.993
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	26.582	28.482
Ontvangen interest	48	126
Dividend uit deelnemingen 3)	2.314	1.191
Betaalde interest 25)	-616	-647
Belastingen	1.617	-2.703
	3.363	-2.033
Kasstroom uit operationele activiteiten	29.945	26.449
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings immateriële vaste activa 1)	-17.180	-13.435
Investerings materiële vaste activa 2)	-2.698	-3.866
Desinvesteringen immateriële vaste activa 1)	-	159
Desinvesteringen materiële vaste activa 2)	2.676	568
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-17.202	-16.574

Bij de posten vermelde nummers verwijzen naar de toelichtingen.



	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Verstrekke lening	-	-100
Aflossing langlopende schulden	-	-77
Mutatie schulden aan kredietinstellingen	-	-86
Uitkering dividend	-2.757	-4.651
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2.757	-4.914
Mutatie geldmiddelen	9.986	4.961
Verloop mutatie geldmiddelen		
Stand per begin boekjaar	37.847	32.886
Mutaties in boekjaar	9.986	4.961
Stand per eind boekjaar	47.833	37.847



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.

Continuïteit

Het resultaat van MN over de periode eindigend op 31 december 2015 is € 10,9 miljoen negatief. De verliessituatie vindt zijn oorzaak in een toename van operationele kosten in verband met de implementatie van het MN 3.0-programma. MN 3.0 is het meerjarige veranderprogramma dat MN heeft opgezet met als doel om de organisatie stapsgewijs klantgerichter, efficiënter en slagvaardiger te maken tegen lagere kosten. Met dit programma anticipeert MN op de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de pensioensector en de veranderende klanteisen.

MN kan de benodigde investeringen voor het veranderprogramma MN 3.0 niet volledig uit haar eigen middelen financieren. Hiertoe zijn voor de periode 2016 tot en met 2018 in het kader van MN 3.0 financieringsafspraken gemaakt met de opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn bereid in de vorm van projectomzet bij te dragen aan de financiering van het veranderprogramma MN 3.0.

Daarnaast 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 zal deze kredietfaciliteit de vorm hebben van een achtergestelde lening. Laatstgenoemde faciliteit kan onder voorwaarden geconverteerd worden naar eigen vermogen. Per 31 december 2015 heeft MN geen gebruik gemaakt van deze faciliteiten. Door de genomen maatregelen bestaat geen onzekerheid over de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van MN.



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.

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.

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. 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. Vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd gelijk aan WACC (8,5%).

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 deze jaarrekening. 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 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 nagenoeg geheel in Nederland gerealiseerd. Een klein deel van de omzet is in de UK behaald. De activiteiten in de UK zijn met ingang van 1 oktober 2015 verkocht aan een derde partij.

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 ingebruikneming afgeschreven over de geschatte economische levensduur 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 ingebruikneming.

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. Voor zover de premies nog niet per balansdatum zijn betaald, is hiervoor een reservering 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 levensloopfondsen.



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) en de aanpassing van de voorschotten die MN haar opdrachtgevers in rekening brengt, wanneer daartoe aanleiding bestaat. 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	A2
RABO	AA3
HSBC	AAA (betreft geldmarktfonds)
Goldman Sachs	A3 (betreft geldmarktfonds)

Van de liquide middelen staat per balansdatum 87% uit bij ING, 4% bij de RABO, 3% bij HSBC en 6% 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 van € 16 miljoen om dit risico te mitigeren. 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 zal deze kredietfaciliteit de vorm hebben van een achtergestelde lening. Laatstgenoemde faciliteit kan onder voorwaarden geconverteerd worden naar eigen vermogen. Van beide faciliteiten heeft MN per eind december 2015 geen gebruik hoeven maken. Zie voor een nadere toelichting de continuïteitsparagraaf en de toelichting op de niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen.

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 markttrente. Dit risico wordt niet afgedekt.

Valutarisico

Dit betreft het risico als gevolg van onvoldoende afstemming tussen activa en passiva, dan wel inkomsten en uitgaven op het gebied van vreemde valuta. MN opereert alleen in Nederland. De activiteiten van MN in de UK zijn per 1 oktober 2015 overgedragen aan een externe partij. 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 2,5 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 omzetberekening 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 2015

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. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De mutaties in immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

				2015	2014
				x €1.000	x €1.000
	Software- pakketten	Zelfontwikkelde software	Software in ontwikkeling	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari					
Aanschaffingswaarde	31.985	16.488	5.278	53.751	40.700
Cumulatieve afschrijvingen	-25.355	-13.104	-	-38.459	-35.444
Boekwaarde per 1 januari	6.630	3.384	5.278	15.292	5.256
Mutaties					
Investeringen	1.428	688	15.065	17.181	13.435
Gereedgekomen	2.700	-	-2.700	-	-
Afschrijvingen	-3.385	-75	-	-3.460	-3.239
Bijzondere waardeverminderingen	-	-523	-1.418	-1.941	-
Desinvesteringen aanschafwaarde	-1.107	-	-	-1.107	-384
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	1.107	-	-	1.107	224
Saldo mutaties	743	90	10.947	11.780	10.036
Stand per 31 december					
Aanschaffingswaarde	35.006	17.176	17.643	69.825	53.751
Cumulatieve waardeverminderingen	-	-523	-1.418	-1.941	-
Cumulatieve afschrijvingen	-27.633	-13.179	-	-40.812	-38.459
Boekwaarde per 31 december	7.373	3.474	16.225	27.072	15.292



De boekwaarde van de immateriële vaste activa is gestegen van € 15,3 miljoen in 2014 naar € 27,0 miljoen ultimo 2015. Deze stijging hangt samen met de vervangings- en ontwikkelinvesteringen in het kader van het veranderprogramma MN 3.0.

Afschrijvingspercentages:

zelfontwikkelde software	25%
investeringen MN 3.0 programma	20%
overige software	33 1/3%

Afschrijvingsmethodiek: lineair

De economische levensduur van de investeringen in het kader van MN 3.0 is gesteld op 5 jaar. Dit is hoger dan tot nu toe gehanteerd voor zelfontwikkelde software en overige software. De langere levensduur hangt samen met de flexibiliteit in deze software om variabelen aan te passen in geval van wijzigende omstandigheden, waardoor kans op veroudering minder groot is.

De totale bijzondere waardevermindering bedraagt € 1,9 miljoen. Ten eerste betreft dit een bijzondere waardevermindering van het nieuwe verzekeringspakket van € 1.418 (x € 1.000). De waardevermindering is een gevolg van de omstandigheid dat de (geactiveerde) kosten van implementeren disproportioneel gestegen zijn. De boekwaarde van deze investering werd hierdoor hoger dan de realiseerbare waarde, die berekend is door contant maken van de toekomstige kasstromen, die naar verwachting bij gebruik van dit verzekeringspakket zullen worden gerealiseerd. De gehanteerde veronderstellingen hierbij zijn:

- continuering dienstverlening aan externe opdrachtgevers;
- disconteringsvoet gelijk aan WACC (bedraagt 8,5%);
- periode waarover berekend bedraagt 5 jaar.

Daarnaast is een bijzondere waardevermindering toegepast op geactiveerde kosten met betrekking tot aanpassingen van een pensioenapplicatie. De waardevermindering is het gevolg van een vernieuwde opzet binnen het project, waardoor de reeds ontwikkelde componenten deels onbruikbaar zijn geworden. De waardevermindering bedraagt 523 (x € 1.000).



2 Materiële vaste activa

De mutaties in materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Andere vaste Inventarissen bedrijfsmiddelen		2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
			Totaal	Totaal
Stand per 1 januari				
Aanschaffingswaarde	18.260	22.686	40.946	38.447
Cumulatieve afschrijvingen	-7.963	-18.075	-26.038	-21.344
Boekwaarde per 1 januari	10.297	4.611	14.908	17.103
Mutaties				
Investerings	1.093	1.914	3.007	3.842
Afschrijvingen	-2.635	-2.162	-4.797	-5.469
Desinvesteringen				
- aanschaffingswaarde	-2	-14.121	-14.123	-1.343
- cumulatieve afschrijvingen	2	11.445	11.447	775
Saldo mutaties	-1.542	-2.924	-4.466	-2.195
Stand per 31 december				
Aanschaffingswaarde	19.351	10.479	29.830	40.946
Cumulatieve afschrijvingen	-10.596	-8.792	-19.388	-26.038
Boekwaarde per 31 december	8.755	1.687	10.442	14.908

Inventarissen	Investerings	Afschrijvingen	Afschrijvings- percentages
Inventarissen	350	847	20%
Aankleding gebouwen	743	1.400	20%
Verbouwing Zilveren Toren	-	388	6 2/3%
Totaal	1.093	2.635	
Andere vaste bedrijfsmiddelen			
Netwerken	62	21	20%
Hardware	1.052	1.280	33 1/3%
Personenauto's	800	861	25%
Totaal	1.914	2.162	



Afschrijvingsmethodiek: lineair

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

In 2015 is totaal € 14,1 miljoen (aanschafwaarde) gedesinvesteerd. Cumulatieve afschrijvingen tot en met ultimo 2015 bedroegen € 11,4 miljoen.

De desinvesteringen betreffen de verkoop van het wagenpark en desinvesteringen als gevolg van het uitbesteden van de IT-infrastructuur.

Per 1 september 2015 is nagenoeg het volledige wagenpark verkocht. Deze verkoop maakt deel uit van een "sale en leaseback"-transactie.

De verkoopopbrengst bedraagt € 2,3 miljoen. De boekwaarde van het wagenpark bedraagt € 2,3 miljoen, bestaande uit de aanschafwaarde van € 4,3 miljoen en cumulatieve afschrijvingen van € 2,0 miljoen. Met deze transactie is een boekverlies van 14 (x € 1.000) gerealiseerd. Het boekverlies is verantwoord onder de afschrijvingen in de winst- en verliesrekening. De opbrengstwaarde van de transactie benadert de reële marktwaarde. Voor de operational leasecontracten wordt verwezen naar de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Daarnaast is een belangrijk deel van de materiële vaste activa gedesinvesteerd als gevolg van het uitbesteden van een deel van de IT-infrastructuur aan een derde partij. De aanschafwaarde van deze desinvestering bedraagt € 8,2 miljoen, de cumulatieve afschrijvingen bedraagt € 8,2 miljoen. Met het buitengebruik stellen van deze activa is een boekverlies gerealiseerd van 4 (x € 1.000).

3 Financiële vaste activa

			2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	4.720	684	5.404	4.518
Bijgeschreven rente	-	8	8	-
Resultaat deelnemingen	1.886	-	1.886	1.393
Verstrekking lening	-	-	-	100
Toename vordering beleggingsresultaten	-	287	287	778
Ontvangen dividend deelnemingen	-2.314	-	-2.314	-1.191
Vorming latente belastingen	-	1.231	1.231	-
Waardeverminderingen en -veranderingen	-	-125	-125	-194
Boekwaarde per 31 december	4.292	2.085	6.377	5.404

4 Andere deelnemingen

Andere deelnemingen betreffen:

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



De specificatie hiervan luidt als volgt:

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
Combinatie Bovemij Mn Services b.v.	3.589	4.036
UNETO-VNI Verzekeringsservice b.v.	590	571
St. Juridisch eigendom Mn Services Levensloop Fonds	113	113
	4.292	4.720

5 Overige vorderingen

De specificatie hiervoor luidt als volgt:

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
Latente belastingen	1.231	-
Vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij	746	584
Lening u/g	108	100
	2.085	684

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

x € 1.000	Saldo 1 januari	Gerealiseerd fiscaal resultaat boekjaar	Verrekenend voorgaand jaar	Resteert te verrekenen per 31 december
2015	0	-14.332	262	-14.070
Totaal verrekenbare verliezen	0	-14.332	262	-14.070



De vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij heeft betrekking op beleggingsresultaten volgens de vermogensbeheerovereenkomst tussen Bovemij en MN. Jaarlijks verantwoordt MN 50% van het per saldo positieve beleggingsresultaat (ongerealiseerd en gerealiseerd). De vergoeding van Bovemij aan MN 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% (2014: 25%) van het cumulatieve beleggingsresultaat 1.065 (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.

Onder de overige vorderingen is een lening aan de Nederlandse Investeringsinstelling N.V. (NLII) opgenomen ten bedrage van in hoofdsom 100 (x € 1.000) met 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 2015 is 8 (x € 1.000) als rente bijgeschreven.

Vlottende activa

6 Onderhanden projecten

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 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 deze projecten nog niet afgerond.

Vorderingen

7 Opdrachtgevers

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
Vordering opdrachtgevers	12.277	14.044
Af: voorziening	-	650
	12.277	13.394



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 8.279 (x € 1.000). De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

8 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
Omzetbelasting	295	1.152
Vennootschapsbelasting	1.454	1.537
Dividendbelasting	-	669
Actieve belastinglatenties	126	248
	1.875	3.606

Onder de omzetbelasting is onder andere opgenomen de aangiften november van 14 (x € 1.000) te vorderen en december van 195 (x € 1.000) te vorderen.

Onder de vennootschapsbelasting is een vordering opgenomen van 1.454 (x € 1.000). Dit betreft ondermeer de betaalde voorlopige aanslag 2014 van 1.447 (x € 1.000) en 56 (x € 1.000) carry back 2014. In 2014 bedroeg de vordering 1.537 (x € 1.000).

De actieve belastinglatenties van 126 (x € 1.000) bestaan uit twee delen. Dit betreft een actieve latentie als gevolg van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van vaste activa. Dit wordt veroorzaakt door verschil in afschrijvingstermijnen.

Alsmede is een actieve latentie opgenomen ter zake van het verschil in waardering van de fondsen verbonden aan de afgegeven rendementsgarantie van enkele levensloopfondsen. Dit wordt veroorzaakt door verschil in toerekening van kosten verbonden aan de afgegeven rendementsgarantie van één van de levensloopfondsen.

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 en overige vorderingen verantwoord. Hieronder zijn onder meer begrepen de vooruitbetalingen inzake het volgende boekjaar ten bedrage van 2.322 (x € 1.000) (2014: 5.249 (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 2015 ontvangen en begin 2016 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 € 10,7 miljoen niet vrij beschikbaar. Dit bedrag dient uit hoofde van de Wet op het financieel toezicht (Wft) te worden aangehouden in verband met de kapitaalvereisten in 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	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
Voorziening omzetbelasting koepelvrijstelling	6.534	-
Andere voorzieningen	4.217	4.104
	10.751	4.104

Naar aanleiding van de wettelijke afschaffing van de koepelvrijstelling per 1 januari 2015 is een voorziening voor potentieel te betalen omzetbelasting opgenomen. MN heeft met de belastingdienst de afspraak dat geen btw wordt berekend totdat de belastingdienst een standpunt over de reikwijdte van pensioenadministratie heeft gecommuniceerd. De verwachting is dat over een deel van de dienstverlening alsnog btw is verschuldigd.

In lijn hiermee zijn de vorderingen en schulden uit hoofde van btw over de in 2015 gefactureerde omzet inzake pensioendiensten aan opdrachtgevers (onder de koepelvrijstelling) ten bedrage van € 6,5 miljoen verwerkt in de jaarrekening. Ten aanzien van vermogensbeheerdiensten (fiduciair en discretionair) is onze visie dat die nog onder de koepelvrijstelling vallen. Het afschaffen van de koepelvrijstelling heeft daarnaast voor MN een hoger pro-rata voor de aftrek van voorbebelasting tot gevolg. Dit effect is niet verwerkt in de jaarrekening, omdat bij het opmaken van de jaarrekening nog niet duidelijk is of en hoeverre het voordeel van de verhoogde terugvordering van btw aan MN zal toekomen.



Andere voorzieningen	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	4.104	3.184
Dotatie ten laste van het resultaat	1.775	1.879
Vrijval ten gunste van resultaat	-448	-250
	5.431	4.813
Onttrekkingen	-1.214	-709
Stand per 31 december	4.217	4.104

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 levensloopfondsen;
- 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. De voorziening inzake datatransport welke een resterende looptijd heeft van 1 jaar en 2 maanden, heeft per ultimo boekjaar een boekwaarde van 309 (x € 1.000), waarvan 43 (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 markttrente van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 4,375% (2014: 4,375%). De kredietrating is AA-

De berekening van de voorzieningen inzake claims ter hoogte van 2.644 (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 een van de levensloopfondsen ter hoogte van 492 (x € 1.000) betreft de te verwachten lasten voor de eerstvolgende 2 jaar. 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 (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 ieder personeelslid 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 430 (x 1.000).

De reorganisatievoorziening valt samen met het besluit om de opzet van de klantorganisatie binnen MN anders in te richten, met als direct gevolg dat de huidige afdeling Klantrelaties zal worden opgeheven. De reorganisatievoorziening heeft betrekking op verplichtingen uit hoofde van het sociaal plan, dat van toepassing zal zijn voor een deel van de medewerkers van de afdeling Klantrelaties. Het bedrag is vastgesteld op 341 (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 vermogenscomponent dat gezien vanuit kredietbeoordeling door externe partijen zoals leveranciers, een buffer vormt op de verhaalsmogelijkheid van (andere) crediteuren.

Deze leningen hebben een vaste rentevoet gebaseerd op de 10-jaars Euribor SWAP vermeerderd met een opslag van 150 basispunten per jaar (3,9400%) 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 8.926 (x € 1.000) (2014: 8.900) 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. Tot vorig jaar was er sprake van drie separate huurcontracten, welke met ingang van medio 2014 zijn samengevoegd tot één nieuw contract (voor het gehele pand). Dit nieuwe contract heeft een langere looptijd dan de eerdere contracten. Naar aanleiding van dit nieuwe feit wordt de opgebouwde korting gespreid over de resterende looptijd van het nieuwe contract. De vrijval van de korting volgens de oude situatie bedroeg 995 (x € 1.000) per jaar, terwijl deze op basis van



de nieuwe resterende looptijd 840 (x € 1.000) per jaar bedraagt. Van de vooruitontvangen korting heeft € 4,2 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

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
Loonheffingen	2.834	3.124

De loonheffingen betreft de aangifte over december.

17 Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-2015 x € 1.000	31-12-2014 x € 1.000
Te betalen vakantietoeslag	3.303	3.352
Te betalen accountantskosten	850	1.083
Te verrekenen huurkorting	840	978
Reservering vakantiedagen	4.180	3.767
Reservering personeelsbeloningen	946	1.629
Nog te verrekenen met opdrachtgevers	6.519	6.395
Nog te betalen overige bedragen	11.499	11.222
Vooruitontvangen bedragen 2016 (2015)	35.218	10.061
	63.355	38.487

18 Af te dragen gelden derden

De af te dragen gelden aan derden betreffen een schuld aan de opdrachtgevers in verband met ontvangen liquide middelen ultimo 2015 ten behoeve van opdrachtgevers. Begin 2016 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 na 1 jaar. Na 5 jaar vervalt in totaal een verplichting van € 29 miljoen. De afgegeven bankgarantie voor de huur van het pand bedraagt € 1,2 miljoen.

Huurovereenkomsten Amsterdam

MN heeft overige huurcontracten voor een bedrag van € 1,1 miljoen. De looptijd van het huurcontract van het pand in Amsterdam is in het boekjaar 2015 verlengd met 2 jaar tot 1 juli 2017. Een huurbedrag van 1.038 (x € 1.000) vervalt na 1 jaar. De geschatte verplichting voor de periode 1 tot 5 jaar bedraagt € 0,5 miljoen. De afgegeven bankgarantie voor deze huur bedraagt € 0,2 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 € 9 mln.

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.

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.

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 2.175 (x € 1.000) inzake softwarelicenties. Hiervan vervalt 0 (x € 1.000) binnen 1 jaar, 1.920 (x € 1.000) tussen 1-5 jaar en 255 (x € 1.000) na 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 2014) 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 zal deze kredietfaciliteit de vorm hebben van een achtergestelde lening. Laatstgenoemde faciliteit kan onder voorwaarden geconverteerd 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 € 0,3 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode 1 tot 5 jaar bedraagt € 1,3 miljoen leasekosten en € 0,3 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode langer dan 5 jaar bedraagt € nihil.



Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

over 2015

19 Netto omzet

	2015	2014
	x €1.000	x €1.000
Omzet Pensioenen	91.988	99.147
Omzet Verzekeringen	12.780	13.078
Omzet Vermogensbeheer	95.248	93.054
Totaal	200.016	205.279

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-prijsafspraken 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 ISAE342-rapportage die MN afgeeft. De gerapporteerde aantallen geleverde diensten worden beoordeeld en gecontroleerd door het Bedrijfsbureau. Aansluitend beoordeelt de afdeling Finance de uitkomsten van de controle door het Bedrijfsbureau 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 omzetbepaling van deze omzet maakt 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

	2015	2014
	x €1.000	x €1.000
Verkoop activiteiten UK	2.000	-
Overige bedrijfsopbrengsten	1.132	2.080
Totaal	3.132	2.080

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, die als overige opbrengst is verantwoord. De met de verkoop samenhangende earn outregeling is opgenomen onder de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.

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



21 Werkzaamheden door derden

	2015	2014
	x €1.000	x €1.000
Vermogensbeheerders	8.269	8.504
Andere externe kosten	32.960	32.087
	41.229	40.591

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.

	2015	2014
	x €1.000	x €1.000
Andere externe kosten		
Inhuur	26.487	27.093
Consultancy	6.473	4.994
	32.960	32.087

22 Personeelskosten

	2015	2014
	x €1.000	x €1.000
De personeelskosten bestaan uit:		
Lonen en salarissen	83.436	82.400
Sociale lasten	10.212	10.636
Pensioenlasten	12.191	11.109
Overige personeelskosten	13.232	10.669
	119.071	114.814

De overige personeelskosten zijn in 2015 € 2,5 miljoen hoger dan in 2014. Dit betreft met name hogere reorganisatie- en opleidingskosten.

Gemiddeld aantal werknemers	2015	2014
Aantal werknemers	1.212	1.197
Aantal fte's	1.223	1.206
Waarvan werkzaam in het buitenland	10	20



	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Bezoldiging bestuurders		
L.C. van de Kieft	306*	-
R. Hagendijk	401	1.032
W.M.A.E. Mutsaers	971	457
Totaal	1.678	1.489

*salaris vanaf 1 mei 2015

De bezoldiging bestaat uit salarissen, (vaste) onkostenvergoedingen en pensioenpremie. De bezoldiging W.M.A.E. Mutsaers is inclusief beëindigingsvergoeding ter hoogte van één jaarsalaris conform beloningsbeleid Raad van Bestuur, zoals vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Bezoldiging commissarissen	112	134

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 dekkingsgraad van het betrokken ondernemingspensioenfonds bedraagt ultimo 2015 volgens opgave van dit fonds 97,1% (2014: 103,9%).

Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie was in 2015 18,2% (2014: 17,0%), waardoor de totale pensioenpremie in 2015 uitkomt op 26,2% (2014: 25,0%) van de pensioengrondslag.

23 Bijzondere waardeverminderingen

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Overige waardeveranderingen immateriële vaste activa	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:

	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000
Huisvestingskosten	11.393	10.839
Automatiseringskosten	24.047	12.773
Kantoorkosten	6.887	7.697
Overige bedrijfskosten	3.912	7.838
Kosten fondsenbeheer	250	1.238
	46.489	40.385

De kosten fondsenbeheer bestaan met name uit kosten inzake resultaat van Mn Services Levensloop Fonds verminderd met de vrijval van 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:

	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000
Controle van de jaarrekening MN	378	106
Andere controle opdrachten	2.536	1.646
Fiscale advisering	164	114
Andere niet-controle diensten	113	593
Totaal	3.191	2.458

De stijging van de honoraria is veroorzaakt door scope uitbreidingen, zowel eenmalig als permanent. Hierbij zijn in 2015 tevens de scope uitbreidingen van 2014 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.

	2015		2014	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Resultaat voor belastingen (incl. deelnemingen)	-11.968		3.733	
Af: Resultaat deelnemingen	1.886		1.393	
Resultaat voor belastingen	-13.854		2.340	
Aanpassingen om op het belastbaar bedrag uit te komen:				
Objectvrijstelling	-241		-250	
Verschillen commerciële-fiscale waardering	-575		-2.021	
MIA/VAMIL	0		-107	
Niet aftrekbare kosten	338		300	
Totaal aanpassingen	-478		-2.078	
Belastbaar bedrag	-14.332		262	
Hierover berekende vennootschapsbelasting:				
Acute belastingbate/-last	7	-0,1%	-58	-1,5%
Latente belastingen (rekening houdend met inschatting waarschijnlijkheid)	1.108	-9,3%	-503	-13,5%
Totale belastingbate/-last	1.115	-9,4%	-561	-15,0%
Correcties voorgaande jaren	0	0,0%	-415	-11,1%
Totale winstbelasting	1.115	-9,4%	-976	-26,1%

De belastingbate van 1.115 (x € 1.000) resulteert in een effectieve belastingdruk van 9%, 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 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).

Het aandeel in het resultaat in de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services b.v. (CBM) is inclusief het recht op het resultaat in CBM van 2014 ad 247 (x € 1.000).



Enkelvoudige balans per 31 december 2015

(vóór resultaatbestemming)

Activa	31 december 2015	31 december 2014
	x € 1.000	x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa		
Software	27.072	15.292
Materiële vaste activa		
Inventarissen	8.755	10.297
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.687	4.611
	10.442	14.908
Financiële vaste activa 1)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen 2)	10.694	9.986
Overige deelnemingen	4.292	4.720
Overige vorderingen	1.339	100
	16.325	14.806
Totaal vaste activa	53.839	45.006
Vlottende activa		
Onderhanden projecten	708	-
Vorderingen		
Opdrachtgevers	12.132	11.995
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.117	5.985
Vordering op MN Beleggingsfondsen	282	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.875	2.666
Overige vorderingen en overlopende activa	3.750	5.689
	22.156	26.335
Liquide middelen		
Banktegoeden	46.118	36.367
Gelden van derden	45.639	42.034
	91.757	78.401
Totaal vlottende activa	114.621	104.736
Totaal	168.460	149.742

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



Passiva	31 december 2015 x € 1.000	31 december 2014 x € 1.000
Eigen vermogen 3)		
Geplaatst aandelenkapitaal	9.076	9.076
Wettelijke reserves 4)	10.705	7.933
Overige reserves 5)	6.323	9.094
Onverdeeld resultaat 6)	-10.853	2.757
	<hr/> 15.251	<hr/> 28.860
Vorzieningen		
Overige voorzieningen	10.146	3.125
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten	9.000	9.000
Overige langlopende schulden	9.942	10.207
	<hr/> 18.942	<hr/> 19.207
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken	16.199	15.937
Schulden aan leveranciers	2.962	4.926
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.834	3.124
Schulden ter zake van pensioenen	36	362
Overige schulden en overlopende passiva	56.451	32.167
Af te dragen gelden van derden	45.639	42.034
	<hr/> 124.121	<hr/> 98.550
Totaal	<hr/> 168.460	<hr/> 149.742

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



Enkelvoudige winst- en verliesrekening

over 2015

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Netto-omzet	188.619	191.270
Wijziging onderhanden projecten	708	-
Totaal opbrengsten	189.327	191.270
Overige opbrengsten	1.130	2.080
Som der bedrijfsopbrengsten	190.457	193.350
Werkzaamheden door derden	32.719	31.634
Personeelskosten	115.626	111.259
Afschrijvingen	8.257	8.708
Bijzondere waardeverminderingen	1.941	-
Overige bedrijfskosten	44.940	37.690
Som der bedrijfslasten	203.483	189.291
Bedrijfsresultaat	-13.026	4.059
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	10	13
Rentelasten en soortgelijke kosten	-742	-627
Financiële baten en lasten	-732	-614
Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen	-13.758	3.445
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.091	-1.253
	-12.667	2.192
Resultaat uit deelnemingen 7)	1.814	565
Netto resultaat na belastingen	-10.853	2.757

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 2015

Activa

Vaste Activa

1 Financiële vaste activa				2015	2014
	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Andere deelnemingen	Overige Vorderingen	x € 1.000 Totaal	x € 1.000 Totaal
Boekwaarde per 1 januari	9.986	4.720	100	14.806	16.228
Verstrekkings	-	-	-	-	100
Mutatie agio	781	-	-	781	-896
Vorming latente belastingen	-	-	1.231	1.231	-
Resultaat	-73	1.886	-	1.813	565
Ontvangen dividend	-	-2.314	-	-2.314	-1.191
Bijgeschreven rente	-	-	8	8	-
Saldo mutaties	708	-428	1.239	1.519	-1.422
Boekwaarde per 31 december	10.694	4.292	1.339	16.325	14.806

2 Deelnemingen in groepsmaatschappijen	31-12-2015	31-12-2014
	x € 1.000	x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer b.v.	8.495	8.491
Mn Services Fondsenbeheer b.v.	2.199	1.495
	10.694	9.986



Passiva

3 Eigen vermogen

Geplaatst aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bestaat uit 40 miljoen aandelen van één euro, waarvan 9.075.611 aandelen zijn geplaatst (2014: 9.075.611) en volgestort.

De Stichting Mn Services Administratiekantoor, voorheen houder van de prioriteitsaandelen, bezit 95% van het aandelenkapitaal (2014: 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:

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software	6.584	3.384
Wettelijke reserve deelnemingen	4.121	4.549
Stand per 31 december	10.705	7.933

Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software:

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Stand per 1 januari	3.385	1.051
Toevoeging	4.057	2.627
	7.442	3.678
Onttrekking	-335	-294
Afwaardering immateriële vaste activa	-523	-
Stand per 31 december	6.584	3.384

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 4 jaar tot 5 jaar.

Wettelijke reserve deelnemingen:

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Stand per 1 januari	4.549	4.346
Resultaat deelnemingen	1.864	1.255
Ontvangen dividenduitkeringen	-2.314	-1.191
Overige mutaties	22	139
Stand per 31 december	4.121	4.549

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

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Stand per 1 januari	9.094	11.630
Mutatie intern vervaardigde software	-3.199	-2.333
Mutatie deelnemingen	428	-203
Stand per 31 december	6.323	9.094

6 Onverdeeld resultaat

	2015 x € 1.000	2014 x € 1.000
Stand per 1 januari	2.757	4.651
Mutatie resultaat 2015 (2014)	-10.853	2.757
Uitkering dividend	-2.757	-4.651
Stand per 31 december	-10.853	2.757



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

Ten aanzien van de btw bestaat de fiscale eenheid 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 en zijn zij uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

MN heeft een verzoek gedaan tot uitbreiding van de fiscale eenheid met MN Services Fondsenbeheer BV 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 btw berekend over haar dienstverlening aan Mn Services Fondsenbeheer B.V. In de situatie dat MN Services Fondsenbeheer BV niet gevoegd wordt aan de fiscale eenheid is een btw-bedrag verschuldigd van € 2,5 miljoen. Deze btw is voor MN Services Fondsenbeheer B.V. niet aftrekbaar.



Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

over 2015

7 Resultaat uit deelnemingen	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer b.v.	5	56
Mn Services Fondsenbeheer b.v.	-77	-884
Combinatie Bovemij Mn Services b.v.	1.818	1.305
UNETO-VNI Verzekeringsservice b.v.	68	88
	1.814	565

Ondertekening

Den Haag, 7 april 2016

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

Raad van Commissarissen: Mw. drs C.P. Vogelaar drs. J. van der Ende
Voorzitter Raad van Commissarissen

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.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2014

Het voorstel voor resultaatbestemming 2014 was ten tijde van het opmaken van de jaarrekening het toevoegen aan de overige reserves. Gedurende het boekjaar is besloten dat het resultaat boekjaar 2014 van 2.757 (x € 1.000) is uitgekeerd.

Overeenkomstig artikel 2: 153 BW heeft MN bij het handelsregister KvK eind juni 2013 opgave gedaan, dat MN voldoet aan de criteria van het structuurregime. De driejaarstermijn (ex artikel 154 lid 1 boek 2 BW) voor toepassing van het structuurregime is op dat moment ingegaan.

Voorstel resultaatbestemming 2015

Voorgesteld wordt het resultaat over het boekjaar 2015 volledig ten laste van de overige reserves te brengen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de in dit MN-jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Mn Services N.V. (MN) op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit MN-jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 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 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015; 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 het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van MN 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.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, 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 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 betreffende klanten. MN staat de komende periode voor een omvangrijk verander- en verbeterprogramma genaamd MN 3.0. Met dit programma wordt ingespeeld op klantenwensen en toekomstige ontwikkelingen. In 2015 heeft dit geleid tot grote investeringen in projecten die de huidige systeemomgeving beogen te vervangen.

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 hoofddirectie 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 directie waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de directie.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van IT in ons team opgenomen.



Materialiteit

- Materialiteit: €1,9 miljoen, gebaseerd op 1% van de som der 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.
 - Omzetverantwoording voor reguliere pensioen- en verzekeringsactiviteiten.
 - Omzetverantwoording voor incidentele opdrachten.
 - Verantwoording van kosten voor vermogensbeheer.
 - Waardering en classificatie van immateriële vaste activa.
-

Materialiteit

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

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, alsook 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:

<i>Materialiteit voor de groep</i>	€1,9 miljoen (2014: €1,9 miljoen).
<i>Hoe is de materialiteit bepaald</i>	1% van de som der bedrijfsopbrengsten (omzet).
<i>De overwegingen voor de gekozen benchmark</i>	We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. MN streeft niet naar winstmaximalisatie maar naar volumegroei in de brede dienstverlening ten behoeve van (collectieve) regelingen voor klanten. Met haar klanten, die tevens 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.
<i>Materialiteit voor groepsonderdelen</i>	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 €96.000 (2014: €95.000) aan de raad rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

MN staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van MN.

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 2015 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 2015 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 betreffende 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 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 van MN over boekjaar 2015 is €10,9 miljoen negatief (zie pagina 108 van het MN-jaarverslag) en zoals op pagina 111 is toegelicht heeft MN een financieringsovereenkomst afgesloten met haar opdrachtgevers en hebben de certificaathouders twee kredietfaciliteiten ter beschikking gesteld.

De verliessituatie vindt haar oorzaak in een toename van operationele kosten in verband met het veranderprogramma MN 3.0 en in het bijzonder de ontwikkeling en implementatie van programmatuur ten behoeve van de business cases 'Herinrichten Verzekeringsadministratie' en 'Vernieuwen Pensioenuitvoering'. Als gevolg van dit verlies bedraagt het eigen vermogen ultimo boekjaar €15 miljoen. Gezien de aard van de activiteiten van MN en de afhankelijkheid van drie

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben kennisgenomen van de getekende financieringsovereenkomst en de cashflowprognoses die het management heeft opgesteld. De cashflowprognoses inclusief de hierbij gehanteerde assumpties opgesteld door het management hebben wij getoetst. In het bijzonder hebben wij hierbij aandacht besteed aan de kritische aannames, zoals inschattingen van opbrengsten, het slagen van de geplande projecten, het ingeschatte kostenniveau en de verdisconteringsvoet. De assumpties in de prognose hebben wij getoetst aan benchmarkgegevens, de verwachte implementatiekosten, afspraken omtrent tegemoetkoming in deze kosten zoals vastgelegd in de getekende financieringsovereenkomst en de resultaten van MN over de afgelopen jaren. De gebruikte veronderstellingen hebben we kritisch geanalyseerd en de gevoeligheden hierin besproken met het management.

Kernpunten

grote opdrachtgevers is de kapitalisatie van de onderneming ultimo boekjaar beperkt.

Voor de periode 2016 tot en met 2018 heeft MN ten behoeve van de business case 'Vernieuwen Pensioen-uitvoering' financieringsafspraken gemaakt met de opdrachtgevers om implementatiekosten te financieren. Daarnaast stellen de certificaathouders een krediet-faciliteit ter beschikking. Door deze financieringsafspraken is het management van mening dat er geen onzekerheid bestaat over het voortzetten van het geheel van de werkzaamheden van MN en is de jaarrekening derhalve opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Omzetverantwoording voor reguliere pensioen- en verzekeringsactiviteiten

MN heeft over 2015 €105 miljoen aan omzet verantwoord voor de activiteiten van Pensioenen en Verzekeringen (zie toelichting 19 van de jaarrekening). Hiervan betreft €96 miljoen reguliere omzet en €9 miljoen incidentele omzet (zie het volgende kernpunt).

De omzetverantwoording vindt plaats naar rato van de verrichte prestatie, zijnde de levering van diensten aan klanten. De levering van diensten (de aantallen) wordt uitgevoerd conform de operationele processen binnen het pensioen- en verzekeringsbedrijf en wordt geregistreerd in de pensioen- en verzekeringssystemen (systemen). MN heeft een systeem van interne beheersing ten aanzien van de registratie van de geleverde diensten in de systemen. Vervolgens vinden handmatige handelingen plaats om de geleverde diensten in de financiële administratie als omzet te verantwoorden. Met behulp van query's en batchjobs worden de aantallen uit de primaire systemen weergegeven in spreadsheets. De aantallen in de spreadsheets worden vervolgens, na omrekening tegen het geldende tarief voor de verleende dienst, handmatig in de financiële administratie verantwoord.

Beheersingsmaatregelen zijn opgezet om de juistheid en volledigheid van de verantwoording van de aantallen en de juistheid van de tarieven te toetsen. De foutgevoeligheid van deze spreadsheets en de handmatige handelingen die plaatsvinden om tot omzetverantwoording te komen geeft een verhoogde kans op fouten. Gegeven de omvang van de reguliere omzet kan dit tot een materiële fout in de jaarrekening leiden.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij kunnen ons vinden in de toelichting die door de directie in de jaarrekening is opgenomen.

Onze controlewerkzaamheden bestaan onder andere uit het beoordelen van de geschiktheid van de door MN gehanteerde criteria voor het opzetten van een systeem van interne beheersing ten aanzien van de registratie van de geleverde diensten in systemen en de verantwoording daarvan in de financiële administratie. Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van de relevante interne beheersingsmaatregelen getoetst. Wij hebben vastgesteld dat de controle of een dienst, die is geregistreerd in de systemen, juist en volledig vanuit de spreadsheets als omzet is verantwoord niet voor alle diensten wordt verricht. Deze leemte in de interne beheersing is aan het management gerapporteerd.

Als gevolg van deze leemte hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat de geleverde diensten als output van de operationele processen juist en volledig in de financiële administratie zijn verwerkt. De registratie van de geleverde diensten in de financiële administratie hebben wij middels deelwaarnemingen aangesloten met de query's en batchjobs (de bronbestanden) uit de pensioen- en verzekeringsadministratie. Via een deelwaarneming hebben wij de betrouwbaarheid van de query's getoetst. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de changemanagementprocedures rondom het query-beheer effectief zijn. Wij hebben vastgesteld dat deze bronbestanden aansluiten met de geleverde diensten zoals verantwoord in de financiële administratie en dat de gehanteerde tarieven in overeenstemming zijn met de contractafspraken.

Kernpunten

Omzetverantwoording voor incidentele opdrachten

MN heeft over 2015 €105 miljoen verantwoord aan omzet voor de activiteiten van Pensioenen en Verzekeringen (zie toelichting 19 van de jaarrekening). Hiervan bedraagt €9 miljoen incidentele omzet en €96 miljoen reguliere omzet (zie het vorige kernpunt).

De bepaling van de omzet voor incidentele opdrachten van opdrachtgevers, de incidentele omzet, volgt geen gestructureerd en geformaliseerd proces. Daarnaast maakt het management als onderdeel van de omzetbepaling per jaareinde een inschatting van de realiseerbaarheid van de (nog niet gefactureerde) omzet. Op basis van aannames kan het management besluiten een deel van de te factureren omzet niet door te belasten aan zijn klanten. Deze aannames berusten voor een groot deel op de oordeelsvorming van het management. De gebruikte aannames betreffen: beschikbare correspondentie met de opdrachtgevers, de voortgang van de betreffende opdracht en het gewenste resultaat van de opdracht.

Vanwege het ontbreken van een beheerst proces en de subjectiviteit bij het bepalen van de realiseerbaarheid van de (nog niet gefactureerde) omzet, bestaat een verhoogde onzekerheid in de juistheid, volledigheid en afgrenzing van de omzetverantwoording.

Verantwoording kosten voor vermogensbeheer

MN heeft over 2015 €8,3 miljoen verantwoord aan kosten voor vermogensbeheer (zie toelichting 21 van de jaarrekening).

Een deel van het vermogensbeheer heeft MN uitbesteed aan externe vermogensbeheerders. MN betaalt deze vermogensbeheerders een vergoeding. De berekeningsmethodiek van deze vergoedingen zijn per vermogensbeheerder anders en kunnen ook (staffel)kortingen bevatten. Het berekenen van deze vergoedingen en

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controlewerkzaamheden bestaan onder andere uit het beoordelen van de geschiktheid van de door MN gehanteerde criteria voor het opzetten van een systeem van interne beheersing ten aanzien van de registratie van incidentele opdrachten en de verantwoording daarvan in de financiële administratie. Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van de relevante interne beheersingsmaatregelen getoetst. Wij hebben vastgesteld dat de verantwoording van de incidentele omzet geen gestructureerd proces volgt. Deze leemte in de interne beheersing is aan het management gerapporteerd.

Onze controlewerkzaamheden zijn derhalve gegevensgericht van aard en bestaan onder andere uit het verrichten van een aansluiting tussen de klantwensenlijst, de contractenadministratie en de financiële administratie om de volledigheid van de omzet te beoordelen. Op de klantwensenlijst worden alle verzoeken van klanten geregistreerd ongeacht of deze tot een opdracht leiden. Voor de verzoeken die tot een opdracht hebben geleid en afgerond zijn per jaareinde, hebben wij vastgesteld dat de omzetverantwoording onderbouwd is met een getekende overeenkomst, schriftelijke bevestiging van de klant of een betaling van de klant. Ten aanzien van de volledigheid van de omzet hebben wij voor de verzoeken die niet tot een opdracht hebben geleid door middel van het opvragen van correspondentie met de klant vastgesteld dat het verzoek niet tot een opdracht heeft geleid.

Ten aanzien van de afgrenzing hebben wij voor opdrachten die per jaareinde nog niet zijn afgerond, de onderbouwingen van het management inzake de voortgang van de opdracht getoetst aan beschikbare correspondentie met de klant en de beoordeling van creditfacturen na jaareinde.

Onze controlewerkzaamheden bestaan onder andere uit het beoordelen van de door MN gehanteerde criteria voor het opzetten van een systeem van interne beheersing rondom het vaststellen van de juistheid van de omzet. Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van de relevante interne beheersingsmaatregelen getoetst.

Aanvullend hebben wij op basis van deelwaarnemingen de berekening van de beheerkosten nagerekend op

Kernpunten

(staffel)kortingen heeft deels een handmatig karakter wat de kans op onjuistheden vergroot. Gegeven de omvang van het beheerde vermogen uitbesteed aan externe vermogensbeheerders kunnen afwijkingen een significante impact hebben op de winst-en-verliesrekening van MN. Het risico is dat MN teveel of te weinig beheerkosten verantwoordt in haar winst-en-verliesrekening.

Waardering en classificatie van immateriële vaste activa

Als gevolg van de programma's 'Herinrichten Verzekeringsadministratie' en 'Vernieuwen Pensioen-uitvoering' zijn in 2015 grote investeringen gedaan in projecten die de huidige systeemomgeving beogen te vervangen en die inspelen op klantenwensen en toekomstige ontwikkelingen. MN heeft per 31 december 2015 €27,0 miljoen op de balans verantwoord aan immateriële vaste activa (zie toelichting 1 van de jaarrekening).

Alle uitgaven die als immateriële vaste activa geïdentificeerd zijn, worden intern getoetst aan de daarvoor gestelde activeringscriteria. Jaarlijks beoordeelt MN of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn als gevolg van technologische veroudering of omdat het niet langer in gebruik is. De beoordeling of hier sprake van is, gaat gepaard met onzekerheden.

Indien een aanwijzing voor waardevermindering bestaat, wordt voor het gehele project de realiseerbare waarde berekend. De toekomstige kasstromen voor een periode van vijf jaar worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet gelijk aan de WACC. Voor 2015 is berekend dat de realiseerbare waarde van het nieuwe verzekeringspakket €1,4 miljoen lager is dan de boekwaarde. Dit is als bijzondere waardevermindering verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

Gegeven de omvang van de boekwaarde van de immateriële vaste activa en de inherente onzekerheden aan de gehanteerde inschattingen van het management ten aanzien van eventuele waardeverminderingen, zijn de waardering en classificatie van immateriële vaste activa

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

basis van de tarief- en (staffel)kortingafspraken uit de contracten en de omvang van het beheerd vermogen. De juistheid van de omvang van het beheerd vermogen is getoetst met opgaven van de (externe) vermogensbeheerders. Wij hebben de kosten op basis van deelwaarnemingen nagerekend aan de hand van de tarieven en (staffel)kortingen uit de contracten en onderliggende facturen van externe vermogensbeheerders. De volledigheid is getoetst door aansluiting met het contractenregister en het beoordelen van de door MN uitgevoerde rondrekening.

Ten aanzien van de waardering van immateriële vaste activa bestaan onze controlewerkzaamheden onder andere uit het beoordelen van het beleid en de procedures voor het activeren en identificeren van aanwijzingen voor mogelijke waardeverminderingen van activa. Wij hebben de door MN opgestelde analyse voor bijzondere waardevermindering (de impairment-analyse) getoetst.

Hierbij hebben wij de onderliggende aannames van het management zoals de realiseerbare waarde en de gehanteerde verdisconteringsvoet getoetst aan de voorgenomen investeringsplannen, de cashflow-prognoses en benchmarkinformatie. Voor bestaande immateriële vaste activa hebben wij op basis van deelwaarnemingen vastgesteld dat geen andere activa aanwezig zijn die niet meer door MN worden gebruikt of die versneld dienen te worden afgeschreven. Voor nieuwe activeringen hebben wij door middel van deelwaarnemingen vastgesteld dat deze voldoen aan de activeringscriteria die het management hanteert en dat er voor de uitgaven onderliggende documentatie beschikbaar is, zoals facturen, contracten en urenregistratie.

Wij hebben de classificatie van de projectuitgaven als kosten of investeringen gecontroleerd door het uitvoeren van de volgende werkzaamheden:

- Vaststellen dat de projecten technisch uitvoerbaar zijn en dat de intentie bestaat om het immaterieel vast actief te voltooien en te gebruiken aan de hand van de beoordelingen van business cases, gedetailleerde projectplannen en kennisname van notulen.
- Controle van de wijze waarop bepaald is dat het

Kernpunten

een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

immaterieel vast actief economisch voordeel zal leveren aan de hand van de business cases, kostenramingen en andere documentatie bij de projecten.

- Vaststellen dat adequate technische, financiële en andere middelen beschikbaar zijn aan de hand van de kostenramingen, projectplannen, offertes van externen en de projectadministratie.
 - Controle van de betrouwbaarheid van de schattingen ten aanzien van kosten en verwachte opbrengsten aan de hand van de financiële en projectadministratie.
 - Controle van de uitgaven aan de hand van de onderliggende documentatie, zoals ontvangen offertes, gesloten contracten, ontvangen facturen, projectbudgetten en overige externe bronnen.
-

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen

De directie is verantwoordelijk voor:

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

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

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

Onze verantwoordelijkheid 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.

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

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het directieverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het directieverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Onze benoeming

Wij zijn op 18 december 2012 door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen benoemd als externe accountant van Mn Services N.V. Onze benoeming is in de algemene vergadering van 11 december 2014 op voordracht van de raad van commissarissen verlengd tot en met 2016. Wij zijn voor een onafgebroken periode van drie jaar betrokken als accountant.

Rotterdam, 7 april 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 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 entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

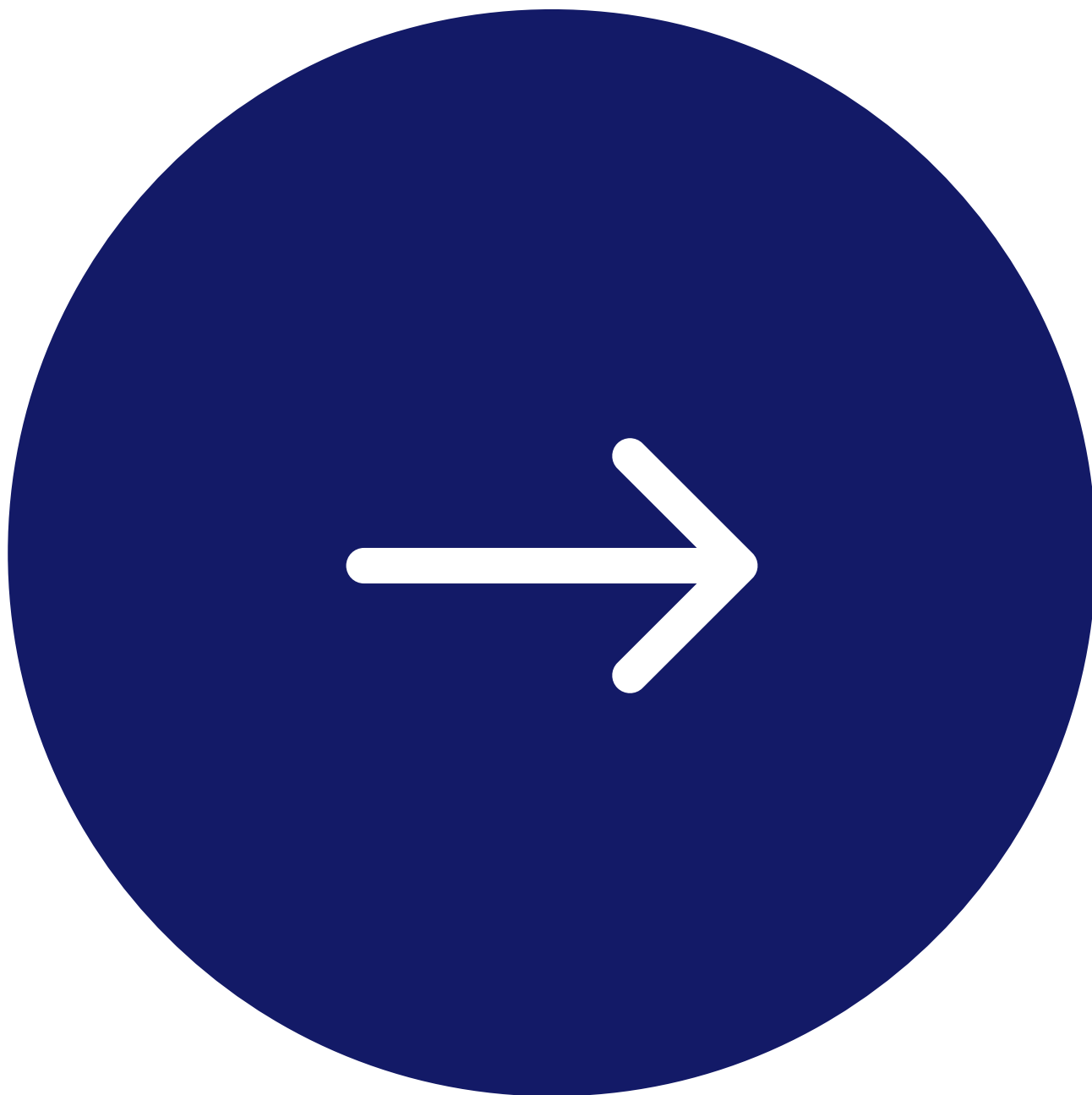


beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Wij 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 Commissarissen

drs. Ella Vogelaar (1949)

- Treedt af in december 2018
- Voorzitter Raad van Commissarissen sinds 2015
- Lid Raad van Commissarissen sinds februari 2011
- Lid Remuneratie- en Benoemingscommissie 21 maart 2011 - 31 december 2012
- 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 bestuur stichting Nisa for Nisa (vrouwencentrum Amsterdam-Slotervaart)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Resto VanHarte
- Voorzitter Klachtencommissie Governance en beloning MBO
- Lid Adviesraad RA- vereniging
- Voorzitter Raad van Advies kappersbrancheorganisatie ANKO
- Voorzitter bestuur stichting Omzien naar elkaar (burgerinitiatieven zorg/welzijn/wonen)

dr. Kees Korevaar (1950)

- Treedt af in december 2017
- 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, het Nederlands Instituut voor ICT in de Zorg
- 2015 – heden, Lid Raad van Commissarissen, Menzis N.V.
- sinds 2015 Voorzitter GRC (audit) committee
- 2014 – heden, Lid Raad van Commissarissen, Binckbank N.V.
- sinds 2015 Voorzitter remuneratiecommissie bij Binckbank N.V.
- Lid van het Nederlandse ‘Women in Financial Services’ netwerk
- Vrijwilliger Loket 20 Gemeente Amstelveen (ondersteuning aan minima bij beheer van administratie en belastingen, bemiddeling bij schuldhulpverlening)
- Actief lid van Werkgroep 366 Uithoorn, Amnesty International
- Vrijwilliger bij de Stichting ThamerThuis/ Bardo (hospes voor palliatieve zorg in De Kwakel, gemeente Uithoorn)
- Adviseur van een familiebedrijf

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)
- Vice-voorzitter bestuur VBA, Nederlandse Vereniging van Beleggingsprofessionals
- 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.

Hoofddirectie

Drs. René van de Kieft

Voorzitter hoofddirectie

(1963)

Werkzaam bij MN sinds 2015

Achtergrond

Bedrijfseconoom

Nevenfuncties

2014 – heden: voorzitter bestuur

Pensioenfonds Post NL

2012 – heden: voorzitter Raad van Toezicht

TEAR, voorzitter auditcommittee

Directeur Financiën, Risk en

Informatievoorziening (vacature)

Drs. Gerald Cartigny

Directeur Vermogensbeheer

(1964)

Werkzaam bij MN sinds 2012

Achtergrond

Bedrijfseconoom

Drs. Henri den Boer

Directeur Pensioenen & Verzekeringen

(1968)

Werkzaam bij MN sinds: 2015

Achtergrond

Econometrist

Nevenfunctie

Lid van de Raad van Toezicht Stichting

Pensioenfonds ANWB

Leden ondernemingsraad

Pim Kasting (voorzitter)
Tjeerd Haasbroek (vice-voorzitter)
Susan Schuurmans
Ines Strohschein
Marcel Kooiman
Niels Lodewijk
Winot Rampersad
Patrick Reinigert
Tjeerd Bosch
Rilana Margarita
Ylva Otting
Richard Rolvers

Onafhankelijke accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO-jaarverslag

Gecombineerd verslag

Sinds 2010 brengt MN jaarlijks verslag uit over haar inspanningen op mvo-gebied via haar mvo-jaarverslag. Dit jaar publiceren wij één MN-Jaarverslag (financieel en mvo-jaarverslag gecombineerd in één verslag). MN heeft als doel om middels een meerjaarsstappenplan tot een geïntegreerd verslag. MN rapporteert in haar jaarverslag over de resultaten op het gebied van financiële resultaten en de maatschappelijke impact van MN.

Reikwijdte

Dit verslag gaat over MN (MN Services N.V.), 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 de website www.mn.nl.

MN is aandeelhouder in de verzekeringsbedrijven Uneto-VNI Verzekeringen (UVVS) 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.

Dit verslag gaat over de MN-organisatie in Nederland met een hoofdkantoor in Den Haag en een vestiging in Amsterdam. Naast ons hoofdkantoor in Den Haag hadden wij tot oktober 2015 een kantoor in Londen. Dit betrof een verkoopkantoor voor onze dienstverlening rondom vermogensbeheer, waarvan het beleid in Nederland werd bepaald. Met uitzondering van het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen, dat beschreven wordt in het

hoofdstuk 'Verantwoord Vermogensbeheer', valt de Londense vestiging buiten de reikwijdte van dit verslag, omdat wij van mening zijn dat de impact van dit onderdeel op de mvo-prestaties niet materieel is.

In het verslag bespreken wij de onderwerpen voor die voor de stakeholders én voor MN materieel zijn. In de materialiteitsmatrix op blz 57 treft u een overzicht met de materiële thema's die in dit verslag aan bod komen. In de tabel op blz 59 treft u een overzicht in waar in het verslag de materiële thema's worden toegelicht.

Het MN-Jaarverslag heeft betrekking op de periode van 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015. Het verslag is gepubliceerd op 19 april 2015.

Informatieverzameling

Verschillende bedrijfsonderdelen van MN hebben informatie voor dit verslag aangeleverd. Ieder hoofdstuk heeft een interne hoofdstukmanager, die verantwoordelijk is voor de inhoud. Elke hoofdstukmanager draagt 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 gebruikgemaakt van de volgende gegevens:

- Postcodebestand van de medewerkers voor het bepalen van een gemiddelde woon-werkafstand;
- Gemiddelde bezetting gedurende enkele weken in 2015;
- 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).

Verslaggevingscriteria

Het jaarverslag over 2015 is net als voorgaande verslagen opgesteld op basis van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) versie G4. De richtlijnen zijn te vinden op www.globalreporting.org.

Het verslag is voorzien van externe Assurance. MN vindt externe Assurance belangrijk omdat zo meer zekerheid over de juistheid van de opgenomen informatie wordt geboden. Het Assurancerapport van PwC kunt u vinden op pagina 175. Op pagina 4 ziet wordt weer gegeven welke onderdelen van het verslag zijn voorzien van Assurance.

Dit verslag is goedgekeurd door de hoofddirectie van MN en de Raad van Commissarissen.

Toegepaste richtlijnen en benchmarks

Richtlijnen Global Reporting Initiative

Ons mvo-jaarverslag volgt net als vorig jaar de meest erkende standaard voor niet financiële verslaglegging: de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) versie G4. Dit verslag is opgesteld in overeenstemming met de 'core' variant van de GRI G4 richtlijnen. In dit verslag zijn enkele indicatoren uit de GRI G4 Financial Services Sector Supplement toegepast uit de categorieën 'Asset Management' en 'Insurance'. De GRI-Index kunt u vinden op onze website. In de index is waar relevant opgenomen hoe MN omgaat met de GRI-definities. Zo is het rapporteren van gegevens over personeel (omvang, verzuim, opleiding) per regio niet relevant voor MN en maakt MN geen onderscheid in man/vrouw bij het registreren van opleidingen of basissalarissen. Meer informatie over de GRI-richtlijnen is te vinden op www.globalreporting.org.

Integrated Reporting

Om de samenhang tussen financiële en niet financiële waarde te verduidelijken en inzichtelijk te maken welke input MN nodig heeft om de gewenste resultaten (output en impact) te bereiken, maakt MN gebruik van elementen uit het raamwerk voor Integrated Reporting.

Transparantiebenchmark

MN participeert jaarlijks in de Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken. In 2015 heeft MN de 31ste plaats behaald in deze benchmark.

Wij leren graag van feedback op ons jaarverslag. Als u vragen of opmerkingen heeft over ons jaarverslag 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 hoofddirectie van Mn Services N.V.

De hoofddirectie van Mn Services N.V. (hierna: MN) heeft ons gevraagd een beperkte mate van zekerheid over de informatie zoals gepresenteerd in de hoofdstukken 'Inleiding' (uitgezonderd 'MN in beeld'), 'Maatschappelijk verantwoord' (uitgezonderd de interviews op pagina's 68, 77, 98 en hoofdstuk 'De CO2 voetafdruk & Inkoop van MN' op pagina's 99-102) en 'GRI tabel' (hierna: de Duurzaamheidsinformatie), in het Jaarverslag 2015 (hierna: het Verslag) te verschaffen. Naar onze mening vervult deze opdracht een rationeel doel zoals door MN toegelicht op pagina 172 in de paragraaf 'Verslaggevingscriteria'.

Onze conclusie

Op basis van onze beoordelingswerkzaamheden en de ontvangen informatie concluderen wij dat ons met betrekking tot de Duurzaamheidsinformatie in het Jaarverslag 2015, niets is gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de Duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van het beleid van MN ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het verslagjaar, in overeenstemming met de MN-verslaggevingscriteria.

Onze conclusie dient gelezen te worden in de context van de rest van dit rapport.

Wat we hebben beoordeeld

Wij hebben de Duurzaamheidsinformatie, opgenomen in de hoofdstukken 'Inleiding' (uitgezonderd 'MN in beeld'), 'Maatschappelijk verantwoord' (uitgezonderd de interviews op pagina's 68, 77, 98 en hoofdstuk 'De CO2 voetafdruk & Inkoop van MN' op pagina's 99-102) en 'GRI tabel' van het Jaarverslag 2015 van MN, te Den Haag beoordeeld. De Duurzaamheidsinformatie in het Verslag omvat een weergave van:

- het beleid en de bedrijfsvoering van MN betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen in het verslagjaar 2015;
- de gebeurtenissen en de prestaties ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen gedurende het verslagjaar 2015; en
- de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie, toegelicht in het hoofdstuk 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO' op pagina's 171-173.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van 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 assurance-opdracht 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 MN, het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de Duurzaamheidsinformatie en het evalueren van de verkregen informatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelings-

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.

werkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controlewerkzaamheden.

De basis voor onze conclusie

Professionele en ethische standaarden

Wij hebben onze beoordeling van de Duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen' (hierna 'Standaard 3810N'). Onze verantwoordelijkheden onder deze standaard zijn nader toegelicht in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden' van dit rapport.

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

Beperkingen bij de beoordeling

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

Verslaggevingscriteria

MN heeft haar verslaggevingscriteria ontwikkeld op basis van de G4 Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI). Deze zijn, samen met gedetailleerde informatie over de verslaggevingsreikwijdte, -processen en -methoden toegelicht op pagina's 171-173 in het hoofdstuk 'Reikwijdte en verslaggevingscriteria MVO'. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor onze conclusie te geven.

Begrip van verslaggevings- en meetmethodes

De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van de verslaggevingscriteria. MN is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze criteria. 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.

Onze assuranceaanpak

Materialiteit

Wij passen materialiteitsniveaus toe tijdens de planningsfase en hebben deze niveaus opnieuw beoordeeld tijdens onze opdracht. Deze helpen ons in het vaststellen van de aard, tijdigheid en omvang van onze werkzaamheden en bij het beoordelen van het effect van geconstateerde afwijkingen op de gepresenteerde informatie, zowel individueel als geaggregeerd. Op basis van ons professionele oordeel hebben wij specifieke materialiteitsniveaus bepaald voor elk onderdeel van de Duurzaamheidsinformatie. Bij het beoordelen van onze materialiteitsniveaus hebben wij de relevantie van informatie voor zowel stakeholders als de organisatie in ogenschouw genomen, op basis van de door MN uitgevoerde materialiteitsanalyse.

Onze werkzaamheden

Wij zijn vereist onze beoordeling zodanig te plannen en uit te voeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat de Duurzaamheidsinformatie geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de branche, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie;
- het beoordelen van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het beoordelen van de uitkomsten van de dialoog met stakeholders en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het Verslag;
- het beoordelen van het ontwerp en de implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling, interne controles en verwerking van de overige informatie, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie zoals opgenomen in de Duurzaamheidsinformatie;
- het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers op hoofdkantoor- en businessunitniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en het duurzaamheidsbeleid;
- 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 opgenomen in de Duurzaamheidsinformatie;
- het beoordelen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de Duurzaamheidsinformatie;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de Duurzaamheidsinformatie adequaat is onderbouwd;
- het analyseren van de consistentie van de Duurzaamheidsinformatie en de informatie opgenomen in het Verslag dat buiten de reikwijdte van dit assurancerapport valt;
- het beoordelen of de Duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de G4 Richtlijnen van GRI.

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

Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van de hoofddirectie

De hoofddirectie van MN is verantwoordelijk voor het opstellen van de Duurzaamheidsinformatie in het Verslag in overeenstemming met de MN-verslaggevingscriteria, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De hoofddirectie is verantwoordelijk voor zodanige interne beheersingsmaatregelen als de hoofddirectie noodzakelijk acht om de Duurzaamheidsinformatie te kunnen opstellen zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.



Onze verantwoordelijkheden

Op basis van onze werkzaamheden overeenkomstig Standaard 3810N is het onze verantwoordelijkheid een conclusie over de Duurzaamheidsinformatie in het Verslag te geven. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze beoordeling zodanig plannen en uitvoeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat de Duurzaamheidsinformatie geen afwijkingen van materieel belang bevat.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van het oordeel van de accountant, inclusief de analyse van risico's op materiële afwijkingen in de Duurzaamheidsinformatie als gevolg van fraude of fouten. Tijdens deze risicoanalyses neemt de accountant de voor het opstellen van de Duurzaamheidsinformatie relevante interne beheersingsmaatregelen in overweging, om geschikte werkzaamheden te kunnen ontwikkelen. Deze hebben niet tot doel een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen van de organisatie te verstrekken. Een assuranceopdracht gericht op het verstrekken van een beperkte mate van zekerheid richt zich ook op het evalueren van de geschiktheid van het gehanteerde verslaggevingsraamwerk en de redelijkheid van schattingen gemaakt door management, evenals de beoordeling van de gehele presentatie van de Duurzaamheidsinformatie in het Verslag.

Rotterdam, 7 april 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Colofon

Tekst
MN

Concept en vormgeving
MN

Portretfotografie
Roelof Pot

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

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

