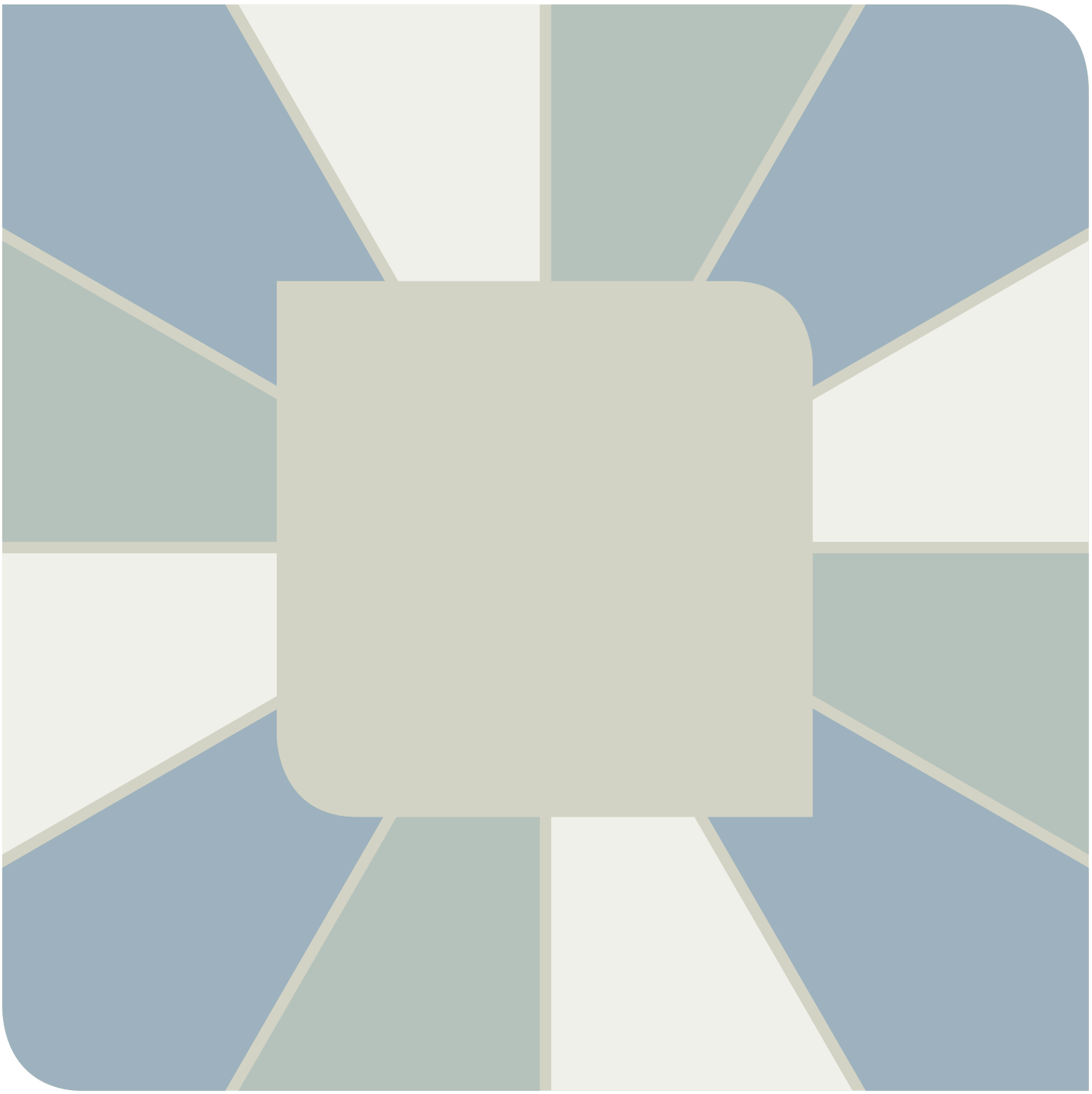
Jaarverslag 2018

Hart voor harde werkers



Inhoudsopgave

Bestuursverslag

01. **Inleiding** 7
1.1 Feiten & cijfers over MN 8

Terugblik
02. **Verslag van het Executive Committee** 13
2.1 Financiële ontwikkelingen 15
2.2 Pensioenuitvoering 17
2.3 Vermogensbeheer 21
2.4 Maatschappelijk verantwoord beleggen 26
2.5 Verzekeringsuitvoering 28
2.6 Bestuursadvisering 32
2.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 33
2.8 Medewerkers 39
2.9 Risicobeheersing 40
2.10 Governance 44

03. **Verslag van de Raad van Commissarissen** 53

Vooruitblik
04. **Trends en ontwikkelingen** 63
05. **Strategie** 65

Jaarrekening

06. **Jaarrekening** 69
Inhoudsopgave jaarrekening 69

Bijlagen 133
I Personalia 135
II Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Pilot Rapportage 139
III Begrippenlijst 151

Bestuursverslag

01. Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2018 van MN. Hierin leggen we verantwoording af over het gevoerde beleid en nemen u mee in de ontwikkeling van MN in haar omgeving.

U leest in dit verslag hoe we ervoor zorgen dat onze opdrachtgevers en twee miljoen aangesloten deelnemers erop kunnen vertrouwen dat hun opgebouwde pensioenrechten zorgvuldig worden belegd, geadministreerd en uitgekeerd. Tevreden deelnemers en werkgevers zijn het gezamenlijke doel van het hele stakeholderveld rond MN.
We hebben hart voor harde werkers.

We laten u ook zien hoe wij ons voorbereiden op de toekomst, met de zekerheid dat we moeten innoveren en samenwerken om als uitvoerder flexibel te zijn. MN werkt daarbij vanuit de visie dat collectiviteit, schaalvoordelen maar ook de herkenbare keuzes in beleggingsbeleid dé ingrediënten zijn voor goede inkomensvoorzieningen.

Dit doen we met een stabiele financiële basis, waarbij we ons richten op verlaging van uitvoeringskosten voor deelnemers en een beperkt positief resultaat op onze bedrijfsvoering. We kijken dan ook met vertrouwen naar de toekomst.

Norbert Hoogers
Directievoorzitter MN

1.1 Feiten & cijfers over MN

MN is dé uitvoeringsorganisatie van pensioen- en aanvullende inkomensvoorzieningen voor de Nederlandse metaal- en technieksector en maritieme industrie. We beheren ruim 129 miljard aan vermogen voor ruim 2 miljoen harde werkers bij zo'n 35.500 werkgevers. Wij maken ons sterk voor hun inkomen, nu en later.

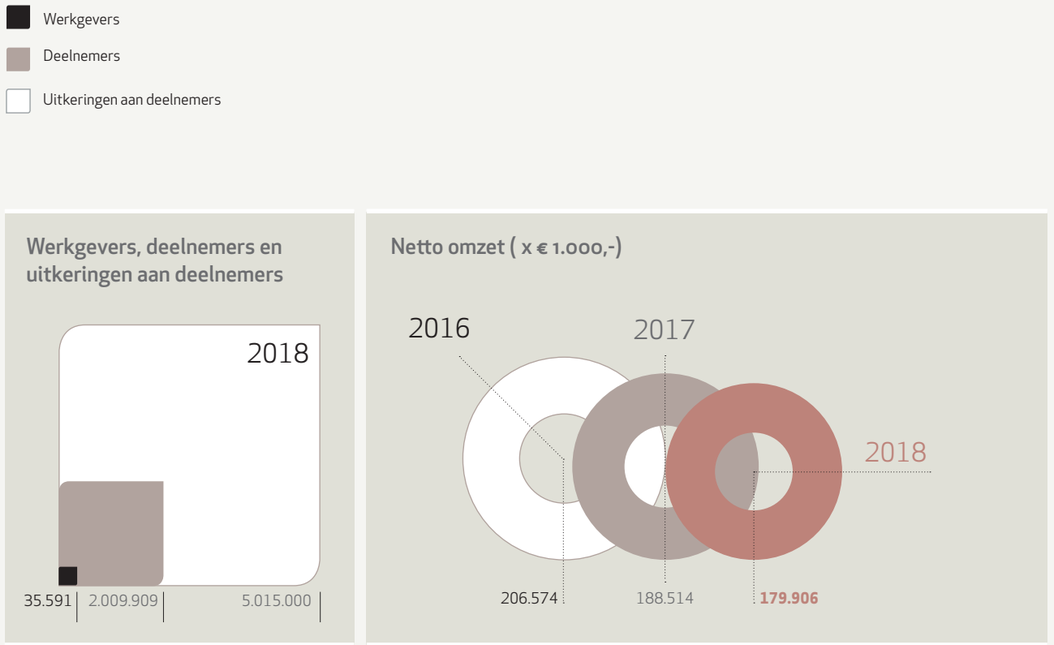
Voor de drie opdrachtgevers die ook aandeelhouder zijn, verzorgen wij zowel de pensioenadministratie als het vermogensbeheer (fiduciaire dienstverlening). Dit zijn Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT), Pensioenfonds van de Metalektro (PME) en Bedrijfspensioenfonds voor de Koopvaardij (Bpf Koopvaardij).

In 2018 maakten de volgende opdrachtgevers gebruik van de fiduciaire dienstverlening van MN: Bedrijfstakpensioenfonds Mode-, Interieur-, Tapijt- en Textielindustrie (MITT), Pensioenfonds Cargill, Stichting Pensioenfonds Essity, Pensioenfonds Forbo, het Ondernemingspensioenfonds Mn Services en NV schade.

Daarnaast administreren we (aanvullende) inkomensverzekeringen voor verschillende partijen: NV schade, UVVS, Bovemij, KMUV en Achmea.

MN biedt op dit moment dienstverlening aan de O&O fondsen en Sociale Fondsen in de sectoren Metaal & Techniek en Motorvoertuigen.

Een uitgebreid overzicht van MN's (financiële) kerncijfers is te vinden op pagina 67.



Terugblik

02. Verslag van het Executive Committee

Samen met onze opdrachtgevers zetten we ons in om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, nu en in de toekomst. We zijn dan ook trots dat belangrijke opdrachtgevers PME en PMT in 2018 de verbintenis met ons hebben verlengd en dat we jubilea mochten vieren met klanten die al tien jaar of langer met ons werken. Vertrouwen in samenwerking helpt om inkomenszekerheid voor deelnemers te behouden en te versterken.

Dat vertrouwen zien we ook binnen onze organisatie. Uit medewerkersonderzoek blijkt een stijgende lijn in de trots op MN en de onderlinge samenwerking. Medewerkers voelen zich in toenemende mate gewaardeerd voor hun bijdrage. Dat is geruststellend als je bedenkt dat we van onze medewerkers een grote mate van resultaatgerichtheid en veranderingsgezindheid vragen. Tegelijkertijd beseffen we dat verandering ook tot onzekerheid leidt. Het is belangrijk dat we ons als organisatie steeds opnieuw kunnen aanpassen, zodat we klaar zijn voor toekomstige ontwikkelingen. In dat proces speelt onze ondernemingsraad als betrokken en constructieve gesprekspartner een belangrijke rol.

In een moderne bedrijfsvoering die vergaand leunt op IT betekent dat het grootste deel van vernieuwingen ook een verandering in de IT vraagt. Daarom is besloten om het bestuur van MN uit te breiden met een directielid IT. We zijn ervan overtuigd dat deze volledige toewijding helpt om de juiste en noodzakelijke stappen te zetten in klantbediening en verlaging van kosten. Onze opdrachtgevers ondersteunen deze gedachtegang. Intussen zijn we volop bezig met hervorming van onze IT-basis. We moderniseren de huidige pensioenstraat door het huidige applicatielandschap stapsgewijs en kostenbewust te vervangen met moderne technologie.

Alle inspanningen moeten leiden tot behoud van een betrouwbare, voorspelbare en efficiënte dienstverlening tegen een concurrerende kostprijs, in een veranderende omgeving. Over 2018 heeft MN de kosten met betrekking tot de pensioenadministratie verder weten te verlagen. Het lijkt een schrale troost als je bedenkt dat we tegelijkertijd onze opdrachtgevers helpen met de voorbereiding op een mogelijke verlaging van pensioenen vanaf 2020. Alle inspanningen om uitvoeringskosten verder te verlagen ten spijt, staat de dekkingsgraad nog steeds op een laag niveau, met name als gevolg van de historisch gezien lage rente.

Vermogensbeheer heeft in 2018 belangrijke stappen gezet. Met het doorvoeren van diverse technologische veranderingen binnen de organisatie en het toenemende werken in multidisciplinaire teams zijn belangrijke fundamenten gelegd voor de toekomstige dienstverlening. Ook zijn er nieuwe producten ontwikkeld die de uitlegbaarheid van de beleggingskeuzes vergroten en die beter aansluiten op het langetermijnperspectief van onze opdrachtgevers PMT, PME en Bpf Koopvaardij.

De verzekeringsorganisatie was de eerste helft van 2018 druk doende om de nasleep van een eerdere systeemconversie op te lossen. Met vertrouwen wordt verder gewerkt aan de verbetering van de verzekeringsuitvoering. Tegelijkertijd voeren we unieke dienstverlening uit op het gebied van re-integratie. MN Verzekeren wist namens opdrachtgevers het afgelopen jaar tientallen mensen in de metaalsector vanuit arbeidsongeschiktheid te begeleiden naar het arbeidsproces.

Met langetermijnwaardecreatie voor ogen, kijken we naar de grote en impactvolle ontwikkelingen van deze tijd: technologie, demografie, klimaatverandering en mondiale machtsverschuiving. Zo bereiden we ons voor met de zekerheid dat we moeten innoveren en samenwerken om als uitvoerder de vertrouwde partner te zijn voor deelnemers en sociale partners in de markt.

2.1 Financiële ontwikkelingen

De verbeteringen in de operationele performance en versimpeling van de organisatie die in 2017 zijn doorgevoerd, heeft MN in 2018 weten vast te houden. Dit heeft geleid tot een verdere daling in de kostenbasis en een betere allocatie van middelen. Het resultaat voor belastingen is € 5,4 miljoen. In financieel opzicht kunnen we dan ook tevreden terugkijken op 2018.

Resultaat

Het resultaat voor belastingen is in 2018 € 5,4 miljoen positief. Dit resultaat is tot stand gekomen door verbeteringen die zijn doorgevoerd binnen de operationele processen waardoor MN de kosten verder heeft kunnen verlagen. Ten opzichte van 2017 is het resultaat voor belastingen € 1,4 miljoen lager (2017: € 6,8 miljoen). Dit is met name toe te schrijven aan een daling in de opbrengsten, in lijn met de meerjarige tariefafspraken met onze opdrachtgevers. MN streeft naar zo laag mogelijke tarieven in combinatie met een beperkt positief resultaat op de bedrijfsvoering.

Resultaatbestemming

Het voorstel is om het resultaat na belastingen van € 6,0 miljoen positief vooralsnog niet te bestemmen in afwachting van de uitkomsten van de dialoog met de aandeelhouders over de kapitaalstructuur van de onderneming.

Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten in 2018 bedragen € 181,1 miljoen. Vanaf 1 januari 2018 geldt een nieuwe tariefstelling voor vermogensbeheerdiensten waarin de fee vergoedingen van de kosten externe asset managers niet meer zijn inbegrepen. Deze kosten worden in de nieuwe systematiek direct door de klanten betaald en lopen derhalve niet meer via de boeken van MN. Afgezien van de nieuwe systematiek zijn de bedrijfsopbrengsten ten opzichte van 2017 met € 3,7 miljoen afgenomen. Deze afname is met name toe te schrijven aan het feit dat lagere (pensioenbeheer) tarieven aan onze opdrachtgevers in rekening worden gebracht dan vorig jaar.

Het beheerd vermogen van € 129 miljard is ten opzichte van vorig jaar gelijk gebleven.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten bedragen € 176,7 miljoen en zijn in vergelijking met vorig boekjaar, gecorrigeerd voor de wijziging in de tariefstelling bij vermogensbeheer, met circa € 1,0 miljoen afgenomen. Door het verder stroomlijnen van processen en doorvoeren van digitalisering, is een daling in de kosten gerealiseerd. Dit zorgt voor een lagere structurele kostenbasis en een gemiddeld aantal fte in 2018 van 985 dat ten opzichte van 2017 met 47 is gedaald. Daarnaast zijn de afschrijvingskosten lager dan vorig jaar, onder andere door een latere start van een aantal projecten.

Liquiditeitspositie

De eigen liquiditeitspositie is eind 2018 uitgekomen op € 54,9 miljoen en is lager dan eind 2017 doordat voorschotnota's later zijn verzonden. Om aan de wettelijke eisen vanuit Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) en de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) te voldoen, staan niet alle liquide middelen ter vrije beschikking voor gebruik in het werkkapitaal. Het totaal gebonden vermogen eind 2018 bedraagt € 19,2 miljoen, dit betreft de impact van de wettelijke kaders, de bankgarantie en een onzekerheidsmarge.

Om eventueel (tijdelijk) liquiditeitstekorten op te kunnen vangen, kan MN gebruik maken van een tweetal kredietfaciliteiten die zijn verstrekt door de certificaathouders. De twee kredietfaciliteiten hebben een gezamenlijke omvang van € 45 miljoen. MN heeft deze faciliteiten tot op heden niet gebruikt.

Investeringen

In 2018 is voor € 4,5 miljoen aan investeringen gedaan in hard- en software en vaste bedrijfsmiddelen. De boekwaarde van de materiële en immateriële vaste activa is gedaald van € 12,7 miljoen in 2017 naar € 10,8 miljoen in 2018. Deze daling is het gevolg van de geplande reguliere afschrijvingen.

Kapitalisatie MN

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

Conclusie over het financiële jaar 2018

In financieel opzicht kunnen we tevreden terugkijken op 2018. De positieve ontwikkelingen die voortvloeiden uit de aangepaste organisatie in 2017 heeft MN in 2018 weten vast te houden en verder weten te versterken. Dit heeft ervoor gezorgd dat MN de tarieven voor haar opdrachtgevers verder heeft kunnen verlagen, en tegelijkertijd het jaar met een positief resultaat op de bedrijfsvoering heeft kunnen afronden.

2.2 Pensioenuitvoering

We verzorgen voor een belangrijk deel van onze opdrachtgevers de volledige pensioenadministratie. Dat wil zeggen dat we premies innen, de rechten van bijna twee miljoen deelnemers bijhouden en pensioenen uitkeren.

Pensioenuitvoering stond in 2018 in het teken van kostenverlaging per deelnemer door 'operational excellence'. Excellente dienstverlening aan deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers volgens afspraken die daarover met de pensioenfondsen zijn gemaakt, moet een bijdrage leveren aan efficiënt kostenbeheer. Over 2018 heeft MN de kosten met betrekking tot de pensioenadministratie met 3% weten te verlagen ten opzichte van 2017.

Om invulling te geven aan verdere kostenverlaging heeft MN al in 2017 verbeterprogramma's gestart om de pensioenadministratie efficiënter uit te kunnen voeren, programma's die in 2018 onverkort zijn doorgezet en tot resultaten hebben geleid. Maar er zijn ook nieuwe initiatieven gestart die een verdere bijdrage leveren aan kostenverlaging en hand in hand gaan met verbetering van de dienstverlening.

Efficiency & Klanttevredenheid

Door bedrijfsprocessen kritisch onder de loep te nemen, wordt de efficiency in de administratie verder verbeterd. Hierdoor wordt toegevoegde waarde voor de deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers gerealiseerd met zo weinig mogelijk inspanningen. Dit verbetert de kwaliteit van het proces, de kwaliteit van de uitkomst en de doorlooptijd. Zo worden proceskosten gereduceerd terwijl de klanttevredenheid wordt verhoogd. Naast procesverbetering is ook een begin gemaakt met Robotic Process Automation. Het doel is om de komende drie jaar een aantal (deel)processen te robotiseren. Met behulp van Robotics gaat een constante hoge uitvoeringskwaliteit gepaard met een hoge productiviteit en lage kosten. Een belangrijke mijlpaal was ook het gelijkschakelen van processen van de verschillende opdrachtgevers en fondsonafhankelijk werken binnen de administratie. Daardoor zijn medewerkers breder inzetbaar en kan piekbelasting makkelijker worden opgevangen.

Pensioencommunicatie

De afdeling pensioencommunicatie heeft het afgelopen jaar diverse initiatieven genomen om klantbediening te verbeteren en klanttevredenheid te verhogen.

Meer inzicht in deelnemers en werkgevers door klantreizen

Met behulp van 'customer journeys' (klantreizen) is in kaart gebracht wanneer en hoe deelnemers, pensioengerechtigden en werkgevers behoefte hebben aan contact met het fonds en waar en via welk contactkanaal de klanttevredenheid kan worden verhoogd.

Pensioenuitvoering bij MN

een interview met Karina van Putten

'In de ruim 12,5 jaar dat ik hier werk, is er maar één dag geweest dat ik met een rotgevoel naar huis ging.' Karina van Putten werkt al jaren met plezier bij de Klant-informatie. Dankbaar werk, zo geeft ze aan. 'Natuurlijk zijn niet alle gesprekken even gemakkelijk. Je hebt te maken met arbeidsongeschiktheid, overlijden, scheiden. Maar het geeft me veel genoegdoening dat ik de mensen die daarover contact opnemen, kan bijstaan. Ik ben trots op wat we met ons team doen. Geen dag is hetzelfde, want het is mensenwerk. Soms zijn deelnemers boos op je, bijvoorbeeld als het gaat om het verlagen van pensioenen. Dat respecteer ik en ga daar rustig mee om. Het is namelijk niet persoonlijk bedoeld. Toen ik net met dit werk begon, wilde ik nog wel eens in de verdediging schieten. Maar het gaat erom dat je rustig blijft en luistert, zodat iemand zich gehoord voelt. Daar worden we individueel ook op gecoacht. Zo blijf ik me verder ontwikkelen en houd ik mijn kennis op peil, zodat we mensen zo goed mogelijk kunnen helpen. Ook dat maakt het werk afwisselend en uitdagend. En het komt heus wel eens voor dat je met een slecht humeur binnenkomt. Maar je gaat altijd met een glimlach weg, omdat je mensen kunt helpen.'

'Het gaat erom dat je luistert, zodat iemand zich gehoord voelt'

Zo is niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening bepalend voor de klantwaardering, maar ook de mate waarin klanten op voor hen relevante momenten in het leven weten wat ze kunnen of moeten doen, voorzien van de juiste (digitale) informatie. De nieuwe deelnemers-portalen met een verbeterde pensioenplanner maken veel informatie digitaal en daarmee makkelijker toegankelijk.

Rechtstreeks in gesprek met een webinar
Webinars bieden de mogelijkheid om online in contact te komen een specifieke groep deelnemers. Er zijn het afgelopen jaar meerdere webinars georganiseerd. Met het onderwerp 'Bijna met pensioen' hebben PMT en PME in november ieder ruim 3.500 deelnemers bereikt. De webinars werden gewaardeerd met een rapportcijfer 8. Ook voor werkgevers werd een succesvol webinar georganiseerd.

Communicatie die aansluit bij specifieke informatiebehoefte
Er is niet één deelnemer, één gepensioneerde of één werkgever. Door het segmenteren van communicatiedoelgroepen sluiten onze fondsen beter aan bij de belevingswereld van deelnemers en hun informatiebehoeften. Analyse van het bereik, de lezers, de best gelezen artikelen in onze digitale nieuwsbrieven levert een schat aan informatie op. Met deze informatie verbeteren we voortdurend nieuwsbrieven en online magazines.

Prestatieafspraken
In 2018 is begonnen met vastlegging van de diensten van MN vanuit het klantbelang en zijn prestatieafspraken met de fondsen gemaakt. De serviceafspraken met de fondsen waren gebaseerd op de uitkomsten van contractueel vastgelegde operationele processen, waarbij tijdigheid en volledigheid van processen de belangrijkste criteria waren. In nieuwe service-afspraken wordt nadrukkelijk gestuurd op klanttevredenheid. Aan de hand van een periodieke meting van klanttevredenheid op specifieke life-events kan actief worden gestuurd op verbetering van diensten aan klanten.

Over 2018 is maandelijks aan de opdrachtgevers gerapporteerd over de prestatieafspraken (volledigheid en juistheid) op basis van de bovengenoemde systematiek. De jaarlijkse doelstelling van MN is om minimaal 95% van de prestatieafspraken op- of boven de norm te realiseren. Over 2018 was in 97,6% van de metingen de score op- of boven de afgesproken norm.

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

Nieuwe Pensioenstroom (NPS)
Onze opdrachtgevers zijn voor de uitvoering van de pensioenregeling in sterke mate afhankelijk van MN. Het verandervermogen van MN was – mede in het licht van de komst van een nieuw pensioenstelsel – een belangrijk gespreksonderwerp in 2018. In 2017 werd duidelijk dat op een aantal vlakken vernieuwing van processen en systemen bij MN nodig is om klaar te zijn voor grootschalige veranderingen. De noodzakelijke vernieuwing is een complex vraagstuk dat nog eens wordt verzwaard door de actuele ontwikkelingen in de pensioensector.

Het programma de Nieuwe Pensioen Stroom moderniseert de huidige pensioenstraat van MN door het huidige applicatielandschap te vervangen met moderne technologie en een robuuste en wendbare architectuur. In 2018 is de projectorganisatie voor de Nieuwe Pensioen Stroom opgezet. De architectuur die nodig is voor een robuuste en wendbare pensioenstroom is vastgesteld. Onze opdrachtgevers hebben de uitvoering van dit project scherp gemonitord en zullen dat dit jaar blijven doen. In 2019 wordt gestart met de bouw van de basisadministratie en worden de eerste onderdelen van het nieuwe systeemlandschap opgeleverd.

2.3 Vermogensbeheer

MN is een van de grootste pensioenuitvoerders en vermogensbeheerders van en voor Nederlandse pensioenfondsen. We voeren integraal vermogensbeheer uit voor negen Nederlandse institutionele klanten met een totaal vermogen van € 129 miljard.

In 2018 heeft MN Vermogensbeheer belangrijke stappen gezet om klaar te zijn voor de toekomst. Met het doorvoeren van diverse technologische veranderingen binnen de organisatie en het toenemende werken in multidisciplinaire teams worden belangrijke fundamenten gelegd voor de toekomstige dienstverlening. Ook zijn er nieuwe producten ontwikkeld die de uitlegbaarheid van de beleggingskeuzes vergroten en die beter aansluiten op het langetermijnperspectief van onze opdrachtgevers PMT, PME en Bpf Koopvaardij.

MN wil borgen dat ze ook over vijf tot tien jaar minimaal dezelfde kwaliteit dienstverlening tegen dezelfde of lagere kosten kan aanbieden aan haar opdrachtgevers. Om dat voor elkaar te krijgen, houden MN en haar opdrachtgevers bij het opstellen van gezamenlijk beleid niet alleen rekening met marktontwikkelingen, maar ook met toekomstige ontwikkelingen, zoals digitalisering, nieuwe (pensioen)wetgeving, consolidatie en arbeidsmarktontwikkelingen. Daarbij staat MN open voor verdere schaalvergroting. Het vergroten van het vermogen kan doordat nieuwe klanten zich aansluiten bij MN, maar ook door aansluiting van fondsen bij bestaande opdrachtgevers van MN. Zo zijn met ingang van 2018 alle rechten van ondernemings-pensioenfonds Ten Cate overgegaan in het Bedrijfstakpensioenfonds MITT, een bestaande opdrachtgever van MN Vermogensbeheer.

Met het oog op de toekomst heeft MN het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar Megatrends. Dit zijn belangrijke ontwikkelingen in onze leefomgeving en maatschappij die meer van invloed gaan zijn op de lange termijn. De vier trends die worden onderscheiden zijn: technologie, demografie, klimaatverandering en mondiale machtsverschuiving. Hierbij heeft MN ook onderzocht welke invloed deze trends kunnen gaan hebben op het toekomstige beleggingsbeleid. MN heeft de studie rondom Megatrends begin 2019 gepubliceerd.

Ook zijn er in 2018 stappen gezet om te voldoen aan de nieuwe wet- en regelgeving. Zo mag MN zich vanaf begin 2018 MiFID II-compliant noemen. Ook voldoet MN aan de nieuwe IORP II-richtlijn en de Anti-Witwasrichtlijn.

Productontwikkelingen

- *Kortlopende Staatsobligatieportefeuille*

In 2018 heeft MN een nieuw product binnen de matchingportefeuille van haar opdrachtgevers geïntroduceerd: de Kortlopende Staatsobligatieportefeuille. De behoefte voor dit product komt voort uit verschillende invalshoeken. Zo kan met deze portefeuille het spreadrisico binnen de matchingportefeuille beter gestuurd worden. Ook is integraal beheer van de matching-portefeuille mogelijk, met uitruil tussen een afdekking met staatsobligaties of renteswaps. Met deze portefeuille kan snel en goedkoop voorzien worden in de liquiditeitsbehoefte.

- *EMD Landenraamwerk*

Bij de herziening van de beleggingsstrategie voor staatsschuld in opkomende landen (Emerging Market Debt, EMD) is ESG geïntegreerd in de selectie van landen waar in kan worden geïnvesteerd. Naast het financiële risicoprofiel waarop landen worden geselecteerd, gelooft MN dat ook ESG-factoren invloed hebben op de lange termijn houdbaarheid van de investeringen. In het nieuw ontwikkelde Landenraamwerk staat expliciet beschreven hoe keuzes zijn gemaakt tussen verschillende landen en welke overwegingen zijn meegenomen. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de mate van corruptie in een land en de klimaatrisico's die het land loopt. Landen die niet voldoen aan het Landenraamwerk worden uitgesloten van het beleggingsuniversum.

- *Strategische aandelenportefeuille*

De afgelopen twee jaar heeft MN nauw samengewerkt met PMT aan de ontwikkeling van de strategische aandelenportefeuille, die in december 2018 live is gegaan. PMT wil nauwkeurig selecteren in welke ondernemingen wel en niet wordt belegd en stelt daarom randvoorwaarden aan bedrijven om in de aandelenportefeuille opgenomen te worden. PMT stelt de nieuwe beleggingsportefeuille samen op basis van een aantal uitgangspunten. Van belang is de mening van de deelnemer, hoe een bedrijf op het vlak van milieu, sociale aspecten en goed ondernemingsbestuur scoort en uiteindelijk, hoe het bedrijf er financieel voor staat op de langere termijn. Hiermee is er een aandelenportefeuille gecreëerd die past bij het pensioenfonds en haar achterban en is elke positie in de portefeuille uitlegbaar. Het rendement-/risicoprofiel is daarbij onveranderd.

Technologische ontwikkelingen

- *Fondsplatform*

In 2018 is het MN Fondsplatform van start gegaan. Dit is een innovatieve online omgeving waarin opdrachtgevers toegang hebben tot alle relevante documenten over de beleggingen: van beleid tot rapportages. Geordend volgens een heldere structuur, maar alles ook snel vindbaar met een krachtige zoekfunctie. De documenten zijn op het platform te lezen en de actuele informatie uit de weekrapportage is direct op het startscherm te zien. De omgeving is zowel op laptop, tablet als mobiel goed bereikbaar. Het Fondsplatform helpt de bestuurder om aantoonbaar 'in control' te zijn.

- *Datawarehouse*

In het kader van efficiëntere rapportageprocessen en het creëren van een database met historische beleggingsposities die voor iedereen hetzelfde is ('Single Point of Truth') heeft MN Vermogensbeheer in de tweede helft van 2018 een datawarehouse binnen haar beleggingssysteem SimCorp Dimension geïmplementeerd. Dit zorgt ervoor dat processen worden versimpeld. Daarnaast biedt het Datawarehouse ook de mogelijkheid om 'business intelligence tools' aan te sluiten waardoor er nieuwe analysemogelijkheden ontstaan.

- *Dagelijkse NAV*

Sinds september 2018 is MN in staat om op dagbasis voor onze klanten de 'Net Asset Value' (NAV) af te geven. Concreet betekent dit dat we voor 80 modelportefeuilles en 15 MN beleggingsfondsen de marktwaarde op dagbasis kunnen berekenen. Hiermee kunnen we onze klanten inzicht geven in de actuele waarde van hun beleggingsportefeuille. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat we klaar zijn voor mogelijke veranderingen in het pensioenstelsel en we daarnaast onze klanten nu ook kunnen voorzien van up-to-date portefeuille-informatie via bijvoorbeeld het Fondsplatform.

- *Performance-attributie*

In het performancemeetsysteem Pearl zijn in 2018 de attributies voor zowel vastrentende als zakelijke waarden op stukniveau ingeregeld. Hierdoor heeft MN de mogelijkheid om het totale rendement van deze producten op te splitsen en toe te schrijven aan de verschillende keuzes die binnen het beleggingsproces gemaakt zijn. Door de implementatie van deze oplossing kunnen onze klanten dus beter evalueren wat het effect is geweest van hun keuzes. Daarnaast is er een kostenbesparing gerealiseerd doordat we meer gebruikmaken van onze eigen data in plaats van data van externe managers.

- *Robotisering*

In het afgelopen jaar is er ook een start gemaakt met het onderzoeken van de mogelijkheden om processen binnen Vermogensbeheer te robotiseren. Het voordeel van robotisering is dat menselijke fouten uit het proces gehaald kunnen worden, waardoor er een hogere kwaliteit geleverd kan worden, processen sneller kunnen verlopen en er kosten kunnen worden bespaard. In 2019 zullen de mogelijkheden voor het robotiseren van processen verder onderzocht worden.

Verantwoord beleggen bij MN

een interview met Louise Kranenburg

'Geld is een belangrijke factor in hoe wij ons organiseren als samenleving. Bij een uitvoerder als MN kunnen we het verschil maken voor deelnemers door voldoende rendement te behalen, en door impact te hebben op levens in de beleggingsketen.' Nadat ze haar opleiding Sociologie afrondde, startte Louise Kranenburg een traineeship bij MN. Inmiddels maakt ze ongeveer 2,5 jaar deel uit van het team verantwoord beleggen en richt ze zich op de sociale aspecten van duurzaam beleggen, met name arbeidsomstandigheden en mensenrechten. Daarbij spreekt zij, zoveel mogelijk met andere beleggers, bedrijven aan op benodigde verbeteringen. Ze voelt zich bij MN als een vis in het water. 'De kern van een vermogensbeheerder is met geld meer geld maken. Maar we mogen negatieve effecten van het beleggen niet afwentelen op mensen achterin de keten, dat is ook niet houdbaar op de lange termijn. Ik ben ervan overtuigd dat bedrijven die ondernemen met oog voor hun negatieve en positieve impact op de omgeving – dus op het gebied van klimaat, milieu, werknemers en omwonenden – meer kans hebben op lange termijn nog te bestaan. Door verantwoord te ondernemen kunnen ze zich beter aanpassen aan veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld op gebied van wet- en regelgeving, beschikbaarheid van goed personeel en grondstoffen, en veranderende consumentenvoorkeuren. Het bedrijfsmodel is dan duurzaam én houdbaar voor de lange termijn. Dat past bij ons omdat wij met onze opdrachtgevers een langetermijnhorizon hebben voor onze beleggingen. Verantwoord beleggen is soms een principiële kwestie; maar we zijn geen moraalridders. Er zitten simpelweg ook risico's aan niet-duurzaam beleggen. De samenleving erkent die risico's ook steeds meer. Gelukkig maar, want het geld waarmee we beleggen is niet ons geld, maar van deelnemers. Zo voel ik dat ook.'

'Het is niet ons geld,
maar het geld van deelnemers.
Zo voel ik dat ook'

2.4 Maatschappelijk verantwoord beleggen

MN gelooft dat financieel en maatschappelijk rendement van beleggingen samengaan. Om de negatieve effecten op mens, milieu en maatschappij van ondernemingen te beperken, heeft MN een maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid geformuleerd.

De opdrachtgevers van Vermogensbeheer bepalen samen met MN het beleid voor maatschappelijk verantwoord beleggen. Bij de uitvoering van het beleid zorgt MN dat rekening wordt gehouden met de thema's Environment, Social en Governance (ESG). Dit doen we via de instrumenten Uitsluiting, Actief aandeelhouderschap, ESG-integratie, Impactinvesteringen en investeringen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals van de VN.

Uitsluiting

MN sluit ondernemingen uit namens de opdrachtgevers als hun activiteiten of een deel ervan in strijd zijn met internationale verdragen. Wij kunnen ook een onderneming uitsluiten, wanneer een dialoog met een onderneming over een belangrijk ESG-risico niet het vooraf beoogde resultaat heeft bereikt. Daarnaast belegt MN ook niet in staatsobligaties van een land dat onderhevig is aan internationale sancties. MN heeft namens opdrachtgevers in 2018 dertien landen en 36 bedrijven uitgesloten op basis van internationale wetgeving of principiële gronden.

Actief aandeelhouderschap

MN en haar opdrachtgevers willen een actieve aandeelhouder zijn van de bedrijven waarin wordt belegd. Dat doet MN door:

- Het gesprek aan te gaan met bedrijven middels een dialoogprogramma (engagement);
- Te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen;
- Juridische procedures te starten wanneer er sprake is van beleggingsverliezen ten gevolge van wanbeleid van het bestuur van de onderneming.

In 2018 hebben we op verschillende thema's resultaten geboekt.

Energietransitie

In de afgelopen twee jaar heeft MN een scherpe dialoog gevoerd met tien bedrijven uit de aandelenportefeuilles die, in absolute termen, het meest bijdragen aan de CO_2-voetafdruk van de portefeuille. Het doel van de dialoog was om bedrijven aan te zetten om transitiebestendig te zijn onder een scenario waarbij de aarde niet meer dan twee graden mag opwarmen. Het programma is in het eerste kwartaal van 2018 afgerond en heeft geleid tot succesvolle dialoogresultaten bij een meerderheid van de betrokken bedrijven. MN doet ook mee aan Climate Action 100+, een groot gecoördineerd en gezamenlijk klimaatdialooginitiatief waarbinnen MN de dialoog voert met bedrijven die op de lijst met grootste CO_2-uitstoters staan.

Mensenrechten

MN zet zich actief in op verbetering van bedrijven voor het naleven van de mensenrechtenbedrijfsstandaard van de VN, de zogenoemde United Nations Guiding Principles. MN heeft zicht toegespitst op de volgende thema's waar in 2018 aan gewerkt is:

- Leefbaar loon in de textielsector
- Het tegengaan van kinderarbeid in kobaltwinning
- Goede werkomstandigheden in de agrarische sector
- Veiligheid en naleving arbeidsrechten in de textielsector

Leefbaar Loon

Bij MN erkennen we dat de betaling van een leefbaar loon een fundamenteel mensenrecht vormt. MN gaat daarom de dialoog aan over dit thema en heeft hiermee in 2018 concrete resultaten geboekt ter bevordering van de betaling van een leefbaar loon. De dialoog over een leefbaar loon wordt aangegaan in samenwerking met het Platform Living Wage Financials, waarvan MN een van de oprichters is. Wij zijn trots dat dit platform succesvol gelanceerd is bij MN op 27 september 2018.

Goed ondernemingsbestuur

Op het gebied van Governance (goed bestuur) is MN namens de opdrachtgevers met ondernemingen in gesprek over verschillende onderwerpen. In 2018 zijn er gesprekken gevoerd over beloningsbeleid, de diversiteit in samenstelling van het bestuur, en de mate waarin bedrijven rapporteren over hun langetermijnstrategie.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

MN en opdrachtgevers willen investeren in financieel gezonde bedrijven die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Daarom streven wij naar vergaande ESG-integratie bij de investeringen in de verschillende beleggingscategorieën. Daarnaast zorgt MN voor een zorgvuldige selectie, monitoring en evaluatie van prestaties van de externe managers. Naast de ontwikkelingen van de Strategische aandelenportefeuille en het EMD Landenraamwerk hebben MN en opdrachtgevers in 2018 de beleggingsstrategieën met betrekking tot de vastgoedbeleggingen herzien. Concreet wil MN namens de opdrachtgevers voor nieuwe aankopen in de directe vastgoedportefeuille alleen in duurzame gebouwen investeren, bestaande investeringen verduurzamen en vastgoedmanagers beoordelen op hun GRESB-duurzaamheidsscore.

Impactinvesteringen

Met thematische beleggingen streeft MN doelbewust naar financieel rendement en positieve effecten op mens, milieu en maatschappij. Impactbeleggen richt zich op investeringen die een bijdrage leveren aan het oplossen van sociale en milieuvraagstukken.

Sustainable Development Investments
Investeringen in bedrijven die bijdragen aan de Sustainable Development Goals worden Sustainable Development Investments (SDI's) genoemd. Beleggingen die de SDG's bevorderen kunnen worden gedaan in verschillende beleggingscategorieën. MN en opdrachtgevers hebben in 2018 metingen uitgevoerd en hebben onderzocht in hoeverre bedrijven waarin belegd is, bijdragen aan de SDG's.

Klimaat
MN en opdrachtgevers hebben ervoor gekozen om een voortrekkersrol te nemen in het omgaan met klimaatverandering en binden zich binnen het Klimaatakkoord aan het meten en rapporteren van de CO_2-uitstoot van relevante beleggingen en financieringen. Daarnaast is Gerald Cartigny, CIO van MN, vicevoorzitter van de Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC). MN neemt daarmee een actieve rol in het bewerkstelligen van een ordentelijke energietransitie. Ook dit jaar hebben we een TCFD-rapportage opgesteld. Dit is gedaan aan de hand van een rapportageraamwerk, ontwikkeld door de Task Force on Climate-related Financial Disclosure en onderschreven door toezichthouder DNB (De Nederlandse Bank). In de bijlagen is de TCFD-rapportage 2018 te vinden.

2.5 Verzekeringsuitvoering

MN verzorgt voor opdrachtgevers de volledige administratie van ziekteverzuimverzekeringen, WIA-bodemverzekeringen, WGA-hiaatverzekeringen en WIA-excedentverzekeringen: van offertes, via acceptatie van deelnemers en polisbeheer, tot het berekenen en uitkeren van schades.

Vertrouwen
De druk op de verzekeringsorganisatie van MN was begin 2018 onverminderd groot. Verzekeren moest alle zeilen bijzetten om operationeel onder controle te komen. Nadat anderhalf jaar eerder een begin was gemaakt met de implementatie van de nieuwe verzekeringsadministratie (BaNCS), stond 2017 in het teken van de afronding van dat proces. Dit ging langzamer dan ingeschat was. De eerste helft van 2018 draaide dan ook om het verbeteren van de functionaliteit van het systeem. In de tweede helft van het jaar is onder aanvoering van een nieuwe directeur gestructureerd en met vertrouwen verder gewerkt aan de noodzakelijke verbetering van de verzekeringsuitvoering, een proces dat medio 2019 moet zijn afgerond.

Vernieuwing
In de bedrijfsvoering zijn daarnaast belangrijke vernieuwingen gerealiseerd. De mijn-omgeving van NV schade werd ingevoerd voor werknemers en aan het eind van het jaar werd begonnen met de implementatie van de mijn-omgeving voor werkgevers. Een nieuw Customer Relationsmanagement (CRM)-systeem werd in gebruik genomen om de klantreis beter in beeld te brengen. De frontoffice werd zo ingericht dat klanten rechtstreeks in contact komen met een specialist en vragen direct bij de juiste persoon terechtkomen. De klantgerichte benadering heeft de klanttevredenheid verhoogd. De afdeling Uitkeringen voldeed aan de nieuwe, strengere normen van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) en scoorde 4.3 op een vijf-punts schaal.

Succes re-integratie
De dienstverlening op het gebied van re-integratie voor de vier opdrachtgevers WIA Metalektro, NV schade, Bovemij en KMUV wierp haar vruchten af. MN Verzekeren wist namens deze partijen het afgelopen jaar tientallen mensen in de metaalsector vanuit arbeidsongeschiktheid te begeleiden naar het arbeidsproces. In het verlengde daarvan werd met ondersteuning van MN het initiatief 'Samen Veerkrachtig' voortgezet. De on- en offline community voor mensen met een arbeidsbeperking werd gestart onder het label van NV schade en brengt lotgenoten samen om kennis en ervaring te delen.

Overdracht aandelen
MN en Bovemij Verzekeringen hebben in 2003 een joint venture genaamd Combinatie Bovemij Mn Services B.V. opgericht. Eind 2016 is een onderzoek gestart om de samenwerking binnen CBM te verbeteren, waarbij het uitgangspunt een herinrichting van het construct CBM was. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek, zijn MN en Bovemij de onderhandelingen gestart over de overdracht van de aandelen van MN aan Bovemij. In de eerste week van 2019 zijn deze afgerond. De aandelen van MN in CBM worden verkocht aan Bovemij.

Verzekeringsuitvoering bij MN

een interview met Tim Zendman

'Als we erin slagen om iemand die al jaren thuiszit terug te brengen naar de arbeidsmarkt, dan gaat de vlag uit.' Tim Zendman is verantwoordelijk voor de re-integratiedienstverlening binnen de verzekeringsuitvoering. Een bewuste keuze. 'De procesmatige en financiële kant van het werk snap ik wel. Daar gaan we het verschil niet mee maken ten opzichte van andere verzekeraars. Het gaat er mij om dat we mensen ondersteunen bij zaken die niet in algoritmes zijn te stoppen. Dat we hen helpen met het beantwoorden van vragen die ze als mens hebben. Over hun inkomen, hun gezondheid, hun toekomst.' Tim begon in 2010 als casemanager en ging destijds zelf op pad om mensen te begeleiden naar de arbeidsmarkt. Nu, enkele jaren verder, stuurt hij een team van negen casemanagers aan en richt hij zich op verbetering van de dienstverlening als geheel. 'Het gaat om maatwerk', legt hij uit. 'Het onderscheidende van onze aanpak is dat we geen vaste procedures volgen. Alles is overgeleverd aan het beoordelingsvermogen van onze casemanagers. Zij hebben vrijheid om binnen bepaalde kaders maatwerk te leveren. Ze nemen daarbij de tijd die nodig is om een band op te bouwen en iemand zijn of haar draai weer te laten vinden. Maatwerk kun je namelijk niet vatten in processen. Ik vind dat je er als MN simpelweg moet zijn voor je branche, voor werkgevers en werknemers in de metaalsector. De resultaten tonen het succes van onze aanpak aan. We begeleiden op dit moment bijna achthonderd arbeids-ongeschikte verzekerden. Jaarlijks lukt het ons om daar zo'n tien procent van aan nieuw werk te helpen.'

'Als branchehuis moeten we verder durven gaan dan alleen uitvoeren van de regelingen'

2.6 Bestuursadvisering

MN ondersteunt als onderdeel van de dienstverlening haar opdrachtgevers op strategisch, beleidsmatig, juridisch, actuarieel, fiscaal en communicatief vlak.

Onze professionals analyseren data, onderzoeken en identificeren de relevante ontwikkelingen in Nederlandse en Europese wetgeving en maatschappelijke omstandigheden, verzorgen actuariële berekeningen en geven advies ten aanzien van merkpositionering en reputatie. We vertalen deze bevindingen naar praktische beleidsadviezen en stellen bestuurders in staat om hun werk optimaal te doen.

Uitbreiding diensten

In het afgelopen jaar zijn de diensten binnen het domein bestuursadvisering verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd. Zo is begonnen met uitbreiding van actuariële werkzaamheden op het gebied van Asset Liability Management, zoals het doorrekenen van herstelscenario's en scenario's met betrekking tot mogelijke wijzigingen in ons pensioenstelsel. Daarnaast houdt MN zich nadrukkelijker bezig met (inter)nationale trends & ontwikkelingen en de impact daarvan op MN en opdrachtgevers. Met data-analyse en data-science worden scenario's geschetst waarmee we in de gaten houden in hoeverre bestaande en nieuwe MN-diensten in overeenstemming zijn met de ontwikkelingen om ons heen.

Productmodellen

Er is in 2018 steviger ingezet op het creëren van productmodellen, waarmee we de stabiliteit van zowel de operatie als de kwaliteit van de dienstverlening voor opdrachtgevers beter kunnen waarborgen. Met behulp van productmodellen beheren we alle revelante factoren en parameters op één plek, beschrijven we de rekenregels van onze opdrachtgevers en leggen we hun productkenmerken vast. Daarmee kunnen we meer grip krijgen op toekomstige wijzigingen. Daardoor zijn we ook beter in staat de impact van die wijzigingen efficiënt in kaart te brengen voor onze opdrachtgevers. Ook productportfoliomanagement speelt daarbij een belangrijke rol. Daarmee wordt kennis verankerd en wordt de propositie van MN getoetst op marktconformiteit en verder ontwikkeld.

Bij alles wat we binnen MN doen, staat een goede afstemming tussen de opdrachtgevers en onze interne organisatie centraal. We nemen het voortouw bij het vormgeven en verduurzamen van klantrelaties, inclusief contractmanagement. We vertalen de wensen van de strategische partners naar contractafspraken. We zijn dan ook trots dat PME en PMT in 2018 de verbintenis met ons hebben verlengd.

Voor MN en haar opdrachtgevers proberen we wet- en regelgeving te vertalen naar de praktijk, en andersom. We doen dat door belangenbehartiging in Den Haag, Brussel en Frankfurt. We onderhouden een relevant netwerk en bieden informatievoorziening over politiek-maatschappelijke ontwikkelingen.

2.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als verantwoord belegger draagt MN bij aan een betere wereld, als maatschappelijk verantwoord werkgever dragen we in woord en daad duurzaamheid uit. We streven naar 100% duurzaam.

MN berekent jaarlijks hoeveel CO_2 het uitstoot met het verbruik van elektra, warmte, zakelijke kilometers en woon-/werkverkeer, koeling en afval. De uitkomst van die berekening maken we inzichtelijk met onze CO_2-voetafdruk. In het afgelopen jaar bedroeg onze CO_2-uitstoot 1.616 CO_2-equivalenten ten opzicht van 1.666 CO_2-equivalenten in 2017: een daling van 3%. Dit is voornamelijk het gevolg van de daling van het verbruik van stadsverwarming met nog eens 8% na de 28% van 2017 en elektriciteit met 3% na de 8% van 2017.

Daarnaast zien we dat het zakelijk verkeer licht is toegenomen, met 3%. Dit komt omdat het aantal vliegkilometers met 17% is gestegen. Ook is er een kleine toename van het aantal leaseauto's, wat een stijging van aantal tankbeurten met zich meebrengt. De hoeveelheid woon-/werkverkeer is opnieuw gedaald omdat de MN-populatie iets kleiner is geworden. Overall conclusie is dat het grootste percentage van onze CO_2-uitstoot zit in scope 1, het zakelijk verkeer (leaseauto's) met 31% en in scope 3, het woon-/werkverkeer met 34%.

In 2018 ging de aandacht verder uit naar het scheiden van afval en het streven naar verschillende herbruikbare afvalstromen om het restafval omlaag te brengen. MN zit op een scheidingspercentage van ruim 71%, dit is bijna 10% meer dan vorig jaar. MN heeft met de Green Business Club Beatrixkwartier een convenant getekend, waarin wij ons committeren om in 2020 ons restafval omlaag te brengen naar minimaal 35%. Ons percentage restafval is per einde 2018 al 28% en onze ambitie is dit nog verder omlaag te brengen.

Energieaudit

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

Plannen voor 2019

In 2019 is het streven om onze impact op het milieu nog verder te verlagen door nog slimmer met onze systemen om te gaan. Dit wordt mogelijk gemaakt door het invoeren van Cloud Energy, een applicatie die het binnenklimaat beheerst door continu het weer in de gaten te houden. We hebben deze vernieuwing van het gebouwbeheerssysteem eind 2018 afgerond en dat zal, net als de vervolgstappen met ledverlichting, zijn vruchten afwerpen in 2019.
Tot slot willen we samen met onze cateraar het assortiment verduurzamen, meer aandacht geven aan circulariteit en aan het verder reduceren van ons restafval.

Low Car Diet

Een groot deel van onze uitstoot zit in mobiliteit. Om het reisgedrag onder de aandacht van onze medewerkers te brengen, hebben we in het voorjaar meegedaan aan Low Car Diet, de grootste mobiliteitswedstrijd van Nederland. MN ging deze wedstrijd aan met 14 andere organisaties en is op de vijfde plek geëindigd. MN had van alle deelnemers de laagste uitstoot tijdens het Low Car Diet.

Fietsbeleid

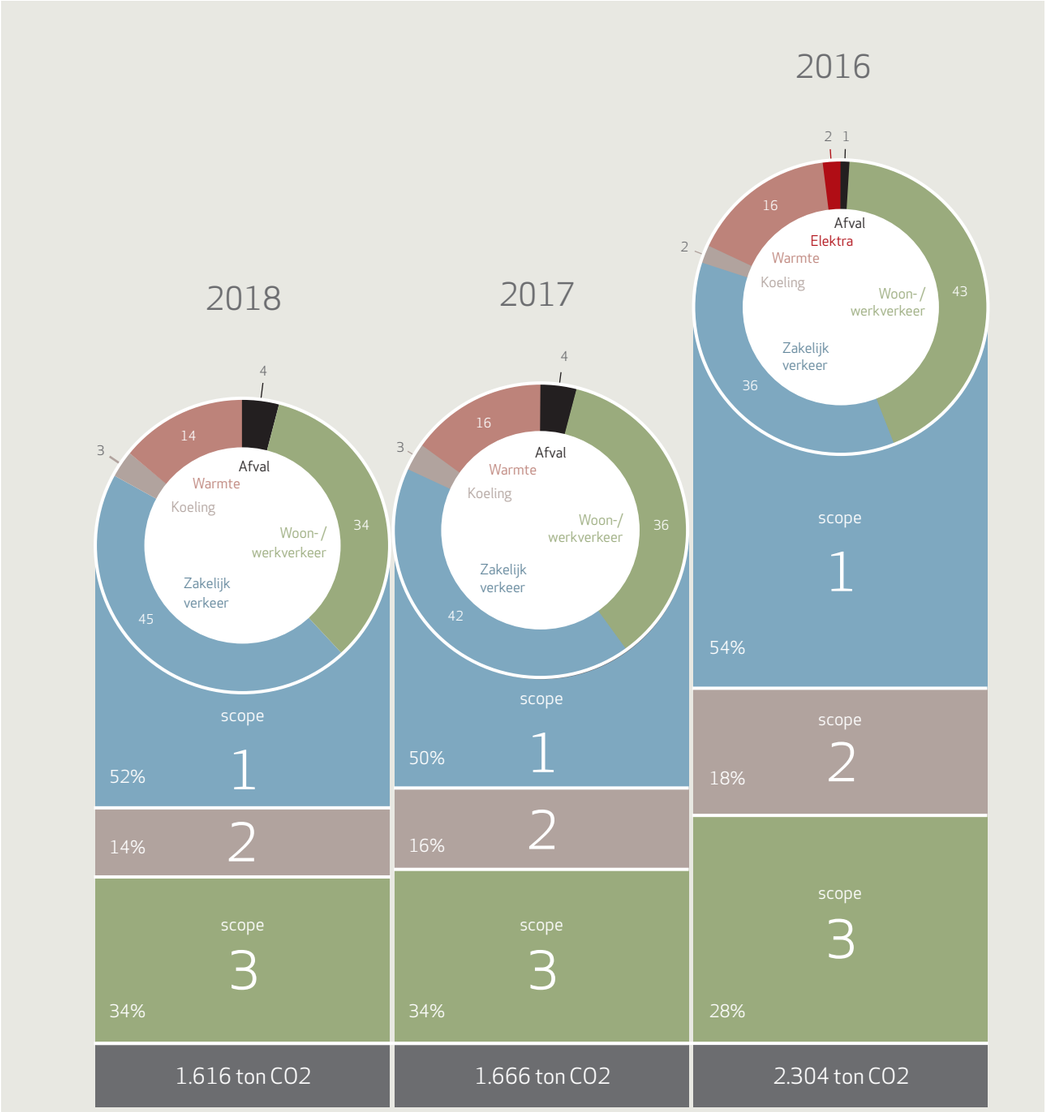
Dat MN voortrekker is op mobiliteitsgebied, blijkt ook uit het fietsbeleid. MN is een van de elf werkgevers die zich samen met staatssecretaris Stientje van Veldhoven (Infrastructuur en Waterstaat) inzetten om nog deze kabinetsperiode 200.000 mensen uit de auto op de fiets te krijgen. Met uitgebreide regelingen om fietsen te stimuleren en voorzieningen op kantoor doet MN het maximale om mensen uit de auto te krijgen. En dat blijft niet onopgemerkt.
In het najaar van 2018 was MN een van de vier genomineerden voor de Fietsaward 2018 van Bereikbaar Haaglanden.

JINC

Tientallen enthousiaste MN-collega's staan aan de basis van initiatieven op het vlak van MVO. Zo ondersteunen we de organisatie JINC. Deze organisatie zet zich in voor kinderen uit wijken met een sociaaleconomische achterstand. In 2018 namen kinderen deel aan een bliksemstage bij MN en nam MN deel aan het programma Baas van Morgen. Daarbij nemen kinderen voor één dag het stokje over van de directie van een onderneming. Het inzetten van middelen (mensen), kennis en ervaring voor de samenleving draagt bij aan twee belangrijke doelen: onze maatschappelijk impact en zingevend werkgeverschap. De binding met medewerkers versterken we ook door ze bij persoonlijke stappen op dit vlak te ondersteunen.

LEF

LEF is een mbo-lesprogramma, waarin jongeren in de leeftijd van 15 tot 22 jaar verantwoordelijk met geld leren omgaan. Jongeren hebben steeds vaker schulden en stappen hierdoor een onzekere toekomst in. LEF probeert dit te voorkomen door jongeren te leren wat de echte waarde van geld is. MN-collega's hebben zich ook in 2018 weer ingezet voor dit doel.



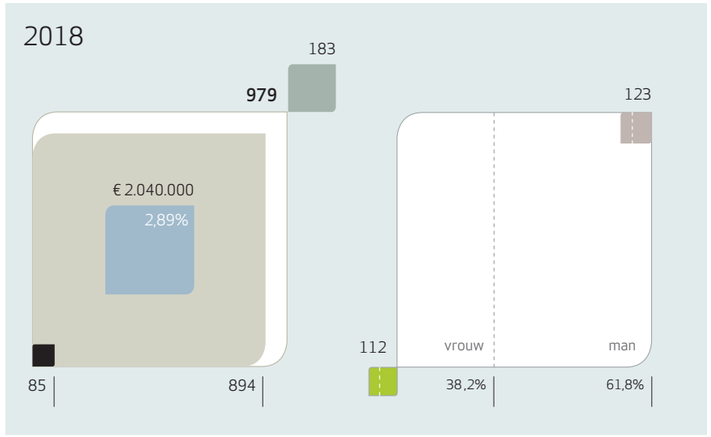
Bestuursadvisering bij MN

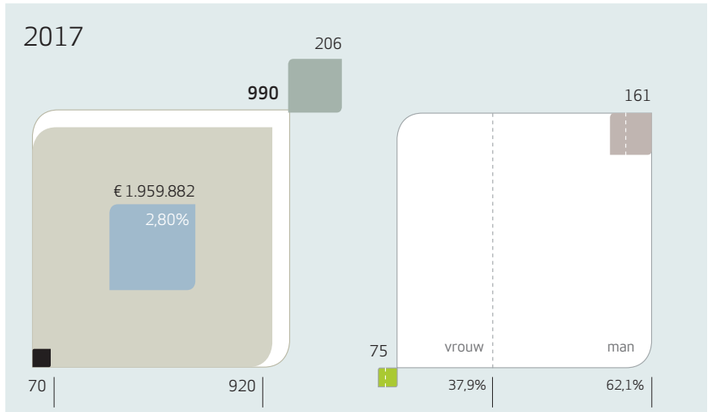
een interview met Menno Nadels

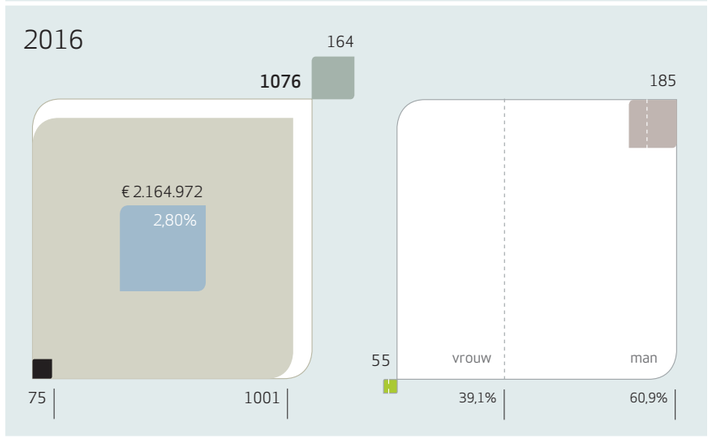
'Hoe werk je naar een nette oplossing, die eerlijk, begrijpelijk en actuarieel goed is?' Dat is in een notendop waar adviserend actuaris Menno Nadels zich dagelijks over buigt. Afhankelijk van het onderwerp geeft hij onafhankelijk advies aan opdrachtgevers, of doet hij dat samen met de uitvoeringsorganisatie en de bestuursbureaus. 'En dat advies moet vooral duidelijk zijn. Het is de kunst om de ontwikkeling van een regeling zo eenvoudig te maken dat het voor een deelnemer begrijpelijk blijft. Dat is een belangrijke drijfveer van me. Het gaat niet alleen om de cijfers. Die vormen niet het advies, maar onderbouwen het. Een goed advies bestaat uit meerdere elementen. Klopt het financiële plaatje? Is iets administratief uitvoerbaar, is het juridisch helder? En de communicatie is minstens zo belangrijk.' Een andere belangrijke drijfveer voor Menno: simpelweg samenwerken met pensioenfondsen. 'Ik kan me heel goed vinden in collectiviteit en solidariteit, het uitgangspunt van een bedrijfstakpensioenfonds. Ik denk dat het meerwaarde heeft om de lusten en lasten te delen. Samen en solidair.'

'De lusten en lasten samen delen'

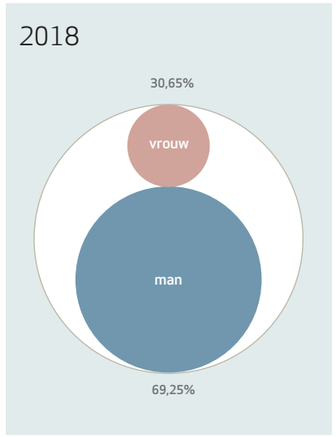
Medewerkers MN

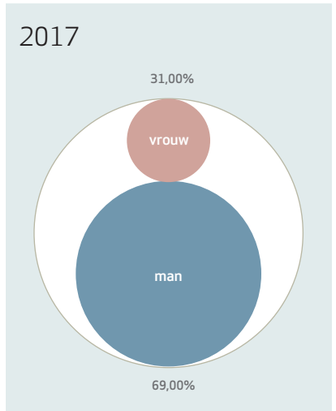


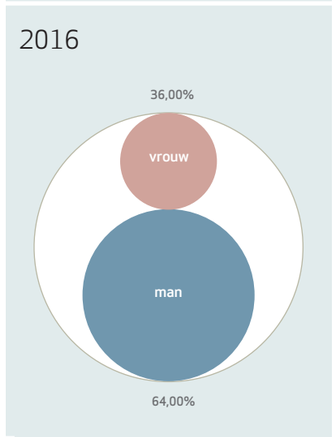




Verhouding vrouw/man
bij leidinggevenden







Medewerkers MN
Vaste medewerkers
Opleidingskosten (% loonsom)
Contractanten
Externen
Nieuw in dienst
Uit dienst

2.8 Medewerkers

Het personeelsbeleid van MN is erop gericht om leidinggevenden en medewerkers optimaal te ondersteunen zodat zij een bijdrage kunnen leveren aan MN en zichzelf kunnen ontwikkelen.

Een van de manieren om te meten in hoeverre MN een goede werkgever is, is het medewerkersonderzoek. Het afgelopen jaar hebben we gekozen voor twee barometers. De respons was met 78,3% en 80,8% hoog, maar laat ook zien dat de betrokkenheid van MN-medewerkers gedurende het jaar wat is gedaald. Wel zien we een stijgende lijn in de trots op MN en de onderlinge samenwerking en voelen medewerkers zich in toenemende mate gewaardeerd voor hun bijdrage.

MN wil met haar beloningsbeleid aansluiting houden bij de arbeidsmarkt voor financiële dienstverlening (en waar nodig een speciaal segment binnen deze markt). Het beloningsbeleid richt zich op de mediaan van deze vergelijkingsmarkt en is daarmee gematigd. MN heeft er vanuit zijn maatschappelijke positie voor gekozen om de variabele beloning te maximeren op 20%. De toekenning van de variabele beloning verloopt volgens een aantal vastgestelde stappen waarbij gebruik wordt gemaakt van twee individuele doelstellingen. Eén van deze doelstellingen is kwantitatief. In 2018 is er voor 58 medewerkers een variabele beloning voorgesteld. Deze personen hebben een functie bij front office asset management. Het gemiddelde percentage van de voorgestelde variabele beloning is 13% voor deze medewerkers. In 2018 is op basis van de cao-afspraak om het beloningsbeleid te evalueren het huidige beloningsbeleid onder de loep genomen. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat de huidige uitgangspunten nog steeds passend zijn voor MN.

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.

Jaar	Totaal aantal medewerkers	Vaste medewerkers	Contractanten	Externen	% vrouw	% man	In dienst	Uit dienst
2018	979	894	85	183	38,2	61,8	112	123
2017	990	920	70	206	37,9	62,1	75	161
2016	1076	1001	75	164	39,1	60,9	55	185

	2018	2017	2016
Voortschrijdend verzuim	3,91%	3,3%	4,2%

90,97% van de medewerkers van MN valt binnen de cao van MN.
instroom aantal trainees: 7

2.9 Risicobeheersing

MN beschouwt deugdelijke en robuuste risicobeheersing als een voorwaarde voor goede interne beheersing. Goede interne beheersing draagt bij aan het behouden en verbeteren van vertrouwen van opdrachtgevers, werkgevers en deelnemers in het behalen van haar doelstellingen.

Voor de bewaking van risico's hanteert MN het *three lines of defence*-model. De operationele bedrijfsonderdelen (eerste risicobeheersingslijn) zijn primair verantwoordelijk voor adequate beheersing van de processen en risico's. De ondersteunende risico- , compliance- en control-functies zijn in de tweede risicobeheersingslijn gepositioneerd. De afdeling Internal Audit werkt als derde risicobeheersingslijn onafhankelijk ten opzichte van zowel de eerste als de tweede beheersingslijn.

MN past risicobeleid toe en draagt dit uit binnen de verschillende organisatieonderdelen. Dit beleid wordt, gekoppeld aan de bepaling van de strategie, jaarlijks geactualiseerd. MN streeft naar een robuust en transparant risicobeheersingsmodel voor het beheersen van risico's in overeenstemming met de strategie en de risicobereidheid. MN gebruikt 'soft controls' en definieert deze als alle gedragsfactoren en -aspecten die bepalen of harde controls al dan niet effectief zijn voor het behalen van haar doelstellingen.

Risicobeleid en risicobereidheid

Hieronder worden de voornaamste ondernemingsrisico's van MN en bijbehorende 'risk appetite' beschreven.

Strategisch risico

Strategische risico's zijn risico's die van invloed zijn op het behalen van onze strategische doelstellingen en daarmee de waarde van MN kunnen aantasten en/of het voortbestaan van de onderneming bedreigen. Verlies van een grote klant of de individualisering van het pensioenlandschap in Nederland zijn risico's waarop MN anticipeert. We identificeren de volgende risicosoorten:

- *Omgevings- en concurrentierisico:* Het risico dat de concurrentie- en marktpositie van (de beleggingsonderneming van) MN worden beïnvloed als gevolg van beleggingsdiensten, acties of besluiten van (nieuwe) concurrenten.
- *Aanpassingsvermogen:* Het risico dat MN niet meer wordt gepercipieerd als de 'vertrouwde, logische' partner, of onvoldoende in staat is te anticiperen op de markt waardoor opdrachtgevers vertrekken of waardoor nauwelijks groei mogelijk is.
- *Ondernemingsklimaat:* Het risico als gevolg van veranderingen in de omgeving op het gebied van economie, beursklimaat, loon- of koopkrachtontwikkeling, maatschappij, politiek of technologie.

MN is bereid risico's te nemen om strategische doelstellingen te behalen. Voor de continuïteit is het relevant dat een flexibele en wendbare pensioenadministratie wordt gevoerd die grote wijzigingen qua regelingen aankan, uitvoeringskosten doet dalen en klantbediening doet verbeteren. Dit kostenniveau en de kwaliteit van dienstverlening van MN dienen te voorkomen dat klanten vertrekken. MN staat open voor nieuwe opdrachtgevers, maar accepteert geen opdrachtgevers die grote complexiteit meebrengen voor het IT-landschap.

Enkele van bovengenoemde risicocategorieën hebben zich in het voorbije boekjaar gemanifesteerd. Door het ondernemingsklimaat staan de dekkingsgraden van pensioenfondsen onder druk en wordt tegelijkertijd een nieuw pensioenstelsel verwacht. Daardoor is druk ontstaan om de vertrouwensrelatie met opdrachtgevers te verbeteren en een flexibel en wendbaar pensioensysteem te implementeren met direct belang voor de continuïteit van MN als pensioenuitvoerder. Het geeft vertrouwen dat PME en PMT in 2018 de verbintenis met MN hebben verlengd.

MN heeft in 2018 de volgende beheersmaatregelen genomen:

- Adequate inrichting van de *three lines of defence*, inclusief uitgevoerde analyse van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen (SWOT-analyse) en jaarlijkse opmaak van een strategische kaderbrief.
- Periodieke overleggen met (risicomanagers van) de fondsen en overige klanten omtrent inhoud en kwaliteit van de dienstverlening.
- Periodieke monitoring op de uitvoeringskosten van pensioenen.
- Toegepast risico- en controleraamwerk op de nieuwe pensioenstroom (NPS), het project ter implementatie van een flexibel en wendbaar pensioenadministratiesysteem (PAS) voor procesoptimalisatie en efficiencyverbetering en het toekomstbestendiger maken van de organisatie.

Operationeel en human resource risico

Operationeel risico is het risico dat ontstaat als gevolg van tekortschietende, inadequate of falende interne procedures, systemen, mensen of externe gebeurtenissen. HR-risico betreft het risico van menselijke tekortkomingen of het falen van medewerkers. De verwachte impact van operationele risico's is hoog als het nieuwe pensioenadministratiesysteem PAS of het verzekeringstechnische systeem BaNCS falen. Ook indien limieten worden doorbroken in mandaten kan dit leiden tot grote verwachte impact.

Onze dienstverlening aan opdrachtgevers dient altijd minimaal te voldoen aan de afspraken met onze opdrachtgevers. MN implementeert alleen nieuwe of gewijzigde processen en systemen waar risico's tot een acceptabel niveau te beheersen zijn. Beleggingsstrategieën en mandaten worden enkel geaccepteerd als deze betrouwbaar kunnen worden geadministreerd, bewaakt en gerapporteerd. Voor HR-risico heeft MN een lage risicobereidheid. Afhankelijkheden van individuen in bedrijfskritieke processen (key-man risk) worden vermeden.

In het voorbije boekjaar is gebleken dat deze risico's zich in meer of mindere mate hebben gemanifesteerd, maar de toegepaste risicobeheersing heeft voorkomen dat een noemenswaardige impact is opgetreden:

- Het raamwerk voor risicobeheersing van MN is geïmplementeerd en wordt continu geactualiseerd.
- Action tracking programmatuur monitort op effectieve afhandeling van alle geregistreerde herstelacties met rapportages in de risicocomités.
- Een effectief werkend incidentmanagementsysteem, waarbij incidenten, hun oorzaken en acties over alle bedrijfsonderdelen worden besproken in risico- en compliance-comités.
- Actieve monitoring op limieten in overeenstemming met het limietenbeleid.
- Indien key-medewerkers MN verlaten, wordt tijdig naar vervanging gezocht en eventueel vindt tijdelijke invulling plaats.

IT-risico

Het risico dat bedrijfsprocessen en informatievoorziening onvoldoende integer, niet continu of onvoldoende zijn beveiligd door IT. In deze categorie hoort bijvoorbeeld schade als gevolg van manipulatie vanuit externe bron, maar ook schade als gevolg van het openbaar maken van klant- en deelnemersgegevens. De herstel-, reputatie- en operationele schade laten zich lastig kwantificeren, maar kunnen in potentie grote vormen aannemen.

MN heeft een lage risicobereidheid voor IT-risico's die de stabiliteit van onze bedrijfsprocessen en informatievoorziening ondermijnen. De ambitie is uitval van bedrijfskritieke systemen te voorkomen. Daarbij is de ambitie om de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van gegevens te waarborgen zodat belanghebbenden veilig van onze diensten gebruik kunnen maken en wij streven na persoonsgegevens te beschermen zoals dit in de markt – en volgens de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)-gebruikelijk is.

Geen van bovengenoemde risicocategorieën met materiële schade heeft zich in het voorbije boekjaar gemanifesteerd. MN heeft in 2018 de volgende beheersmaatregelen genomen:

- MN heeft een raamwerk voor risicobeheersing voor de beheersing van de IT-risico's.
- Er zijn procedures en standaarden geïmplementeerd met betrekking tot de logische toegangsbeveiliging en van onze applicaties en netwerk.
- Het business continuity plan wordt jaarlijks getest.
- Versiebeheer wordt toegepast op software waaraan men binnen MN minimaal moet voldoen.

Reputatierisico

Het reputatierisico is een afgeleid risico van de overige risico's dat ontstaat wanneer belanghebbende partijen of de buitenwereld kennis nemen van een bepaald (operationeel) voorval, er een groot belang aan hechten, waardoor de perceptie van MN negatief beïnvloed wordt. MN vermijdt omstandigheden die onze reputatie op deze thema's zouden ondermijnen en tot fors ingrijpen zou leiden om het vertrouwen in MN te herstellen. MN blijft werken aan het vertrouwen van onze belanghebbenden als een speerpunt waarbij extra alertheid is geboden als het gaat om het identificeren en mitigeren van reputatierisico's.

In september 2018 heeft zich een incident voorgedaan waardoor een aantal gepensioneerden de pensioenuitkering niet tijdig heeft ontvangen. Na ontdekking van het incident heeft er direct herstel plaatsgevonden waardoor de gepensioneerden een dag later alsnog hun uitkering hebben ontvangen. Er zijn naar aanleiding van een oorzakenanalyse beheersmaatregelen geïmplementeerd om een dergelijk incident voortijdig te kunnen identificeren.

- MN stemt haar schriftelijke of mondelinge uitingen, die impact kunnen hebben op de reputatie van haarzelf of klanten en opdrachtgevers, vooraf af met de diverse belanghebbenden.
- Er is een professionele afdeling Communicatie ingericht die proactief en reactief collega's en management informeert over communicatievraagstukken.

Compliance-risico

Compliance-risico is het risico van het niet voldoen aan interne en externe wet- en regelgeving, processen, procedures en ethische standaarden. MN heeft een lage risicobereidheid voor compliance-risico's. MN streeft continu naar het volledig voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan voor MN grote gevolgen hebben. Niet alleen de boetes en aanwijzingen die hieruit kunnen volgen, het intrekken van een vergunning, maar ook de bijkomende reputatie- en herstelschade kunnen fors zijn. De schade die hieruit kan volgen, laat zich moeilijk kwantificeren. Risico's hebben zich in 2018 voorgedaan, maar hieruit zijn geen boetes, dwangsommen of aanwijzingen voortgekomen. MN heeft in 2018 de volgende beheersmaatregelen genomen:

- Periodiek voert MN een systematische integriteitsrisicoanalyse uit (SIRA).
- De Werkgroep Wet- & Regelgeving komt eens per twee weken voor bespreking samen en kijkt vooruit naar implementatie van nieuwe wetgeving, termijnen die daarmee samengaan en de impact die dit met zich meebrengt.
- Compliance draagt een door iedere in- en externe medewerker ondertekende gedragscode uit via sessies voor de medewerkers.
- Medewerkers die uit hoofde van hun functie over voorkennis kunnen beschikken, tekenen daarnaast voor naleving van de *insiderregeling*.

Financieel risico

Het financieel risico voor MN bestaat uit onderstaande risicocategorieën en wordt verder toegelicht op pagina 88-90 van de jaarrekening:

1. Kredietrisico
2. Liquiditeitsrisico
3. Marktrisico (valuta-, prijs- en renterisico)
4. Concentratierisico

Verbeteringen
In 2018 is doorgebouwd op het fundament dat in 2016 gelegd is, zoals één tweedelijns afdeling Risk & Compliance en toegepast integraal risicomanagementbeleid. Om in 2018 het raamwerk voor risicobeheersing te verstevigen, is een aantal verbeteringen doorgevoerd in de administratieve organisatie en de interne beheersingsraamwerken. Beheersmaatregelen zijn verder geautomatiseerd en ingebed voor NPS en BaNCS. De kwaliteit van de kwartaal-rapportage over risicobeheersing is verbeterd. Een systeem voor toepassing van SIRA en General Data Protection Regulation (GDPR)/Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is opgezet en ingebed. Er is een analyse uitgevoerd op Brexit-risico's inclusief getroffen maatregelen, het uitvoeren van een *risk awareness* programma en het doelgerichter en efficiënter omgaan met bijsturingsacties.

Cybersecurity
Het informatiebeveiligingsbeleid is geactualiseerd waarbij ook de risico's van cyber-criminaliteit zijn betrokken. Vervolgens is op basis van het informatiebeveiligingsbeleid een gap-analyse uitgevoerd van de gewenste en de bestaande beheersmaatregelen die MN heeft getroffen op dit gebied. De uitkomsten van deze gap-analyse zijn omgezet naar implementatie-acties voor 2019.

2.10 Governance

De leiding van MN is in handen van een directie die aan het begin van 2018 bestond uit vier leden. In het voorjaar kondigde de voorzitter van de Raad van Bestuur, René van de Kieft, aan dat hij MN in de zomer zou verlaten om meer invulling te geven aan zijn maatschappelijke ambitie en drijfveren. In het laatste kwartaal van 2018 is het vertrek van nog twee EC-leden aangekondigd, te weten de CFRO, Liesbeth Sinke, en de directeur Pensioenen & Verzekeren, Henri den Boer.

De aankondiging dat twee EC-leden per 1 februari 2019 zouden stoppen in hun huidige functie, was een natuurlijk moment om de verdeling van de portefeuilles binnen het EC te evalueren en die te bespreken met de Raad van Commissarissen. Dit heeft geleid tot een herijking van de taakverdeling binnen het EC, waarbij is gekozen een EC-lid met het specifieke aandachts-gebied IT aan te stellen.

Dit betekent effectief dat het EC is uitgebreid van vier naar vijf personen: een directie-voorzitter (statutair lid), een directeur Finance & Risk (statutair lid), een directeur Vermogensbeheer, een directeur Pensioenen & Verzekeren en een directeur Informatie-voorziening (IT). Per 1 maart 2019 werd de eerste van drie vacatures vervuld. Ralf Rikze volgde Henri den Boer op als directeur Pensioenen & Verzekeringen bij MN. Per 1 mei trad Jannie Minnema aan als directeur Informatievoorziening (IV). De benoeming van de CFRO is in een vergevorderd stadium.

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

- **Directeur Finance & Risk, statutair lid**
De directeur Finance & Risk ondersteunt de realisatie en de ontwikkeling van de strategie en de daarbij behorende bewaking van de financiële gezondheid en een sterke risicobeheersing van de vennootschap en het contact hierover richting de opdrachtgevers. De CFRO is verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarrekening met bijbehorend jaarverslag en voor het uitbrengen van verslag aan de RvC.

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

Directeur Pensioenen & Verzekeringen (per 1 maart 2019 Ralf Rikze)
De directeur Pensioenen & Verzekeringen is verantwoordelijk voor zowel het beheer van als de advisering omtrent de pensioen- en verzekeringsadministratie van opdrachtgevers. Daarnaast is dit directielid verantwoordelijk voor het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen om een toekomstvaste pensioenadministratie te realiseren. Deze persoon bewaakt de contacten met de opdrachtgevers hieromtrent.

Directeur Informatievoorziening (per 1 mei 2019 Jannie Minnema)
De directeur Informatievoorziening is verantwoordelijk voor het leiden en besturen van de informatievoorziening door de voortbrenging en levering van adequate (toekomstvaste, robuuste, schaalbare) ICT-voorzieningen.

Samenstelling Raad van Commissarissen
Bij de samenstelling van RvC en de samenstelling de commissies is rekening gehouden met de expertise en ervaring van de verschillende commissarissen (zie ook het Verslag van de Raad van Commissarissen).

Mevrouw Drs. Ella Vogelaar (1949)
Termijn loopt af per mei 2019
Voorzitter RvC, lid Remuneratie- & Benoemingscommissie

Mevrouw Drs. Sandra Spek (1971)
Termijn loopt af per 31 december 2019
Lid en voorzitter Auditcommissie

Mevrouw Drs. Hanny Kemna (1960)
Termijn loopt af per 31 december 2019
Lid en voorzitter Changecommissie.
Gedelegeerd commissaris gedurende een aantal maanden in 2018.

Drs. Michaël Kortbeek (1951)
Termijn loopt af per 31 december 2022
Lid en voorzitter Remuneratie- & Benoemingscommissie

Drs. Johan van der Ende (1959)
Termijn is per 28 november 2018 beëindigd.
Lid Auditcommissie en Changecommissie

Op 26 november 2018 heeft Johan van der Ende afscheid genomen van de RvC. Zijn opvolger, Jurgen Stegmann, is in december door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd voor de termijn van vier jaar en na goedkeuring van de AFM op 16 januari 2019 formeel commissaris geworden. Met de komst van Stegmann is sprake van een evenwichtige verdeling van de zetels binnen de RvC tussen mannen en vrouwen (60% vrouw/40% man). Naar het oordeel van de RvC is ook voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid. Alle commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit. Michaël Kortbeek is per 1 januari 2019 herbenoemd voor een tweede termijn als commissaris.

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

We zijn met onze opdrachtgevers verbonden in langetermijndoelstellingen. Ook in 2018 is frequent constructief overleg gevoerd met onze opdrachtgevers en hebben we met hen een aantal thema's vastgesteld die het afgelopen jaar structureel of veelvuldig onderwerp van gesprek waren tussen MN en haar stakeholders en hoog op de agenda stonden. Op basis van deze gesprekken is een lijst met materiële onderwerpen opgesteld. Vervolgens is deze lijst door de stakeholders ingevuld, waarbij zij hebben aangegeven hoe significant een thema is voor hen en in hoeverre het prioriteit heeft. MN heeft dezelfde lijst voor zichzelf ingevuld.

Dit zijn de belangrijkste materiële thema's:

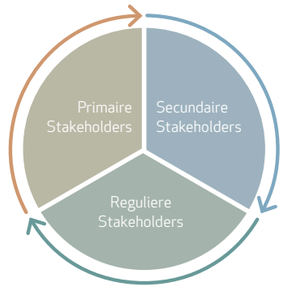
- Privacy en security
- Kwaliteit van dienstverlening (opgebouwd uit de deelthema's financiële wet- en regelgeving, betrouwbare pensioenuitvoering, kosten pensioenuitvoering, flexibiliteit van dienstverlening en wendbaarheid MN)
- Good governance (opgebouwd uit de deelthema's corporate governance en klantrelatie)
- Verantwoord beleggen (opgebouwd uit actief aandeelhouderschap, ESG-integratie, impact investing, uitsluiting en verduurzaming vastgoed)
- Toekomstbestendigheid (opgebouwd uit toekomst pensioenstelsel, kostenbewust en wendbaar en nieuwe pensioenuitvoering)
- Vermogensbeheer (opgebouwd uit beheerste groei en beleggen in Nederland)
- Goed werkgeverschap (opgebouwd uit maatschappelijk verantwoord inkopen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, menselijk kapitaal en talentmanagement, diversiteit, binden van medewerkers, medewerkerstevredenheid)
- Duurzaamheid (opgebouwd uit circulaire economie, CO_2-voetafdruk MN en klimaatverandering)
- Innovatie (opgebouwd uit slim organiseren van processen, inzet van mens en middelen op innovatieve wijze, datakwaliteit en data, tech & digital transformation)
- Vertrouwen herstellen
- Communicatie (opgebouwd uit herkenbaarheid van fondsen en MN, aandacht voor reactietijd en duidelijke en eenvoudige communicatie)

Materialiteitsmatrix

Corporate Governance Code

Goed bestuur van een bedrijf betekent het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle stakeholders. Voor MN zijn dit de aandeelhouders, de opdrachtgevers, met daarachter de deelnemers en werkgevers in de sectoren en de eigen werknemers. Gedragsregels voor goed bestuur en onafhankelijk toezicht, en richtsnoeren voor de verhoudingen tussen bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouders staan in de Nederlandse Code Corporate Governance (Code). Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht deze Code na te leven. MN past vrijwillig, voor zo ver gewenst en toepasbaar, de beginselen van de Code toe.

Belanghebbenden die zich binnen de (kring van) de organisatie bevinden
- MN-medewerkers
- Ondernemingsraad MN
- Opdrachtgevers
- Aandeelhouders
- Sociale Partners
- Raad van Commissarissen



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

Oefenen invloed uit op de organisatie door middel van wet- en regelgeving
- Toezichthouders (AFM/DNB)
- Wet- en regelgevers
- Rechtspraak

Pensioencommunicatie bij MN

een interview met Bernadette de Hoog-Bos

Als communicatieadviseur bij het team Pensioencommunicatie faciliteert Bernadette het gesprek tussen pensioenfonds en deelnemer. 'We delen relevante informatie en kennis op het juiste moment, zodat de deelnemer en werkgever inzicht hebben in de persoonlijke pensioensituatie. Op basis van inzicht moeten zij immers kunnen zien welke keuzemogelijkheden ze hebben, wat er speelt en welke mogelijkheden er voor hen zijn om zelf te handelen. Toegankelijkheid, heldere taal, we zijn er voor u; daar zijn we elke dag mee bezig. De middelen die we met het team Pensioencommunicatie daarvoor inzetten, zijn het visitekaartje van het pensioenfonds: websites, nieuwsbrieven, webinars, chatbot, magazines, brieven. Daarbij vragen we ons voortdurend af wat we willen overbrengen, bij wie en via welk kanaal. We proberen ingewikkelde materie zo toegankelijk mogelijk te brengen en betrokkenheid is de basis. Natuurlijk moet je voldoen aan wet- en regelgeving, maar aan de andere kant zit een persoon, die jouw informatie moet kunnen begrijpen. Met die gedachte willen we mensen bereiken en raken. Zo proberen we namens onze opdrachtgevers stap voor stap het vertrouwen van deelnemers te vergroten. Je kunt namelijk niet alle emotie pareren met feiten. Mensen willen gehoord worden. Dat beseffen we en het lukt ons steeds beter om daar ook naar te handelen. Omdat we allemaal door die betrokken bril kijken.'

'Betrokkenheid is de basis'

03. Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de Raad van Bestuur (RvB) en op de algemene gang van zaken bij MN. Daarnaast is de RvC klankbord en adviseur voor het Executive Committee (EC). De RvC onderhoudt contacten met interne en externe stakeholders van MN om zich een goed beeld te kunnen vormen van de stand van zaken binnen de organisatie en de relevante zaken die spelen in de omgeving van MN.

3.1 De RvC van MN in 2018

Het jaar 2018 was in verschillende opzichten een uitdagend jaar voor MN en dus ook voor de RvC. Dit heeft geresulteerd in een jaar waarin de RvC zeer frequent overlegd en vergaderd heeft, grote beslissingen heeft moeten nemen en intens met elkaar heeft gediscussieerd over de actuele onderwerpen die speelden bij MN.

Wisselingen binnen het EC en de RvC

Het jaar begon turbulent met de aankondiging van de voorzitter van de Raad van Bestuur, René van de Kieft, dat hij MN in de zomer zou verlaten om meer invulling te geven aan zijn maatschappelijke ambitie en drijfveren. De RvC heeft respect gehad voor deze beslissing, maar het besluit kwam wel onverwacht en de RvC had graag gezien dat René langer zou zijn gebleven. De RvC is onmiddellijk de werving van een nieuwe voorzitter gestart en heeft commissaris Hanny Kemna voor de overbruggingsperiode aangesteld als gedelegeerd commissaris. Zij heeft een half jaar lang intensief contact onderhouden met het EC en senior management en op die manier een extra toezichthoudende rol vanuit de RvC vervuld. Daarnaast is de President-Commissaris, Ella Vogelaar, op verzoek van de aandeelhouders in dit verband langer aangebleven en zal zij per mei 2019 aftreden. De RvC is tevreden over het snelle verloop van het proces rondom de werving van de nieuwe voorzitter in de persoon van Norbert Hoogers. Aan het begin van 2018 heeft commissaris Johan van der Ende aangegeven niet voor herbenoeming in aanmerking te willen komen. In november heeft hij besloten zijn functie met onmiddellijke ingang neer te leggen.

In het laatste kwartaal van 2018 is het vertrek van nog twee EC-leden aangekondigd, te weten de CFRO, Liesbeth Sinke, en de directeur Pensioenen & Verzekeren, Henri den Boer. Dit heeft geleid tot een herijking van de taakverdeling binnen het EC, waarbij de RvC heeft besloten in te stemmen met het voorstel van de voorzitter van het EC om een EC-lid met het specifieke aandachtsgebied Informatievoorziening (IV) aan te stellen. Inmiddels zijn de functies directeur Pensioenen & Verzekeren en IV vervuld en is het proces van de benoeming van de CFRO in een vergevorderd stadium.

Nieuwe Pensioenstroom

In 2018 is MN verdergegaan met de implementatie van de Nieuwe Pensioenstroom (NPS), een veelomvattend project waarmee MN zich voorbereidt op toekomstige wijzigingen in het pensioenstelsel. Vanuit de RvC is er zeer actief gemonitord op de voortgang van het programma. Met name Hanny Kemna heeft in haar rol als gedelegeerd commissaris binnen de organisatie meegekeken met de implementatie van de roadmap en de strategische beslissingen die in 2018 over NPS zijn genomen. Dit blijft ook voor 2019 een belangrijk aandachtspunt voor de RvC.

Verkoop van CBM

MN en Bovemij Verzekeringen hebben in 2003 een joint venture genaamd Combinatie Bovemij MN Services B.V. (CBM) opgericht, waarvan beide partijen voor 50% aandeelhouder zijn. Om diverse redenen is eind 2016 een onderzoek gestart om de samenwerking binnen CBM te verbeteren, waarbij het uitgangspunt was een herinrichting van CBM. Tussen MN en Bovemij zijn vervolgens de onderhandelingen gestart over de overdracht van de aandelen van MN aan Bovemij. Gedurende 2018 zijn de commissarissen van Bovemij en MN nauw betrokken om deze onderhandelingen uit een impasse te krijgen. Ook is binnen de RvC kritisch meegekeken naar de voorwaarden op basis waarvan de verkoop kon plaatsvinden, waarbij de waardering van de aandelen een belangrijke rol speelde. Mede op verzoek van de RvC is een externe toets op de waardering uitgevoerd. Er is een aantal extra RvC vergaderingen ingepland in het laatste kwartaal van 2018 om continu op de hoogte te blijven van het proces en kritisch mee te kijken. Uiteindelijk is door de RvC eind november een gedragen mandaat verleend aan het EC waarbinnen de overeenkomst met Bovemij is gesloten voor verkoop van de aandelen en het afsluiten van een uitvoeringsovereenkomst van de verzekeringsactiviteiten. De afwikkeling van de verkoop en de uitwerking van de uitvoeringsovereenkomst is vervolgens begin 2019 afgerond.

Verzekeren

In 2018 is er veel aandacht geweest voor de unit Verzekeren. Als gevolg van onvrede bij opdrachtgevers en onrust binnen de organisatie heeft het EC in het tweede kwartaal besloten een extern bureau in te huren om een helder en compleet beeld te krijgen van de stabiliteit en betrouwbaarheid van het administratiesysteem binnen Verzekeren en de samenwerking tussen Verzekeren en andere afdelingen binnen MN. Hier is een analyse naar de oorzaken van de situatie uitgekomen. Deze analyse is uitvoerig met de RvC besproken en toegelicht door de externe onderzoekers in een extra vergadering. Aan de hand van de analyse is in de zomer-periode een transitieplan Verzekeren opgesteld met verbeterinitiatieven. Dit transitieplan is besproken met de RvC. Daarnaast is afgesproken dat er elke twee maanden gerapporteerd wordt over de voortgang van het transitieplan, zodat de RvC kan monitoren of de ingezette initiatieven ook resulteren in de benodigde verbeteringen. Dit zal doorlopen gedurende 2019.

3.2 Samenstelling 2018

Mevrouw drs. Ella Vogelaar (1949)
Termijn loopt af per mei 2019
Voorzitter RvC, lid Remuneratie- & Benoemingscommissie

Mevrouw drs. Sandra Spek (1971)
Termijn loopt af per 31 december 2019
Lid en voorzitter Auditcommissie

Mevrouw drs. Hanny Kemna (1960)
Termijn loopt af per 31 december 2019
Lid en voorzitter Changecommissie
Gedelegeerd commissaris gedurende een aantal maanden in 2018

De heer drs. Michaël Kortbeek (1951)
Termijn loopt af per 31 december 2022
Lid en voorzitter Remuneratie- & Benoemingscommissie

De heer drs. Johan van der Ende (1959)
Termijn is per 28 november 2018 beëindigd
Lid Auditcommissie en Changecommissie

Op 26 november 2018 heeft Johan van der Ende afscheid genomen van de RvC. Zijn opvolger, Jurgen Stegmann, is in december door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd voor de termijn van vier jaar en na goedkeuring van de AFM op 16 januari 2019 formeel commissaris geworden. Met de komst van Jurgen is sprake van een evenwichtige verdeling van de zetels binnen de RvC tussen mannen en vrouwen (60% vrouw/40% man). Naar het oordeel van de RvC is ook voldaan aan de eisen van onafhankelijkheid. Bij de transactie rondom de verkoop van de aandelen in CBM was een potentiële belangenverstrengeling binnen de RvC aanwezig. Deze is onderkend en de betreffende commissaris is niet bij de beraadslaging en besluitvorming over de transactie aanwezig geweest. Alle commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Michaël Kortbeek is per 1 januari 2019 herbenoemd voor een tweede termijn als commissaris. Voorafgaand aan zijn herbenoeming heeft er een gesprek over zijn functioneren plaats-gevonden met de president-commissaris. Van dit gesprek is een verslag gemaakt, dat gedeeld is met de overige commissarissen en aan de hand waarvan een evaluatie over zijn functioneren heeft plaatsgevonden, alvorens over te gaan tot herbenoeming.

Bij de samenstelling van RvC en de samenstelling van de commissies is rekening gehouden met de expertise en ervaring van de verschillende commissarissen. Hierbij heeft de zogenoemde competentiematrix als uitgangspunt gediend. In bijlage Personalia zijn de meer uitgebreide personalia van de commissarissen opgenomen.

3.3 Vergaderingen

In 2018 zijn als gevolg van de bovengenoemde ontwikkeling dertien (al dan niet telefonische) RvC-vergaderingen gehouden. Bij nagenoeg alle vergaderingen was de RvC compleet aanwezig. Bij de vergaderingen waarin het jaarverslag en de jaarrekening over 2017 zijn besproken was de externe accountant aanwezig.

3.4 Commissies

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

Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in 2018 uit Sandra Spek (voorzitter) en Johan van der Ende en heeft zeven keer vergaderd. De Auditcommissie houdt toezicht op de integriteit en de kwaliteit van de financiële verslaggeving van MN en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. De externe accountant en de directeuren Risk & Compliance en Internal Audit zijn tijdens de vergaderingen aanwezig. Tijdens de vergaderingen in 2018 zijn naast de financiële aspecten van de bovengenoemde onderwerpen de volgende zaken in de commissievergaderingen aan de orde geweest:

- Alle documenten rondom de totstandkoming van de jaarrekening en het jaarverslag over 2017 (inclusief de managementletter, het controleplan van de externe accountant, het accountantsverslag).
- Het jaarplan 2019 voor MN.
- De kwartaalprognoses van het resultaat van MN en de stand van zaken rondom de doelstellingen in het jaarplan.
- De (voorgenomen) tariefsverlaging aan de opdrachtgevers over 2018.
- De financiële aspecten van de aandelentransactie CBM.
- De periodieke rapportages vanuit de afdelingen Internal Audit en Risk & Compliance. De acties op de bevindingen werden bijgehouden en waar nodig bijgestuurd. Specifiek is aandacht geweest voor de *action tracking* binnen de organisatie.
- De auditcommissie heeft op regelmatige basis contact onderhouden met de accountant onder meer op het gebied van de ISAE 3402.
- De kapitalisatie van MN.

Remuneratie- & Benoemingscommissie (R&B)

De commissarissen Michaël Kortbeek (voorzitter) en Ella Vogelaar vormden in 2018 de R&B-commissie. De commissie kwam in 2018 vijf keer in vergadering bijeen en verder diverse malen voor de beoordelings- en voortgangsgesprekken en de processen rondom de werving van nieuwe EC-leden. Tijdens de vergaderingen zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest;

- Het begeleiden van de werving van de nieuwe voorzitter van het EC en de nieuwe commissaris.
- Het voorbereiden en voeren van beoordelingsgesprekken over 2017 met de statutaire leden van het EC en van voortgangsgesprekken met de overige leden van het EC.
- Het monitoren van de stand van zaken van de prestatiecriteria over 2018 gedurende het jaar.
- Het bespreken van de resultaten van de tussentijdse medewerkersonderzoeken (zogenoemde barometers).
- Het beoordelen van een verlof- en opleidingsbeleid voor de EC-leden.
- Het voorbereiden van de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC.
- Het bespreken van de personeelsschouw van het senior management in het kader van succession planning.
- De voorzitter van de R&B-commissie heeft contact onderhouden met de Ondernemingsraad en heeft in dit kader een aantal overlegvergaderingen bijgewoond. Daarnaast heeft hij contact gehad met de vertrouwenspersonen.

Changecommissie

Binnen de Changecommissie ligt de focus op de grote verandertrajecten en de cultuur-verandering binnen MN. De commissie bestond in 2018 uit Hanny Kemna en Johan van der Ende. In 2018 vergaderde de Changecommissie vier keer. Daarnaast hebben de commissieleden met key spelers binnen de organisatie overlegd over de voortgang van de verandertrajecten. Tijdens de vergaderingen lag de focus op NPS, de change agenda binnen de unit IV en de ontwikkelingen bij de unit Verzekeren, zoals hiervoor beschreven. De Changecommissie heeft in dit kader onder meer een werkbezoek gebracht aan het programmateam NPS.

3.5 Zelfevaluatie en Permanente Educatie

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het eigen functioneren en evalueert dat jaarlijks. In 2018 is besloten om de zelfevaluatie te verschuiven naar begin 2019. Deze heeft inmiddels op 4 februari plaatsgevonden. Hiervoor zijn op voorhand door alle commissarissen vragenlijsten ingevuld en is door de EC-leden en de bestuurssecretarissen feedback gegeven. Deze informatie heeft gediend als leidraad voor de zelfevaluatie. Ook het functioneren van de commissies is tijdens de zelfevaluatie aan de orde gekomen.

Tijdens de zelfevaluatie is een aantal conclusies getrokken over de samenwerking en het functioneren van de RvC en de relatie tussen de RvC en het EC. De RvC heeft naar aanleiding van deze conclusies actiepunten geformuleerd om waar nodig verbeteringen te bewerkstelligen. Een van deze actiepunten betreft het plannen van een meerdaagse sessie met het senior management van MN om de langetermijnstrategie te bespreken.

In het kader van Permanente Educatie heeft de RvC een agile workshop gevolgd. Ook is er een inhoudelijke presentatie gegeven over een onderzoek dat is uitgevoerd binnen MN over een strategisch thema.

In september is een strategiesessie met de EC gehouden waarin enerzijds over algemene marktontwikkelingen is gesproken welke relevant zijn voor het bepalen van de strategie van MN en anderzijds specifiek over de strategie rondom de unit Verzekeren. De RvC is op dit moment actief in gesprek met het EC en de belangrijkste stakeholders over de strategie van de organisatie.

3.6 Contact met de stakeholders en externe toezichthouders

Ook gedurende 2018 was er veelvuldig contact tussen de RvC en de interne en externe stakeholders van MN, zoals de aandeelhouders, opdrachtgevers en de sociale partners. Gelijk als in voorgaande jaren was de President-Commissaris als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van de Stichting Administratiekantoor MN en was (nagenoeg) de voltallige RvC aanwezig bij de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders. Verschillende commissarissen hebben werkbezoeken afgelegd bij units binnen MN.

De voorzitter en een lid van de RvC hebben in verband met de wisselingen in het EC contact gehad met de externe toezichthouders AFM en DNB.

3.7 Beloning RvC

Voor de werkzaamheden ontvangen de commissarissen een vergoeding.

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

3.8 Vooruitblik 2019

De RvC zal zich in 2019 blijven focussen op het toezichthouden op de implementatie van NPS en het monitoren van de ingezette verbeteringen bij Verzekeren. Verder zal de RvC tijd en energie steken in het inwerken van de nieuwe leden van het EC. Vanuit de zelfevaluatie is naar voren gekomen dat de RvC zich wil verdiepen op de ontwikkelingen rondom het nieuwe pensioenstelsel. Ook zal de RvC het komende jaar aandacht besteden aan het toezicht op de beheerste bedrijfsvoering binnen de organisatie en de uitdagingen rondom cybersecurity.
In mei zal Ella Vogelaar aftreden en zal Hanny Kemna haar rol als President-Commissaris overnemen. Begin 2019 is de werving van een nieuwe vijfde commissaris gestart.

Tot slot zullen gesprekken over de strategie en toekomst van MN in samenspraak met de stakeholders een belangrijk onderwerp zijn voor 2019.

Vooruitblik

04. Trends en ontwikkelingen

MN biedt opdrachtgevers een integrale pensioenpropositie met pensioencommunicatie & -administratie, vermogensbeheer, bestuursadvisering en verzekeringsuitvoering, met afdelingen die inherent verschillend zijn en dus uiteenlopende strategieën nodig hebben om succesvol bij te dragen aan de integrale propositie. Daarbij geldt dat MN voldoende schaal heeft, maar niet om alles zelf (goed) te doen. Succes vraagt focus. Op basis van een beschouwing van de trends en ontwikkelingen op gebied van technologie, mens & maatschappij en effect op waardeketens, hebben we deze vertaald naar de Nederlandse pensioensector en de rol van MN.

- Focus op de eindgebruiker

Een tevreden deelnemer en werkgever zijn het gezamenlijke doel van het hele stakeholderveld rond MN. Een goede bediening van en relatie met de eindgebruikers maakt ons weerbaarder en flexibeler in het geval van ingrijpende wijzigingen in ons pensioenstelsel.

- Digitalisering is een gegeven

Pensioenuitvoerders zijn volop bezig met een digitale transformatie van hun administratie omwille van een kostenefficiënte administratie, flexibiliteit en adequate regievoering. Dit heeft effect op de manier waarop we intern werken, de mensen die we nodig hebben, de manier waarop we onze deelnemer bedienen en op de communicatie met die deelnemer en werkgever.

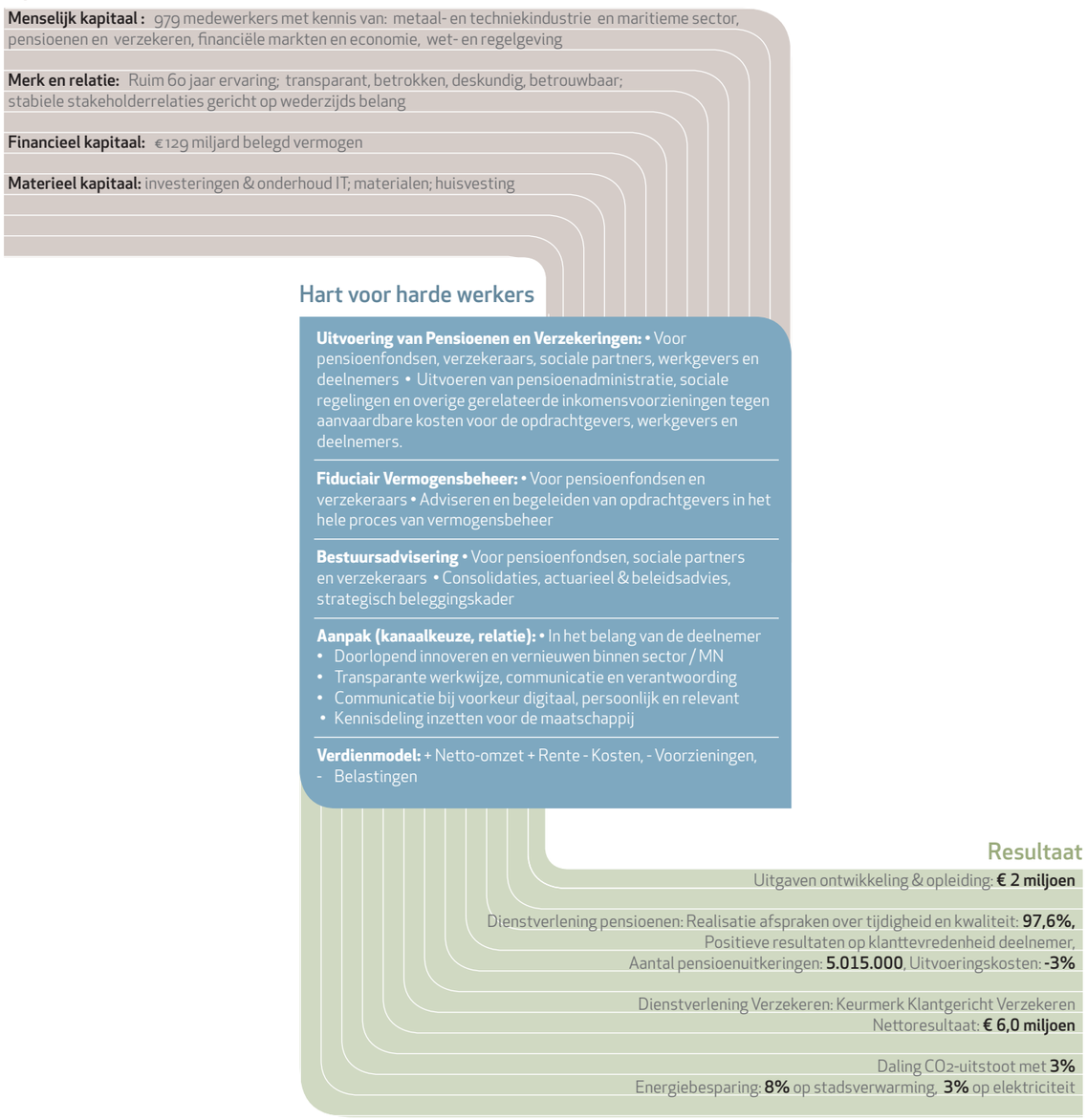
- De markt bepaalt de standaard

MN wordt op de hele propositie kritisch vergeleken met de marktstandaard, bijvoorbeeld op het gebied van klantbediening, duurzaamheid en rendement.

- Europese regelgeving kan veranderingen forceren in de Nederlandse pensioensector

Een besluit in de Nederlandse stelseldiscussie betekent niet het einde van veranderingen in ons pensioensysteem. Regelgeving binnen de EU krijgt ook een groeiend belang voor de Nederlandse pensioenvoorziening.

- Technologie biedt de mogelijkheden om klantbediening steeds meer op maat in te richten.



Welke waarde voegen we toe: Relevantie (Resultaat - Input)

1. Hoogwaardige werkgelegenheid en ontwikkelingsmogelijkheden
2. Bijdragen aan de realisatie van de zakelijke, persoonlijke en maatschappelijke doelen van werkgevers, deelnemers en opdrachtgevers
3. Gezonde bedrijfsvoering
4. Goed pensioen in een goede wereld
5. Maatschappelijke betrokkenheid

05. Strategie

Het is de ambitie van MN om op lange termijn de voorkeursleverancier te zijn voor dienstverlening in collectieve pensioenregelingen en vermogensbeheer, passend bij de metaal- en techniekssector en maritieme industrie. De voornaamste aandacht gaat daarbij naar de bestaande opdrachtgevers en de daarbij aangesloten deelnemers en werkgevers. MN werkt vanuit de visie dat collectiviteit, schaalvoordelen en herkenbare keuzes in beleggingsbeleid dé ingrediënten zijn voor goede inkomensvoorzieningen.

MN wil samen met haar opdrachtgevers inspelen op verdere consolidatie en harmonisatie van de Nederlandse pensioensector, vanuit een gezamenlijk streven naar collectiviteit en schaalvoordelen. Door het bedienen van meer sectoren, werkgevers en werknemers worden de schaalvoordelen verder vergroot. Dit is gericht op het verlagen van de uitvoeringskosten en het verhogen van het uitkerings- en inkomensniveau.

Innovatie

Innovatie speelt daarbij een belangrijke rol. Langs de weg van uniformering van administratieve processen, slimme digitalisering en klantgerichtheid naar de deelnemers en werkgevers wil MN haar opdrachtgevers beter bedienen, kosten verlagen en een bijdrage leveren aan de doelstellingen op het gebied van verantwoord beleggen en MVO. MN vindt het belangrijk dat innovatie leidt tot verbinding met de business en dat innovatie-initiatieven duurzame verbeteringen opleveren, en geen eenmalige innovatieve concepten.

Een voorwaarde om succesvol te zijn, is het creëren van nut en noodzaak voor veranderingen in alle lagen van de organisatie. Hierbij is de directie verantwoordelijk voor de corporate doelen. Deze corporate doelen worden door managementlagen vertaald naar ieders individuele bijdrage. De bijdrage van de medewerker is het gevolg van een gezamenlijke ambitie van team en medewerker, vastgelegd in concrete doelstellingen en in afspraken over persoonlijke ontwikkeling.

Horizon

Op korte termijn is het van belang dat alle bedrijfsonderdelen van MN in een normale verbeterritmiek werken. Op middellange termijn kan de bedrijfsvoering door het vergroten van het verandervermogen, verbetering klantbediening en verlagen van kosten zo worden verbeterd dat MN klaar is voor toekomstige ontwikkelingen. De voorbereiding voor de langere termijn houdt in dat MN verschillende scenario's verkent voor bijvoorbeeld: schaal en technologie vermogensbeheer, integrale dienstverlening en samenwerking met andere uitvoerders. In dit kader vinden in de eerste helft van 2019 gesprekken plaats tussen MN en haar opdrachtgevers en aandeelhouders.

Jaarrekening

06. Jaarrekening

6.1 Kerncijfers 71

6.2 Geconsolideerde balans per 31 december 2018 72
6.3 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018 74
6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018 75
6.5 Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening 77
6.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2018 89
6.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018 103
6.8 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2018 111

6.9 Enkelvoudige balans per 31 december 2018 112
6.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018 114
6.11 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening 115
6.12 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2018 116
6.13 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018 120

6.14 Overige gegevens
- Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming 121
- Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 123

6.1 Kerncijfers

	2018 x € 1.000	%	2017 x € 1.000	%	2016 x € 1.000	%	2015 x € 1.000	%
Netto-omzet	179.906	99%	188.514	99%	206.574	99%	200.016	98%
Wijziging onderhanden projecten	–	0%	–	0%	-708	0%	708	0%
Overige opbrengsten	1.234	1%	1.083	1%	1.526	1%	3.132	2%
Som der bedrijfsopbrengsten	**181.140**	100%	**189.597**	100%	**207.392**	100%	**203.856**	100%
Personeelskosten	101.113	57%	99.598	55%	115.523	54%	119.071	55%
Werkzaamheden derden	33.320	19%	35.448	19%	29.939	14%	41.229	19%
	134.433	76%	135.046	74%	145.462	68%	160.300	74%
Afschrijvingen en waardeverminderingen	6.393	4%	8.390	5%	24.405	12%	10.198	5%
Overige bedrijfslasten	35.836	20%	38.988	21%	40.364	20%	46.489	21%
	42.229	24%	47.378	26%	64.769	32%	56.687	26%
Som der bedrijfslasten	**176.662**	100%	**182.424**	100%	**210.231**	100%	**216.987**	100%
Resultaten								
Resultaat voor belastingen	5.378		6.839		-2.806		-11.968	
Groepsvermogen	25.279		19.273		13.333		15.251	
Balanstotaal	136.897		179.077		165.120		175.969	
Personeel *								
Aantal werknemers per 31 december (aantal werkzame personen)	979		990		1.076		1.206	
Aantal werknemers per 31 december (in fte en exclusief WAO'ers)	991		1.001		1.086		1.218	
Opdrachtgever gerelateerd **								
Gefactureerde premieomzet x € 1 mln	3.981		3.747		3.526		3.519	
Belegd vermogen ultimo jaar x € 1 mln	129.245		128.980		123.543		114.288	
Aantal uitkeringen x 1.000	5.015		4.984		4.918		4.887	

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

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

6.2

Geconsolideerde balans per 31 december 2018
voor resultaatbestemming

Activa

	31 december 2018 x € 1.000	31 december 2017 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa (1)		
Software	4.924	6.379
Materiële vaste activa (2)		
Inventarissen	4.298	5.142
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.576	1.153
	5.874	6.295
Financiële vaste activa (3)		
Andere deelnemingen (4)	4.405	2.770
Overige vorderingen (5)	2.199	3.227
	6.604	5.997
Totaal vaste activa	**17.402**	**18.671**
Vlottende activa		
Vorderingen		
Opdrachtgevers (6)	6.428	19.317
Vorderingen op MN beleggingsfondsen (7)	845	2.851
Belastingen en premies sociale verzekeringen (8)	–	50
Overige vorderingen en overlopende activa (9)	7.496	4.442
	14.769	26.660
Liquide middelen (10)		
Banktegoeden	71.112	107.109
Gelden van derden	33.614	26.637
	104.726	133.746
Totaal vlottende activa	**119.495**	**160.406**
Totaal	**136.897**	179.077

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

Passiva

	31 december 2018 x € 1.000	31 december 2017 x € 1.000
Groepsvermogen (11)	25.279	19.273
Voorzieningen (12)		
Overige voorzieningen	4.096	7.022
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten (13)	9.000	9.000
Overige langlopende schulden (14)	7.421	8.261
	16.421	17.261
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken (15)	16.197	26.048
Schulden aan leveranciers	2.676	3.501
Belastingen en premies sociale verzekeringen (16)	10.833	14.616
Schulden ter zake van pensioenen (17)	1.535	1.539
Overige schulden en overlopende passiva (18)	26.246	63.180
Af te dragen gelden derden (19)	33.614	26.637
	91.101	135.521
Totaal	**136.897**	179.077

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

6.3 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Netto-omzet (20)	179.906	188.514
Overige opbrengsten (21)	1.234	1.083
Som der bedrijfsopbrengsten	181.140	189.597
Werkzaamheden door derden (22)	33.320	35.448
Personeelskosten (23)	101.113	99.598
Afschrijvingen	6.393	8.390
Overige bedrijfskosten (24)	35.836	38.988
Som der bedrijfslasten	176.662	182.424
Bedrijfsresultaat	**4.478**	**7.173**
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen (25)	1.808	575
Rentelasten en soortgelijke kosten (26)	-908	-909
Resultaat vóór belastingen	**5.378**	**6.839**
Belastingen (27)	630	-897
Resultaat na belastingen	6.008	5.942

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

6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	4.478	7.173
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen (1, 2)	6.393	8.390
Mutatie voorzieningen (12)	-2.928	865
	3.465	9.255
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen op opdrachtgevers (6)	12.889	21.383
Overige vorderingen en overlopende activa (9)	752	-1.245
Overige schulden en overlopende passiva (18)	-38.701	-16.223
	-25.060	3.915
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	**-17.117**	**20.343**
Ontvangen interest	–	17
Dividend uit deelnemingen (3)	172	1.002
Betaalde interest (26)	-809	-1.007
Belastingen	-3.724	-139
	-4.361	-127
Kasstroom uit operationele activiteiten	**-21.478**	**20.216**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen immateriële vaste activa (1)	-3.107	-1.279
Investeringen materiële vaste activa (2)	-1.437	-894
Investeringen financiële vaste activa (3)	-151	–
Desinvesteringen immateriële vaste activa (1)	–	9
Desinvesteringen materiële vaste activa (2)	27	11
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-4.668**	**-2.153**

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

6.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing lening u/g	–	100
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**–**	**100**
Mutatie geldmiddelen	**-26.146**	**18.163**
Verloop mutatie geldmidelen		
Stand per begin boekjaar	81.061	62.898
Mutaties in boekjaar	-26.146	18.163
Stand per eind boekjaar	**54.915**	**81.061**

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

6.5 Geconsolideerde grondslagen voor de financiële verslaggeving

Informatie over de rechtspersoon

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

Algemene toelichting

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

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

In de geconsolideerde jaarrekening van MN zijn opgenomen de financiële gegevens van:
- Mn Services Vermogensbeheer B.V., handelend onder de naam MN Vermogensbeheer, statutair en feitelijk gevestigd te 's-Gravenhage (100%).
- Mn Services Fondsenbeheer B.V., handelend onder de naam MN Fondsenbeheer, statutair en feitelijk gevestigd te 's-Gravenhage (100%).

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

Reden waarom bepaalde rechtspersonen niet worden geconsolideerd
MN heeft een belang in de volgende maatschappijen welke niet in de consolidatie zijn opgenomen, omdat MN geen beleidsbepalende invloed uitoefent op onderstaande rechtspersonen:
- Combinatie Bovemij Mn Services B.V., gevestigd te Rijswijk (50%);
- UNETO-VNI Verzekerings Service B.V., gevestigd te Zoetermeer (49,44%).

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

Transacties met verbonden partijen

Informatieverschaffing over transacties met verbonden partijen

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

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

Schattingen

Informatieverschaffing over schattingen

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

De volgende posten bevatten schattingen:
- Netto-omzet
- Omzetbelasting
- Voorzieningen
- Actieve latentie vennootschapsbelasting
- Resultaat deelneming

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.
De presentatie van deze jaarrekening is in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.
Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de reële waarde, gewoonlijk de verkrijgingsprijs.

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

Stelselwijzigingen

Informatieverschaffing over stelselwijzigingen

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

Omrekening van vreemde valuta

Omrekening van vreemde valuta

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

Omrekening van vreemde valuta voor de balans

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

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

Omrekening van vreemde valuta voor de winst-en-verliesrekening

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

Leases

Operationele leases

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

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

Financiële instrumenten

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

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

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

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

Materiële vaste activa

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

Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

Financiële vaste activa

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

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.
Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover MN in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

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

Overige deelnemingen
Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

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

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

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

De overige effecten opgenomen onder de financiële vaste activa worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en zijn voor waardering na eerste verwerking onder te verdelen in effecten die onderdeel zijn van de handelsportefeuille en effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille, zijnde eigen-vermogensinstrumenten of obligaties.

Effecten die onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden, na eerste verwerking, gewaardeerd tegen reële waarde. Waardeveranderingen worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verwerkt.

De onder de effecten opgenomen investeringen in eigen-vermogensinstrumenten, die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille en die niet beursgenoteerd zijn, worden gewaardeerd tegen kostprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening. Indien van een dergelijk individueel effect de reële waarde onder de kostprijs komt, wordt de waardevermindering direct verwerkt ten laste van de winst-en-verliesrekening. De onder de effecten opgenomen investeringen in eigen-vermogensinstrumenten, die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille en die beursgenoteerd zijn, worden gewaardeerd tegen reële waarde met ongerealiseerde waardeveranderingen via de herwaarderingsreserve.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

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

Groepsvermogen

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

Voorzieningen

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

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

Voorziening in verband met reorganisaties

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

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

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

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat
Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Netto-omzet
Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar verleende diensten onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen.

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

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

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

Het pensioenreglement gaat uit van een pensioenopbouw op basis van een zogenaamde middelloonregeling. Het bestuur beslist jaarlijks over de toeslag (van maximaal de stijging van de prijzen volgens prijsindex) op de pensioenrechten en aanspraken. De toeslagverlening wordt uit het beleggingsrendement gefinancierd.

De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Op basis van de inhoud van de met het Ondernemingspensioenfonds gesloten financierings-overeenkomst en de inhoud van het pensioenreglement kan worden geconcludeerd dat MN geen verplichting heeft tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds dan wel recht heeft op een premiekorting in het geval van een overschot. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- *Concentratierisico*

MN loopt het inherente risico een groot deel van haar omzet te verliezen, gezien de relatief grote omzet bij een beperkt aantal opdrachtgevers. De drie grootste opdrachtgevers dragen voor ruim 84% bij aan de omzet van MN. Dit risico wordt als beperkt beschouwd. Met deze opdrachtgevers heeft MN een strategisch partnerschap. Deze partners zijn tevens direct, dan wel indirect aandeelhouders van MN. De verbintenissen met PMT en PME zijn in 2018 verlengd.

- *Kredietrisico*

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

De ratings van de banken zijn als volgt:

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

Van de liquide middelen staat per balansdatum 84,7% uit bij ING, 4,6% bij de RABO, 5,4% bij HSBC en 5,3% bij Goldman Sachs.

Per 31 december 2018 bedraagt het saldo van de liquide middelen € 54,9 miljoen (per 31 december 2017 € 81,0 miljoen). Per 31 december 2018 bedraagt de post debiteuren € 6,4 miljoen (per 31 december 2017 € 19,3 miljoen).

- *Liquiditeitsrisico*

Liquiditeitsrisico is het risico dat het volume en de timing van de kasstromen binnen circa een jaar niet op een adequate wijze zijn gematched waarbij een tekort aan liquide middelen niet (eenvoudig) kan worden gecompenseerd. MN hanteert een minimale liquiditeitsbuffer om de normale bedrijfsactiviteiten op korte termijn te kunnen voortzetten. De huidige stand van liquiditeiten is boven deze door MN geformuleerde buffer. Ook heeft MN een prognosemodel om het uitgavenpatroon te bewaken.

Voorts beschikt MN over twee kredietfaciliteiten van in totaal € 45 miljoen. De eerste faciliteit is verstrekt door PMT en PME voor een bedrag van € 21 miljoen. De tweede faciliteit van € 24 miljoen is verstrekt door Koopvaardij, PMT en PME. Bij aanwending zullen deze kredietfaciliteiten de vorm hebben van een achtergestelde lening. Ten aanzien van laatstgenoemde faciliteit geldt dat de achtergestelde lening onder voorwaarden geconverteerd kan worden naar eigen vermogen. Van beide faciliteiten heeft MN per eind december 2018 geen gebruik hoeven maken.

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

a. *Valutarisico*: Dit betreft het risico als gevolg van posities in vreemde valuta die ontstaan door onvoldoende afstemming tussen in vreemde valuta luidende activa en passiva, dan wel door toekomstige transacties in vreemde valuta. MN opereert alleen in Nederland. 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 0,2 miljoen dollar te betalen.
b. *Prijsrisico*: Dit betreft het risico dat waarde van activa en verplichtingen zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen (denk aan beleggingen). Het prijsrisico voor MN is laag omdat MN alleen beleggingstransacties verricht voor rekening en risico van professionele beleggers. MN verricht geen beleggingstransacties voor eigen rekening en de beleggingstransacties van de opdrachtgevers lopen niet via de financiële administratie van MN. Wel kunnen wijzigingen in marktprijzen een beperkt effect hebben op de stand van het belegd vermogen als basis voor de omzetberekening voor de dienstverlening van MN op het gebied van vermogensbeheer.
c. *Renterisico*: Dit wordt onderverdeeld in reële waarde renterisico en kasstroom renterisico. De eerste is het risico dat de waarde van een post fluctueert als gevolg van wijzigingen in de hoogte van de marktrente. Het kasstroom renterisico is het risico dat de toekomstige kasstromen veranderen als gevolg van de marktrente.
MN erkent het renterisico in relatie tot de langlopende lening. De renteschommeling op de rekenrente zorgt ervoor dat de reële waarde van de lening stijgt of daalt. Dit risico wordt niet afgedekt.
Het kasstroom renterisico als gevolg van veranderingen in de marktrente is nihil, aangezien de lening tegen een vaste rente is.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

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

6.6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2018

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 RJ210. Kosten van onderzoek worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De mutaties in immateriële vaste activa worden als volgt weergegeven:

	Software-pakketten	Zelf-ontwikkelde software	Zelf-ontwikkelde software in ontwikkeling	Software-pakketten in ontwikkeling	2018 x € 1.000 Totaal	2017 x € 1.000 Totaal
Stand per 1 januari						
Aanschafwaarde	45.803	17.447	5.919	2.031	71.200	70.456
Cumulatieve waardevermindering	-9.294	–	-5.452	-1.982	-16.728	-16.728
Cumulatieve afschrijvingen	-31.836	-16.257	–	–	-48.093	-42.479
Boekwaarde per 1 januari	**4.673**	**1.190**	**467**	**49**	**6.379**	**11.249**
Mutaties						
Investeringen	325	–	1.270	1.511	3.106	1.281
Gereedgekomen	833	774	-774	-833	–	–
Afschrijvingen	-3.349	-1.212	–	–	-4.561	-6.142
Desinvesteringen aanschafwaarde	-451	-112	–	–	-563	-537
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	451	112	–	–	563	528
Saldo mutaties	**-2.191**	**-438**	**496**	**678**	**-1.455**	**-4.870**
Stand per 31 december						
Aanschaffingswaarde	46.510	18.109	6.415	2.709	73.743	71.200
Cumulatieve waardevermindering	-9.294	–	-5.452	-1.982	-16.728	-16.728
Cumulatieve afschrijvingen	-34.734	-17.357	–	–	-52.091	-48.093
Boekwaarde per 31 december	**2.482**	**752**	**963**	**727**	**4.924**	**6.379**

De boekwaarde van de immateriële vaste activa is gedaald van € 6,4 miljoen in 2017 naar € 4,9 miljoen ultimo 2018. Deze daling is het gevolg van hogere afschrijvingen ten opzichte van de gedane investeringen in 2018.

In 2018 zijn investeringen in (zelfontwikkelde) software gedaan voor totaal € 3,1 miljoen. De afschrijvingen 2018 bedragen € 4,6 miljoen. In 2018 is € 0,9 miljoen ontwikkelingskosten ten laste van de winst- en verliesrekening geboekt.

Afschrijvingspercentages

• Zelfontwikkelde software	20% - 33 1/3 %
• Overige software	33 1/3 %

Afschrijvingsmethodiek: lineair

In 2018 is totaal € 0,6 miljoen (aanschafwaarde) buiten gebruik gesteld. Cumulatieve afschrijvingen tot en met ultimo 2018 bedroegen € 0,6 miljoen.

2. Materiële vaste activa

De mutaties in materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

			2018	2017
			x € 1.000	x € 1.000
	Inventarissen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal	Totaal
Stand per 1 januari				
Aanschaffingswaarde	18.422	7.504	25.926	25.212
Cumulatieve afschrijvingen	-13.280	-6.351	-19.631	-17.557
Boekwaarde per 1 januari	5.142	1.153	6.295	7.655
Mutaties				
Investeringen	196	1.241	1.437	902
Afschrijvingen	-1.033	-799	-1.832	-2.248
Desinvesteringen				
– aanschaffingswaarde	-7	-1.054	-1.061	-188
– cumulatieve afschrijvingen	–	1.035	1.035	174
Saldo mutaties	-844	423	-421	-1.360
Stand per 31 december				
Aanschaffingswaarde	18.611	7.691	26.302	25.926
Cumulatieve afschrijvingen	-14.313	-6.115	-20.428	-19.631
Boekwaarde per 31 december	4.298	1.576	5.874	6.295

	Investeringen	Afschrijvingen	Afschrijvingspercentages
Inventarissen			
Inventarissen	40	-151	20%
Aankleding gebouwen	156	-807	20%
Verbouwing Zilveren Toren	–	-75	6 2/3 %
Totaal	**196**	**-1.033**	
Andere vaste bedrijfsmiddelen			
Netwerken	61	-552	20%
Hardware	1.180	-247	33 1/3 %
Totaal	**1.241**	**-799**	

Afschrijvingsmethodiek: lineair.

In 2018 is totaal € 1,1 miljoen (aanschafwaarde) buiten gebruik gesteld. Cumulatieve afschrijvingen tot en met ultimo 2018 bedroegen € 1,0 miljoen.

3. Financiële vaste activa

			2018	2017
			x € 1.000	x € 1.000
	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	**2.770**	**3.227**	**5.997**	6.656
Mutaties				
Bijgeschreven rente	–	–	–	2
Resultaat deelnemingen	1.920	–	1.920	575
Toename vordering beleggingsresultaten	–	128	128	385
Ontvangen dividend deelnemingen	-172	–	-172	-1.002
Mutatie latente belastingen	–	621	621	-807
Waardeverminderingen en -veranderingen	–	–	–	305
Aflossing lening u/g	–	–	–	-117
Desinvesteringen	-113	–	-113	–
Investering overige effecten	–	23	23	–
Reclass naar kortlopende vorderingen	–	-1.800	-1.800	–
Saldo mutaties	1.635	-1.028	607	-659
Boekwaarde per 31 december	**4.405**	**2.199**	**6.604**	5.997

4. Andere deelnemingen

Andere deelnemingen betreffen:

– Combinatie Bovemij Mn Services B.V., gevestigd te Rijswijk	50,00 %
– UNETO-VNI Verzekerings Service B.V., gevestigd te Zoetermeer	49,44 %

De specificatie hiervan luidt als volgt:

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Combinatie Bovemij Mn Services b.v.	3.627	1.921
UNETO-VNI Verzekeringsservice b.v.	778	736
St. Juridisch eigendom Mn Services Levensloop Fonds	–	113
	4.405	**2.770**

Als gevolg van de afwikkeling van de levensloopregeling is het kapitaal van Stichting Juridisch Eigendom Mn Services Levensloop Fonds gebruikt voor de beëindigingsuitkeringen. Hierdoor is het kapitaal van Stichting Juridisch Eigendom Mn Services Levensloop Fonds per ultimo 2018 € nihil.

5. Overige vorderingen

De specificatie hiervoor luidt als volgt:

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Latente belastingen	2.176	1.554
Vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij	–	1.673
Overige effecten	23	–
	2.199	**3.227**

Vordering latente belastingen

De latente belastingen bestaan uit een actieve latentie voor verrekenbare verliezen van € 0,9 miljoen (2017: € 0,9 miljoen) en een actieve latentie als gevolg van verschillen in commerciële en fiscale waardering van € 1,3 miljoen (2017: € 0,7 miljoen).

De actieve latentie voor verrekenbare verliezen is gevormd in verband met de latente vordering vennootschapsbelasting als gevolg van het negatieve fiscaal resultaat 2015. MN waardeert latente belastingvorderingen tegen nominale waarde. Vervolgens is een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid dat verliezen binnen de carry-forward verrekend kunnen worden.

De waardering van deze latentie is afgeleid van de projectie van de verrekenbare winstontwikkeling in de komende boekjaren. Naar verwachting kan hiervan komend jaar € nihil worden gerealiseerd. Jaarlijks wordt de waarschijnlijkheid opnieuw beoordeeld.

Hieronder is het verloop van de fiscaal verrekenbare verliezen weergegeven:

x € 1.000	Saldo 1 januari	Gerealisserd fiscaal resultaat boekjaar	Resteert te verrekenen per 31 december
2015	-6.806	3.367	-3.439
Totaal verrekenbare verliezen	**-6.806**	**3.367**	**-3.439**

De actieve latentie als gevolg van verschillen commerciële en fiscale waardering betreft verschillen veroorzaakt door verschil in gehanteerde afschrijvingstermijnen commercieel en fiscaal op vaste activa.

Vordering uit hoofde samenwerkingsverband Bovemij

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

De vergoeding van Bovemij aan MN wordt definitief bepaald aan het einde van een 5 jaars periode (voor het eerst eind 2017), op basis van het cumulatieve saldo van het beleggingsresultaat over die periode.

De vordering op Bovemij inzake de beleggingsresultaten ad € 1,8 miljoen is in het eerste kwartaal 2019 afgerekend. Als gevolg van het kortlopend karakter is deze vordering verantwoord onder de kortlopende vorderingen.

De vermogensbeheerovereenkomst tussen Bovemij en MN is in januari 2019 opgezegd en eindigt op 31 maart 2019.

Overige effecten
In 2018 heeft MN vijf ("non-shareholding") aandelen in eigendom toegewezen gekregen op basis van een 'reallocation proces' op grond van rechten en verplichtingen als gebruiker van diensten bij interbancair betalingsverkeer. Elke drie jaar wordt door de leverancier de positie opnieuw bepaald. De aandelen zijn niet vrij verhandelbaar. De waarde van deze overige effecten bedraagt € 23 (× 1.000). De reële waarde van deze overige effecten op balansdatum bedraagt € 23 (× 1.000).

Vorderingen

6. Opdrachtgevers

De vorderingen bestaan uit gefactureerde en nog te factureren bedragen aan klanten voor de diensten vermogensbeheer, pensioenuitvoering en overige gerelateerde werkzaamheden. De vordering op klanten, die tevens aandeelhouder zijn, bedraagt € 0,8 miljoen. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

	31-12-2018	31-12-2017
	x € 1.000	x € 1.000
Vordering opdrachtgevers	6.428	19.317
Af: voorziening	–	–
	6.428	19.317

De vorderingen op opdrachtgevers zijn per ultimo 2018 € 12,9 miljoen lager dan in 2017. Dit wordt met name veroorzaakt door de afname van de vordering in verband met de nog in rekening te brengen omzetbelasting over vermogensbeheerdiensten over de jaren 2016 en 2017. Met de belastingdienst is overleg gevoerd over de mogelijkheden op voortzetting van de koepelvrijstelling op vermogensbeheerdiensten. In 2018 is overeenstemming bereikt met de belastingdienst. Uitkomst van dit overleg is dat de vermogensbeheerdiensten vanaf 2016 belast zijn met omzetbelasting.

Ultimo 2018 bedraagt deze vordering op opdrachtgevers € nihil (2017: € 13,2 miljoen). In lijn met de gemaakte afspraken met de belastingdienst is deze vordering op opdrachtgevers volledig afgewikkeld in 2018.

7. Vorderingen op MN beleggingsfondsen

	31-12-2018	31-12-2017
	x € 1.000	x € 1.000
Vordering op MN beleggingsfondsen	845	2.851
	845	2.851

De vordering op de MN beleggingsfondsen betreft voornamelijk de in rekening gebrachte maandelijkse beheervergoeding. Door een wijziging in de tarievenstructuur, waarbij de kosten van externe managers vanaf 2018 door de MN beleggingsfondsen zelf worden betaald, is deze vordering gedaald ten opzichte van 2017.

8. Belastingen en premies sociale verzekeringen

Onder de vennootschapsbelasting is een vordering opgenomen. Dit betreft een vordering van nihil (x € 1.000). In 2017 bedroeg de vordering 50 (x € 1.000).

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

	31-12-2018	31-12-2017
	x € 1.000	x € 1.000
Vennootschapsbelasting	–	50
	–	**50**

9. Overige vorderingen en overlopende activa

Onder de post overige vorderingen en overlopende activa zijn verantwoord de vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij van € 1,8 miljoen en de vooruitbetaalde bedragen inzake het volgende boekjaar van € 4,9 miljoen (2017: € 3,4 miljoen).

De vordering uit hoofde van het samenwerkingsverband Bovemij heeft betrekking op beleggingsresultaten volgens de vermogensbeheerovereenkomst tussen Bovemij en MN Vermogensbeheer. Jaarlijks verantwoordt MN Vermogensbeheer 50% van het per saldo positieve beleggingsresultaat (ongerealiseerd en gerealiseerd). De vergoeding van Bovemij aan MN wordt definitief bepaald aan het einde van een 5 jaars periode (voor het eerst eind 2017), op basis van het cumulatieve saldo van het beleggingsresultaat over die periode. De vordering op Bovemij inzake de beleggingsresultaten ad € 1,8 miljoen is in het eerste kwartaal 2019 afgerekend. Als gevolg van het kortlopend karakter is deze vordering verantwoord onder de kortlopende vorderingen.

Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde benadert de boekwaarde.

10. Liquide middelen

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

Onder de liquide middelen is een bedrag van € 16,0 miljoen niet vrij beschikbaar. Dit bedrag dient uit hoofde van de Wet op het financieel toezicht te worden aangehouden in verband met de kapitaalvereisten van de vennootschap MN Vermogensbeheer (ICAAP) en MN Fondsenbeheer (AIFMD). MN Vermogensbeheer houdt daarboven een niet verplichte marktconforme buffer aan van € 2,1 miljoen.

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

De onder de liquide middelen opgenomen gelden van derden hebben met name te maken met de bestaande gecombineerde premieheffing ten behoeve van opdrachtgevers. De desbetreffende gelden zijn ultimo 2018 ontvangen en begin 2019 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. De saldi staan niet ter vrije beschikking van de vennootschap. Aan de creditzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder af te dragen gelden van derden.

Passiva

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 geconsolideerde netto resultaat van MN Services N.V.

12. Voorzieningen

Overige voorzieningen	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Stand per 1 januari	**7.800**	**6.159**
Dotatie ten laste van het resultaat	370	4.225
Vrijval ten gunste van resultaat	-697	-1.103
Onttrekkingen	-3.159	-1.481
Saldo mutaties	-3.486	1.641
	4.314	7.800
Reclassificatie naar kortlopende verplichtingen	-218	-778
Stand per 31 december	**4.096**	**7.022**

Van de voorziening is een bedrag van € 4,1 miljoen als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

Het saldo van de overige voorzieningen heeft betrekking op:
- voorziening inzake datatransport;
- voorziening inzake claims voortvloeiend uit geschillen met derde partijen;
- voorziening persoonsgebonden opleidingen voor personeelsleden;
- voorziening reorganisatie.

Er is een voorziening gevormd voor de contractuele verplichtingen uit hoofde van een contract inzake datatransport verband houdend met het voortijdig beëindigen van het contract in verband met sluiting van de vestiging Radarport. De voorziening inzake datatransport welke een resterende looptijd heeft van 34 maanden, heeft per ultimo boekjaar een boekwaarde van 0,3 (x € 1.000), waarvan 0,2 (x € 1.000) een resterende looptijd heeft van meer dan 1 jaar. Deze is gewaardeerd tegen de contante waarde op basis van de resterende termijnen. De contante waarde is berekend tegen de effectieve marktrente van 3,78% (2017: 3,66%). De effectieve marktrente is afgeleid van een hoogwaardige bedrijfsobligatie zijnde 4,125% (2017: 4,125%). De kredietrating is AA-.

De berekening van de voorzieningen inzake claims ter hoogte van € 2,8 miljoen is gebaseerd op een inschatting van het management in overleg met de afdeling juridische zaken. Waardering hiervan vindt plaats tegen nominale waarde.

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

De reorganisatievoorziening is een gevolg van het besluit om de MN-organisatie anders in te richten. De kosten van beëindigingsvergoeding en overige kosten, die onderdeel zijn van de reorganisatie, zijn opgenomen in de voorziening conform het sociale plan dat voor een deel van de medewerkers van toepassing is. Het bedrag is vastgesteld op € 0,1 miljoen.

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 bezien vanuit kredietbeoordeling door externe partijen zoals leveranciers, een buffer vormt op de verhaalsmogelijkheid van (andere) crediteuren.

Deze leningen hebben een vaste rentevoet gebaseerd op de 10 jaars Euribor SWAP per 2010 vermeerderd met een opslag van 150 basispunten per jaar (3,940%) en zijn achtergesteld ten opzichte van andere schulden. De looptijd van de leningen bedraagt 10 jaar. Het contract eindigt per 1 december 2020. De fair value van de lening is circa € 9,0 miljoen (2017: € 9,1 miljoen) en is een afgeleide van de netto contante waardeberekening van de toekomstige kasstromen tegen een effectieve marktrente 3,78% (2017: 3,66%).

14. Overige langlopende schulden

De overige langlopende schulden hebben betrekking op (het langlopende deel van) een vooruitontvangen korting op de huur van het kantoorpand in Den Haag. Deze korting is in de vorm van een huurvrije periode van 3 jaar ontvangen, maar wordt administratief over de totale looptijd van de huurcontracten verantwoord. De vrijval van de korting bedraagt 840 (x € 1.000) per jaar. Van de vooruitontvangen korting heeft € 3,2 miljoen een looptijd van 1 tot 5 jaar en € 4,1 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

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Omzetbelasting	8.415	12.240
Loonheffingen	2.418	2.376
	10.833	14.616

De omzetbelasting ultimo 2018 betreft de aangifte november ad € 0,2 miljoen te ontvangen (2017: € nihil), de aangifte december ad € 0,3 miljoen te betalen (2017: € 1,3 miljoen), suppletie-aangiften ad € 0,7 miljoen te ontvangen (2017: € nihil) en verschuldigde omzetbelasting als gevolg van het vervallen van de koepelvrijstelling ad € 9,0 miljoen (2017: € 11,0 miljoen).

Op 9 december 2016 heeft de Hoge Raad uitspraak gedaan en is meer duidelijk geworden over de gevolgen van de wettelijke afschaffing van de koepelvrijstelling. Voor de vermogensbeheerdiensten is met de belastingdienst overleg gevoerd over mogelijkheden om de koepelvrijstelling voor deze diensten voort te zetten. In 2018 is overeenstemming bereikt met de belastingdienst. Overeengekomen is dat de vermogensbeheerdiensten met ingang van 2016 belast zijn. De verschuldigde omzetbelasting over het jaar 2017 is reeds in 2018 afgedragen. De verschuldigde omzetbelasting over de jaren 2016 en 2018 ad € 9,0 miljoen wordt in 2019 afgedragen.

De loonheffingen betreft de aangifte over december.

17. Schulden ter zake van pensioenen

De schulden ter zake van pensioenen bedragen per ultimo 2018 € 1,5 miljoen (2017: € 1,5 miljoen). In de cao zijn toezeggingen over een aanvullende storting aan het pensioenfonds opgenomen. De verschuldigde pensioenpremies ultimo 2017 en 2018 bestaan voornamelijk uit de aanvullende werkgeversbijdrage van € 1,5 miljoen (2017: € 1,5 miljoen).

18. Overige schulden en overlopende passiva

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Netto lonen	51	27
Te betalen vakantietoeslag	2.787	2.778
Te betalen accountantskosten	1.443	1.531
Te verrekenen huurkorting	840	840
Reservering vakantiedagen	3.789	3.840
Reservering personeelsbeloningen	900	803
Nog te verrekenen met opdrachtgevers	7.568	11.961
Nog te betalen overige bedragen	8.560	10.466
Kortlopende verplichtingen vanuit de voorzieningen	308	887
Vooruitontvangen bedragen 2019 (2018)	–	30.047
	26.246	63.180

De vooruitontvangen bedragen betreffen de in december aan opdrachtgevers gefactureerde en ontvangen opbrengsten voor het eerste kwartaal van het volgend jaar. Ultimo 2018 zijn geen facturen vooruitgefactureerd. Ultimo 2017 was € 30,0 miljoen vooruitgefactureerd.
De nog te betalen bedragen ad € 8,6 miljoen (2017: € 10,5 miljoen) bestaan met name uit nog te ontvangen facturen en nog te betalen kosten. De post nog te verrekenen met opdrachtgevers ad € 7,6 miljoen (2017: € 12,0 miljoen) betreft de schulden aan opdrachtgevers welke per ultimo jaar nog moeten worden gefactureerd.

Onder de kortlopende verplichtingen vanuit de voorzieningen is opgenomen:
- de kortlopende verplichting inzake datalijnen ad € 0,1 miljoen;
- de kortlopende verplichtingen inzake de reorganisatievoorziening ad € 0,1 miljoen;
- de kortlopende verplichting inzake de afgegeven rendementsgaranties ad € 0,1 miljoen.

19. Af te dragen gelden derden

De af te dragen gelden aan derden hebben met name te maken met de bestaande gecombineerde premieheffing ten behoeve van opdrachtgevers. Dit betreft een schuld aan de opdrachtgevers. De desbetreffende gelden zijn ultimo 2018 ontvangen en begin 2019 aan opdrachtgevers afgedragen. De ontvangen c.q. betaalde rente wordt verrekend met de opdrachtgevers. Aan de debetzijde van de balans zijn deze gelden opgenomen onder de liquide middelen.

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Huurovereenkomst Den Haag

MN heeft een huurovereenkomst afgesloten voor de Zilveren Toren in Den Haag met einde looptijd 22 oktober 2028. Een huurbedrag van € 6,0 miljoen vervalt binnen 1 jaar. Binnen 1 tot 5 jaar vervalt een bedrag van € 24,0 miljoen. Na 5 jaar vervalt in totaal een verplichting van € 29,0 miljoen. De afgegeven bankgarantie voor de huur van het pand bedraagt € 1,2 miljoen.

Datacenter

Met ingang van 16 juli 2014 is MN een overeenkomst voor 5 jaar aangegaan met een ICT-dienstverlener voor de dienst ICT-infrastructuur. De kosten zijn afhankelijk van de werkelijk geleverde prestaties. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt circa € 2,3 miljoen.

Overige verplichtingen

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

Tevens heeft MN met ingang van juli 2016 een 3-jarig contract afgesloten voor desktopapplicaties. Binnen 1 jaar vervalt € 0,3 miljoen.

Daarnaast heeft MN een licentie en onderhoudscontract voor 3 jaar verlengd met ingang van 21 december 2018. Binnen 1 jaar vervalt € 0,3 miljoen. Binnen 1 tot 5 jaar vervalt € 1,0 miljoen.

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

Samenwerking Combinatie Bovemij Mn Services B.V.

MN heeft op 17 april 2003 een samenwerkings- en joint venture-overeenkomst met N.V. Schadeverzekering-Maatschappij Bovemij (Bovemij) gesloten, hetgeen op 2 juni 2014 is herzien.

In januari 2019 zijn afspraken gemaakt inzake de overdracht van de aandelen Combinatie Bovemij Mn Services B.V.. De aandelen in bezit van MN zullen volledig worden overgedragen. De formele (notariële) akte van levering is in het eerste kwartaal van 2019 gepasseerd.

Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen, kredietfaciliteiten

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

Voor beide faciliteiten geldt dat over het niet opgenomen deel een commitment fee verschuldigd is ter grootte van 50 basispunten. Ten behoeve van beide faciliteiten zijn geen zekerheden gesteld.

Operationele leaseverplichtingen

Per 1 augustus 2015 is een mantelovereenkomst gesloten met het recht om lease- en huurcontracten aan te gaan voor het wagenpark. De overeenkomst is gesloten voor een periode van 4 jaar en 1 maand en eindigt derhalve van rechtswege per 1 september 2019. De onderliggende leaseovereenkomsten hebben een looptijd van maximaal 5 jaar, dan wel maximum 160.000 kilometers. De geschatte verplichting voor het komende jaar bedraagt € 0,8 miljoen leasekosten en € 0,2 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode 1 tot 5 jaar bedraagt € 1,2 miljoen leasekosten en € 0,3 miljoen overige kosten. De geschatte verplichting voor de periode langer dan 5 jaar bedraagt € nihil.

6.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2018

20. Netto omzet

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
De netto omzet bestaat uit:		
Omzet Pensioenen	82.164	84.763
Omzet Verzekeringen	14.846	15.121
Omzet Vermogensbeheer	82.896	88.630
Totaal	179.906	188.514

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

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

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

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

De omzet is geheel in Nederland gerealiseerd.

De afname van de omzet van € 8,6 miljoen ten opzichte van 2017 is toe te rekenen aan pensioenen voor € 2,6 miljoen, aan verzekeren voor € 0,3 miljoen en aan vermogensbeheer voor € 5,7 miljoen.

De daling van de omzet Pensioenen wordt met name verklaard door een verlaging van de tarieven welke in rekening wordt gebracht aan de opdrachtgevers.

De daling van de omzet vermogensbeheer wordt met name verklaard door de wijziging in de tarievenstructuur. Tot en met 2017 zijn de kosten van externe vermogensbeheerders betaald vanuit de algemene beheervergoeding die in rekening is gebracht aan de MN beleggingsfondsen. Vanaf 2018 worden de kosten van externe vermogensbeheerders door de MN-beleggingsfondsen zelf betaald. Dit heeft geleid tot een verlaging van de algemene beheervergoeding in 2018.

21. Overige opbrengsten

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Overige bedrijfsopbrengsten	1.234	1.083
Totaal	**1.234**	**1.083**

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

22. Werkzaamheden door derden

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Vermogensbeheerders	-61	4.701
Andere externe kosten	33.381	30.747
Totaal	**33.320**	**35.448**

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. Voor de onderverdeling van de kosten inhuur van derden en consultancykosten wordt verwezen naar onderstaande tabel.

De kosten externe vermogensbeheerders zijn met € 4,7 miljoen gedaald ten opzichte van 2017. De kosten van externe vermogensbeheerders zijn gedaald, omdat met ingang van 2018 deze kosten direct door de MN-beleggingsfondsen worden betaald.

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Andere externe kosten		
Inhuur	18.804	17.272
Consultancy	14.577	13.475
	33.381	**30.747**

23. Personeelskosten

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
De personeelskosten bestaan uit:		
Lonen en salarissen	70.448	70.127
Sociale lasten	8.912	8.599
Pensioenlasten	12.028	11.736
Overige personeelskosten	9.725	9.136
	101.113	**99.598**

De lonen en salarissen zijn in 2018 € 0,3 miljoen hoger dan in 2017. Deze toename is het saldo van de afname van de lonen en salarissen als gevolg van een verdere daling van het aantal FTE en de indexatie van de lonen en salarissen per 1 januari 2018 conform de cao-afspraken.

In de cao zijn toezeggingen over een aanvullende storting aan het pensioenfonds opgenomen. In 2018 is een aanvullende storting gedaan van € 1,5 miljoen (2017: € 1,5 miljoen). De overige personeelskosten zijn in 2018 € 0,6 miljoen hoger dan in 2017. Deze toename is met name toe te rekenen aan hogere outplacementkosten.

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Bezoldiging bestuurders		
L.C. van de Kieft *	268	469
N.F.J. Hoogers **	153	–
E.J. Sinke	721	360
Totaal	**1.142**	**829**

* betreft de periode 1 januari 2018 tot en met 13 juli 2018.
** betreft de periode 15 augustus 2018 tot en met 31 december 2018.

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

Mevrouw Sinke is per 1 februari 2019 teruggetreden als lid van de raad van bestuur. In de bezoldiging over 2018 is een beëindigingsvergoeding opgenomen conform de regeling in de arbeidsovereenkomst. Deze vergoeding is gelijk aan één bruto jaarsalaris.

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Bezoldiging commissarissen	160	170

Ultimo 2018 zijn vier commissarissen in functie. Ultimo 2017 zijn er zes commissarissen in functie.

Gemiddeld aantal werknemers werkzaam	Binnen Nederland in 2018	Binnen Nederland in 2017
Pensioenen en Verzekeren	370	406
Vermogensbeheer	225	226
Directie, staven en ondersteunende diensten	390	400
Gemiddeld aantal werknemers	**985**	**1.032**

Zowel in 2018 als in 2017 zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

Bij de groep waren in 2018 gemiddeld 985 werknemers in dienst (2017: 1.032), onderverdeeld in bovenstaande segmenten.

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

Pensioenen

MN heeft pensioentoezeggingen gedaan aan haar personeelsleden die zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds MN. Hierbij is sprake van een CDC (Collective Defined Contribution)-regeling. De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

Het pensioenreglement gaat uit van een pensioenopbouw op basis van een zogenaamde middelloonregeling. Het bestuur beslist jaarlijks over de toeslag (van maximaal de stijging van de prijzen volgens prijsindex) op de pensioenrechten en aanspraken. De toeslagverlening wordt uit het beleggingsrendement gefinancierd.

De pensioenregeling wordt verwerkt volgens de verplichtingen benadering. Op basis van de inhoud van de met het Ondernemingspensioenfonds gesloten financieringsovereenkomst en de inhoud van het pensioenreglement kan worden geconcludeerd dat MN geen verplichting heeft tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het pensioenfonds dan wel recht heeft op een premiekorting in het geval van een overschot.

De voorlopige beleidsdekkingsgraad van het betrokken ondernemingspensioenfonds bedraagt ultimo 2018 volgens opgave van dit fonds 98,1% (2017: 98,3%).

Het aandeel van de werkgever in de pensioenpremie was in 2018 18,2% (2017: 18,2%), waardoor de totale pensioenpremie in 2018 uitkomt op 26,2% (2017: 26,2%) van de pensioengrondslag.

In de cao zijn toezeggingen over een aanvullende storting aan het pensioenfonds opgenomen. In 2018 is een aanvullende storting gedaan van € 1,5 miljoen (2017: € 1,5 miljoen).

24. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan uit:

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Huisvestingskosten	9.392	9.626
Automatiseringskosten	22.635	20.669
Kantoorkosten	4.009	4.675
Overige bedrijfslasten	-200	4.018
	35.836	**38.988**

De stijging van de automatiseringskosten met € 1,9 miljoen ten opzichte van 2017 is met name toe te rekenen aan hogere researchkosten, indices en overige servicekosten.

De overige bedrijfslasten komen in 2018 € 4,2 miljoen lager uit ten opzichte van 2017. Dit wordt verklaard door diverse besparingen in 2018 op het gebied van assuranties, telefonie, corporate communicatie en marketing en een lagere dotatie aan de voorzieningen in 2018 ten opzichte van 2017.

Overige bedrijfslasten

Honorarium Accountant

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

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

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Controle van de jaarrekening MN	260	295
Andere controle opdrachten	2.188	2.086
Fiscale advisering	7	17
Andere niet-controle diensten	113	190
Totaal	**2.568**	**2.588**

De honoraria van 2018 zijn licht gedaald ten opzichte van 2017 en is met name toe te rekenen aan de vereenvoudigde kostenstructuur van MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer.

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 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-controlediensten betreffen een aantal overige werkzaamheden ten behoeve van klanten van MN en voor MN zelf.

25. Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen

Het resultaat betreft de deelneming Combinatie Bovemij Mn Services B.V. (CBM) van € 1,7 miljoen (2017: € 0,3 miljoen) en UNETO-VNI Verzekerings Service B.V. (UVVS) van € 0,2 miljoen (2017: € 0,3 miljoen). Het resultaat deelneming CBM is gedeeltelijk gebaseerd op een inschatting.

Als gevolg de afwikkeling van de levensloopregeling is het kapitaal van Stichting Juridisch Eigendom Mn Services gebruikt voor de beëindigingsuitkeringen. Hierdoor is het kapitaal van deze stichting ultimo 2018 € nihil. De afwaardering van het stichtingskapitaal van € 0,1 miljoen is opgenomen onder het resultaat deelneming.

26. 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 (2017: € 0,6 miljoen), betaalde rente aan bankinstellingen van € 0,2 miljoen (2017: € 0,2 miljoen) en koersresultaten van € 0,1 miljoen (2017: € 0,1 miljoen).

27. Belastingen

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

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

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

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

	2018 x € 1.000	%	2017 x € 1.000	%
Resultaat voor belastingen (incl. deelnemingen)	5.378		6.840	
Af: Resultaat deelnemingen	1.694		575	
Resultaat voor belastingen	3.684		6.265	
Aanpassingen om op het belastbaar bedrag uit te komen:				
• Verschillen commerciële-fiscale waardering	-600		747	
• Niet aftrekbare kosten	282		297	
Totaal aanpassingen	-318		1.044	
Belastbaar bedrag	**3.366**		**7.309**	
Hierover berekende vennootschapsbelasting:				
• Acute belastinglast	-982	-18,3%	-1.817	-26,6%
• Latente belastingen (rekening houdend met inschatting waarschijnlijkheid)	1.602	29,8%	1.011	14,8%
Totale belastinglast/-bate	620	11,5%	-806	-11,8%
Correcties voorgaande jaren	10	0,2%	-91	-1,3%
Totale winstbelasting	**630**	**11,7%**	**-897**	**-13,1%**

De belastingbate van 630 (x € 1.000) resulteert in een effectieve belastingdruk van 11,7%, bepaald op basis van winst exclusief deelnemingen. Het effectief belastingtarief wijkt af van het nominale Nederlandse belastingtarief van 25%. Dit is onder meer het gevolg van de inschatting van de waarschijnlijkheid dat het negatieve fiscaal resultaat 2015 volledig binnen de carry forward termijn verrekend wordt.

6.8 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2018

Onder de investeringen in immateriële en materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2018 geldmiddelen zijn opgeofferd.

6.9

Enkelvoudige balans per 31 december 2018
(vóór resultaatbestemming)

Activa	31 december 2018 x € 1.000	31 december 2017 x € 1.000
Vaste activa		
Immateriële vaste activa		
Software	4.924	6.379
Materiële vaste activa		
Inventarissen	4.298	5.142
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.576	1.153
	5.874	6.295
Financiële vaste activa (1)		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen (2)	26.198	26.308
Overige deelnemingen	4.405	2.770
Overige vorderingen	2.199	1.826
	32.802	30.904
Totaal vaste activa	**43.600**	**43.578**
Vlottende activa		
Vorderingen		
Opdrachtgevers	4.680	5.948
Vorderingen op groepsmaatschappijen	7.654	6.679
Belastingen en premies sociale verzekeringen	–	50
Overige vorderingen en overlopende activa	6.096	4.442
	18.430	17.119
Liquide middelen		
Banktegoeden	40.005	76.445
Gelden van derden	33.614	26.637
	73.619	103.082
Totaal vlottende activa	**92.049**	**120.201**
Totaal	**135.649**	**163.779**

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

Passiva	31 december 2018 x € 1.000	31 december 2017 x € 1.000
Eigen vermogen (3)		
Geplaatst aandelenkapitaal	9.076	9.076
Wettelijke reserves (4)	6.062	4.256
Overige reserves (5)	4.133	-1
Onverdeeld resultaat (6)	6.008	5.942
	25.279	19.273
Voorzieningen		
Overige voorzieningen	3.847	6.385
Langlopende schulden		
Achtergestelde schulden aan participanten	9.000	9.000
Overige langlopende schulden	7.421	8.261
	16.421	17.261
Kortlopende schulden		
Schulden aan banken	16.197	26.048
Schulden aan leveranciers	2.011	2.984
Belastingen en premies sociale verzekeringen	10.833	14.616
Schulden ter zake van pensioenen	1.535	1.539
Overige schulden en overlopende passiva	25.912	49.036
Af te dragen gelden derden	33.614	26.637
	90.102	120.860
Totaal	**135.649**	**163.779**

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

6.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018

	2018 x € 1.000	2017 x € 1.000
Netto-omzet	179.121	183.205
Overige opbrengsten	1.234	1.083
Som der bedrijfsopbrengsten	180.355	184.288
Werkzaamheden door derden	33.381	30.747
Personeelskosten	101.113	99.598
Afschrijvingen	6.393	8.390
Overige bedrijfskosten	34.971	38.487
Som der bedrijfslasten	175.858	177.222
Bedrijfsresultaat	**4.497**	**7.066**
Resultaat uit deelnemingen (7)	1.698	510
Rentelasten en soortgelijke kosten	-780	-715
Resultaat vóór belastingen	**5.415**	**6.861**
Belastingen	593	-919
Resultaat na belastingen	**6.008**	**5.942**

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

6.11 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening

Algemene grondslagen voor verslaggeving

Algemene grondslagen

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

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

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

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

6.12 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2018

Activa

Vaste activa

1. Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps-maatschappijen	Andere deelnemingen	Overige vorderingen	2018 Totaal	2017 Totaal
				x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	**26.308**	**2.770**	**1.826**	**30.904**	24.818
Agio storting	5.500	–	–	5.500	7.500
Terugbetaling op agio	-5.500	-	–	-5.500	–
Mutatie latente belastingen	–	–	622	622	-924
Resultaat deelnemingen	-110	1.920	–	1.810	510
Toename vordering beleggingsresultaten	–	–	128	128	–
Ontvangen dividend deelnemingen	–	-172	–	-172	-1.002
Desinvesteringen	–	-113	–	-113	–
Bijgeschreven rente	–	–	–	–	2
Investeringen in overige effecten	–	–	23	23	–
Reclass naar kortlopende vorderingen	–	–	-400	-400	–
Saldo mutaties	-110	1.635	373	1.898	6.086
Boekwaarde per 31 december	26.198	4.405	2.199	32.802	30.904

Voor MN Fondsenbeheer en MN Vermogensbeheer geldt een verplichte kapitaalseis vanuit de Wet op het financieel toezicht (AIFMD en ICAAP). In 2018 is vanuit prudent oogpunt een agiostorting gedaan van € 5,5 miljoen in MN Vermogensbeheer. In 2017 is in verband met de verplichte kapitaalseis in MN Vermogensbeheer een agiostorting van € 2,0 miljoen gedaan.

In 2018 is in MN Fondsenbeheer een terugbetaling op agio gedaan van € 5,5 miljoen. In 2017 is in MN Fondsenbeheer vanuit prudent oogpunt een agiostorting gedaan van € 5,5 miljoen. Gedurende 2018 is de onzekerheid samenhangend met deze in 2017 vanuit prudent oogpunt gedane agiostorting weggenomen. Dit heeft geleid tot het besluit tot terugbetaling op agio in 2018.

Van de overige vorderingen heeft € nihil een verwachte looptijd korter dan één jaar.

2. Deelnemingen in groepsmaatschappijen

	31-12-2018	31-12-2017
	x € 1.000	x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer b.v.	23.225	17.787
Mn Services Fondsenbeheer b.v.	2.973	8.521
	26.198	26.308

Passiva

3. Eigen vermogen

Geplaatst aandelenkapitaal
Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bestaat uit 39.999.995 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen, beiden met een waarde van € 1 per aandeel. Hiervan zijn 9.075.606 gewone aandelen en 5 prioriteitsaandelen geplaatst en volgestort (2017: 9.075.606 en 5).

De Stichting Mn Services Administratiekantoor, voorheen houder van de prioriteitsaandelen, bezit 95% van het aandelenkapitaal (2017: 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:

	31-12-2018	31-12-2017
	x € 1.000	x € 1.000
Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software	1.715	1.657
Wettelijke reserve deelnemingen	4.347	2.599
Stand per 31 december	**6.062**	4.256

Wettelijke reserve ontwikkelingskosten software:

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Stand per 1 januari	1.657	3.048
Toevoeging	1.270	465
Onttrekking	-1.212	-1.856
Stand per 31 december	**1.715**	**1.657**

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

De afschrijvingsperiode van zelfvervaardigde immateriële vaste activa bedraagt 3 jaar.

Wettelijke reserve deelnemingen:

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Stand per 1 januari	2.599	3.026
Resultaat deelnemingen	1.920	575
Ontvangen dividendenuitkeringen	-172	-1.002
Stand per 31 december	**4.347**	**2.599**

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

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Stand per 1 januari	-1	102
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	5.942	-1.919
Mutatie intern vervaardigde software	-59	1.389
Mutatie deelnemingen	-1.749	427
Stand per 31 december	**4.133**	**-1**

6. Onverdeeld resultaat

	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Stand per 1 januari	5.942	-1.919
Mutatie resultaat 2018 (2017)	6.008	5.942
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-5.942	1.919
Stand per 31 december	**6.008**	**5.942**

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2017

De jaarrekening van 2017 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 16 april 2018. Het resultaat 2017 is, conform het voorstel resultaatbestemming, volledig toegevoegd aan de overige reserves.

Voorstel resultaat bestemming 2018

Het voorstel is om het resultaat over 2018 vooralsnog niet te bestemmen in afwachting van de uitkomsten van de dialoog met de aandeelhouders over de kapitaalstructuur van de onderneming.

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Fiscale eenheid

Vennootschapsbelasting

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

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

Omzetbelasting

De inspecteur heeft bij beschikking bevestigd dat MN Fondsenbeheer per 1 januari 2014 onderdeel uitmaakt van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting. De fiscale eenheid omzetbelasting bestaat uit Mn Services N.V., Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek, Mn Services Vermogensbeheer B.V., Mn Fondsenbeheer B.V. en NV Schadeverzekering Metaal en Technische Bedrijfstakken. De entiteiten behorend tot de fiscale eenheid zijn uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

6.13 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018

7. Resultaat uit deelnemingen	31-12-2018 x € 1.000	31-12-2017 x € 1.000
Mn Services Vermogensbeheer B.V.	-62	-84
Mn Services Fondsenbeheer B.V.	-48	19
Stichting Juridisch Eigendom Mn Services	-113	–
Combinatie Bovemij Mn Services B.V.	1.706	324
UNETO-VNI Verzekeringsservice B.V.	215	251
	1.698	510

Gebeurtenissen na balansdatum
In januari 2019 zijn afspraken gemaakt inzake de overdracht van de aandelen Combinatie Bovemij Mn Services B.V (CBM). MN zal al haar aandelen in CBM overdragen aan N.V. Schadeverzekering-Maatschappij Bovemij (Bovemij). De formele (notariële) akte van levering is in het eerste kwartaal van 2019 gepasseerd.

De overeengekomen verkoopprijs bedraagt € 5,2 miljoen, hetgeen is gebaseerd op een waardering per 1 januari 2018.

Ondertekening
Den Haag, 6 mei 2019

Statutaire directie
drs. N.F.J. Hoogers
Voorzitter Raad van Bestuur

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

mr. J.B.J. Stegmann

Mw. drs. J.M.A. Kemna

Mw. drs. S. Spek

drs. M. Kortbeek

6.14 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.

Structuurregime

Overeenkomstig artikel 2: 153 BW heeft MN bij het handelsregister KvK op 30 april 2018 opgaaf 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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Mn Services N.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018 van Mn Services N.V. te Den Haag ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Mn Services N.V. samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

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

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

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

Onze controleaanpak

Samenvatting en context

Mn Services N.V. (hierna: 'MN') voert als uitvoeringsorganisatie pensioen- en sociale regelingen en verzekeringen uit voor onder meer pensioenfondsen (klanten). Daarnaast levert MN vermogensbeheerdiensten aan institutionele klanten. Wij ontwerpen onze controleaanpak door het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de raad van bestuur.

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

Voor de dienstverlening die MN voor haar klanten uitvoert brengt zij een vergoeding in rekening die zij als omzet verantwoordt. Deze omzet kan vast, variabel of incidenteel zijn, afhankelijk van de contractuele afspraken met de desbetreffende klanten. De variëteit in omzetstromen en de totstandkoming van bepaalde omzetstromen gaf aanleiding dit als kernpunt aan te wijzen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'. Mede in het licht van de pensioen-ontwikkelingen in Nederland en de hiermee samenhangende verwachte wijzigingen in pensioen-systemen, is het toekomstbestendig maken van de ICT-infrastructuur en -systemen binnen MN, in nauwe samenwerking met de opdrachtgevers van MN, een bepalende factor voor de toekomst van MN. Vanwege het belang van de kapitalisatie en toekomstbestendigheid van MN hebben wij dit eveneens aangemerkt als kernpunt in onze controle.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit

- Materialiteit: €1,79 miljoen, gebaseerd op 1% van de som van de opbrengsten van de enkelvoudige jaarrekening.

Reikwijdte van de controle

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

Kernpunten

- Omzetverantwoording voor reguliere pensioen- en verzekeringsactiviteiten.
- Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming.

Materialiteit

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

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

Materialiteit voor de groep	€1,79 miljoen (2017: €1,80 miljoen).
Hoe is de materialiteit bepaald	1% van de som der opbrengsten (omzet).
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. MN streeft niet naar winst-maximalisatie maar naar volumegroei in de brede dienstverlening ten behoeve van (collectieve) regelingen voor klanten. Met haar klanten, die ook certificaathouders zijn, heeft MN een kostplusregeling afgesproken, waarbij de kostenbasis met een beperkte opslag de basis is voor de in rekening gebrachte vergoeding. De gekozen benchmark brengt de kern-activiteiten van MN tot uitdrukking hetgeen voor de aandeelhouders van MN van belang is. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de opbrengsten een belangrijk kengetal zijn voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Alle groepsonderdelen zijn gecontroleerd met de statutaire materialiteit op basis van een verplichte wettelijke controle. Deze materialiteit is lager dan de materialiteit voor de groep als geheel.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €89.500 (2017: €91.500) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

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

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel.

Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne

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

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

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

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

De kernpunten van onze controle

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

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

Kernpunten	*Onze controlewerkzaamheden en observaties*
Totstandkoming variabele omzet is foutgevoelig MN heeft over 2018 €97,0 miljoen aan netto omzet verantwoord (2017: €99,8 miljoen) voor de activiteiten van Pensioenen en Verzekeringen (zie toelichting 20van de jaarrekening). Hiervan betreft €17 miljoen (2017: €18 miljoen) variabele omzet die MN in rekening brengt aan opdrachtgevers naar rato van de verrichte prestatie (de aantallen), zijnde de levering van de diensten aan klanten zoals geadministreerd in de pensioen- en verzekeringssystemen (de systemen). MN heeft een raamwerk van interne beheersingsmaatregelen geïmplementeerd. Met behulp van query's en batchjobs verkrijgt MN de aantallen uit de systemen waarna MN de verkregen aantallen registreert in Excelspreadsheets. Op basis hiervan stelt MN handmatig de overzichten op die ten grondslag liggen aan de journaalposten ter verantwoording van de variabele omzet in de financiële administratie van MN. De aantallen in de Excelspreadsheets neemt MN vervolgens, na vermenigvuldiging met het geldende tarief voor de verleende dienst, als variabele omzet op in de financiële administratie en hiervoor worden vervolgens facturen opgesteld. De foutgevoeligheid van de gebruikte Excelspreadsheets en de handmatige handelingen die plaatsvinden om tot omzetverantwoording te komen, leiden tot een verhoogde kans op fouten in de verantwoording van de variabele omzet in de financiële administratie van MN.	Vanuit de controle hebben wij geen bevindingen. Op basis van de aard van de diverse omzetstromen van MN hebben wij een gegevensgerichte controle-aanpak gedefinieerd en uitgevoerd. Als onderdeel hiervan hebben wij ten behoeve van de controle van de variabele omzet van MN de betrouwbaarheid van de lijstwerken uit de pensioen- en verzekerdenadministratie gecontroleerd die MN gebruikt ten behoeve van de bepaling van de verrichte prestaties (de aantallen). De betrouwbaarheid van de lijstwerken hebben wij gecontroleerd door middel van het toetsen van de opzet, het bestaan en de werking van beheersingsmaatregelen in de IT-omgeving van MN (de systemen) en het uitvoeren van aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden. Aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden bestonden verder onder meer uit het integraal aansluiten van de lijstwerken uit de pensioen- en verzekerdenadministratie op de door MN gebruikte Excelspreadsheets en het aansluiten van de vergoedingen per dienst op de afgesloten contracten.
Continuïteit en kapitalisatie van de onderneming Eind 2018 bedraagt het geconsolideerde eigen vermogen van MN €25,3 miljoen (eind 2017: €19,3 miljoen), na toevoeging van het resultaat na belastingen van 2018 van €6 miljoen. De dochtermaatschappijen van MN moeten tezamen minimaal €15,9 miljoen aan eigen vermogen aanhouden op grond van wet- en regelgeving (Wet op het financieel toezicht/ICAAP/AIFMD). Het geconsolideerde eigen vermogen van MN als geheel is daarmee €9,3 miljoen hoger dan het minimaal aan te houden eigen vermogen binnen de dochtermaatschappijen van MN. Ondanks dat de kapitalisatie van MN in 2018 is verbeterd, blijft deze als geheel een aandachtspunt. Met	Wij hebben de redelijkheid van de aannames die ten grondslag liggen aan de continuïteitsveronderstelling getoetst en besproken met MN, waaronder de inschattingen van toekomstige opbrengsten en kostenniveaus. Wij kunnen ons vinden in het standpunt van de raad van bestuur van MN dat de continuïteit van MN op de korte termijn niet ter discussie staat. Deze conclusie is gebaseerd op onze beoordeling van de contracten met de belangrijkste opdrachtgevers van MN en (de voorwaarden van) de achtergestelde lening die aan MN is verstrekt. Ook hebben wij de kredietfaciliteiten, die de certificaathouders ter beschikking hebben gesteld, beoordeeld. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat in 2018 en begin 2019 de raamovereenkomsten met de

Kernpunten	*Onze controlewerkzaamheden en observaties*
huidige ontwikkelingen in de markt, de verwachte verhoging van kapitaalsvereisten en de gewenste investeringen in de IT-infrastructuur, zoals het NPS-project, is het vanuit strategisch perspectief noodzakelijk om voldoende kapitaal aan te houden. Daarnaast dient het eigen vermogen als dekking voor alle risico's voor het pensioenbedrijf, het verzekeringsbedrijf en MN zelf. Het standpunt van de raad van bestuur van MN is dat de continuïteit van MN op de korte termijn niet in gevaar is.	twee grootste opdrachtgevers zijn verlengd voor onbepaalde tijd.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

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

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

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor

- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Rotterdam, 6 mei 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 van Mn Services N.V.

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

I Personalia

Executive Committee MN

drs. Norbert Hoogers (1967)
Voorzitter Raad van Bestuur en Executive Committee, werkzaam bij MN sinds 2018
Achtergrond: Bedrijfseconoom

Nevenfuncties
- Lid van de Raad van Commissarissen van Vektis B.V.
- Lid Raad van Toezicht Stichting Kinderpostzegels

drs. Gerald Cartigny (1964)
Lid Executive Committee (Vermogensbeheer), werkzaam bij MN sinds 2012
Achtergrond: Bedrijfseconoom

Nevenfuncties
- Bestuurslid Dutch Fund and Asset Management Association (DUFAS)
- Bestuurslid Jeugdfonds Sport & Cultuur Noord-Holland

drs. Ralf Rikze (1966)
Lid Executive Committee (Pensioenen en Verzekeren), werkzaam bij MN sinds 2019
Achtergrond: Econoom

Nevenfunctie
- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting de Plaatsmaker te Utrecht

Raad van Commissarissen MN Services N.V.

drs. Ella Vogelaar (1949)
- Zou volgens het rooster van aftreden in december 2018 aftreden, maar heeft ingestemd haar termijn te verlengen tot mei 2019.
- Voorzitter Raad van Commissarissen sinds april 2015
- Lid Raad van Commissarissen sinds februari 2011
- Lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie

Functie
- Zelfstandig adviseur/interim-manager

Commissariaten & Nevenfuncties
- Voorzitter Raad van Commissarissen woningcorporatie Mitros
- Voorzitter Klachtencommissie Goed Bestuur MBO
- Voorzitter Bestuur kappersbrancheorganisatie ANKO
- Voorzitter Bestuur Stichting NFC (New Future Collective)
- Voorzitter Bestuur Stichting Andere Handen

drs. Sandra Spek (1971)
- Termijn loopt af in december 2019
- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Auditcommissie sinds februari 2016

Functie
- CFO, Lid Raad van Bestuur Mosadex Groep

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

drs. Michaël Kortbeek (1951)
- Is per 1 januari 2019 herbenoemd voor een termijn van vier jaar tot 31 december 2022
- Lid Raad van Commissarissen sinds 9 maart 2016
- Voorzitter Remuneratie en Benoemingscommissie

Commissariaten & Nevenfuncties
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Utrechts Landschap
- Voorzitter van de Raad van Commissarissen van PGA Nederland (vanaf 1-1-2019 Emil Frey Nederland N.V.)

drs. Hanny Kemna (1960)
- Termijn loopt af in december 2019
- Lid Raad van Commissarissen sinds 30 december 2015
- Voorzitter Changecommissie sinds februari 2016

Andere commissariaten en functies
- Lid Raad van Commissarissen Menzis N.V., vice-voorzitter en voorzitter GRC (Audit) Committee
- Lid Raad van Commissarissen Binckbank N.V., voorzitter remuneratie commissie
- Extern lid Audit Committee, Ministerie van Veiligheid en Justitie
- Extern lid Audit Committee, Ministerie van Financiën
- Lid Raad van Toezicht, Nictiz (Nederlands Instituut voor ICT in de Zorg)
- Lid Raad van Toezicht, SVn (Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten)
- Non Executive Board member, ASA International
- Member Audit and Risk Committee, GÉANT (the leading collaboration on e-infrastructure and services for research and education in Europe)

- Per 16 januari 2019 is de heer Mr. Jurgen Stegmann toegetreden tot de Raad van Commissarissen van MN als opvolger van de heer Van Der Ende.

Mr. Jurgen Stegmann (1960)
- Termijn loopt af in januari 2023
- Lid van de Raad van Commissarissen sinds januari 2019
- Lid van Changecommissie en Lid van de Auditcommissie

Functie
- Zelfstandig adviseur/interim-manager (eigenaar Stegmanagement)

Commissariaten & Nevenfunctie
- Lid Raad van Commissarissen ABN AMRO N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Janssen de Jong Groep

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.

II Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Rapportage

1 Hoe gaat MN bestuurlijk om met klimaatgerelateerde risico's en kansen?

De eindverantwoordelijkheid voor het algehele beleggingsbeleid van MN ligt bij het bestuur van Vermogensbeheer B.V., onderdeel van MN N.V.[1]

1.1 Rol van het management

Het managementteam Vermogensbeheer is operationeel verantwoordelijk voor de uitvoering van het vermogensbeheer van de opdrachtgevers van MN. Het managementteam Vermogensbeheer rapporteert aan het bestuur van de MN Vermogensbeheer B.V.. De CIO van MN, die ook lid is van het Executive Committee van MN, is de voorzitter van de interne MN-stuurgroep die het klimaatvraagstuk coördineert. Managementleden van de vermogensbeheer- en strategie-afdelingen zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. De stuurgroep coördineert het werk van een ondersteunende expertwerkgroep op het gebied van klimaatkansen en risico's. Deze expertgroep heeft vertegenwoordigers uit de gehele investeringsketen. Daarnaast zijn er experts op het gebied van het klimaat actief binnen het team Verantwoord Beleggen van MN.

De CIO van MN, die ook lid is van het Executive Committee van MN, is vicevoorzitter van het bestuur van de Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC). MN neemt daarmee een actieve rol in het bewerkstelligen van een ordelijke energietransitie.

2 Wat is de strategie?

MN heeft in samenwerking met de opdrachtgevers in 2018 het strategisch beleggingskader aangepast van haar opdrachtgevers en hierin expliciet beginselen met betrekking tot klimaatverandering opgenomen. Zo is in het strategisch beleggingskader van PMT en PME vastgelegd dat MN rekening houdt met de gevolgen die beleggingen hebben op het milieu. Naast de impact van de beleggingen op de reële wereld, wil MN ook namens haar opdrachtgevers rekening houden met de impact van de reële wereld op onze beleggingen.

Door in het strategisch beleggingskader op te nemen op welke wijze MN en opdrachtgevers willen omgaan met klimaatverandering wordt in de gehele beleggingsketen rekening gehouden met klimaatgerelateerde kansen en risico's.

2.1 Wat zijn de klimaatgerelateerde kansen en risico's op de korte, middellange en lange termijn?

In lijn met TCFD maakt MN voor haar opdrachtgevers onderscheid tussen fysieke risico's en transitierisico's. Fysieke risico's omvatten de negatieve gevolgen van klimaatverandering voor bijvoorbeeld gebouwen, land en infrastructuur. Fysieke risico's als gevolg van klimaatverandering kunnen ontstaan door acute gebeurtenissen of door (chronisch) langeretermijnverschuivingen in klimaatpatronen. Transitierisico betreft het (on)vermogen van bedrijven om over te stappen naar een low-carbon economie. Deze risico's kunnen tot stand komen uit veranderingen in de markt, wet- en regelgeving, en technologische ontwikkelingen omtrent

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

mitigatie van klimaatverandering. De mogelijke invoering van een belasting op CO_2-uitstoot bijvoorbeeld vormt voor veel bedrijven een belangrijk transitierisico.
Klimaatverandering is door MN benoemd als een 'megatrend' waarvan de verwachting is dat deze de komende 30 jaar de economie en financiële markten sterk zal beïnvloeden. Wanneer de wereld er in slaagt om een snelle energietransitie te doorlopen om op het 1,5-2-graden-pad te komen, zullen veel fossiele brandstofreserves ongebruikt blijven. Voor de fossiele sector zou dit een grote financiële klap zijn. Ook voor de van deze sector afhankelijke bedrijven (toeleveranciers) geldt dit. Energiebedrijven en gerelateerde sectoren behelzen samen ongeveer een kwart van de mondiale aandelen en obligatiemarktkapitalisatie. Bovendien zijn fossiele brandstofsectoren grotendeels met schuld gefinancierd, waardoor de impact kan overslaan naar banken.

Investeringskansen
Naast de klimaatgerelateerde risico's zien MN en haar opdrachtgevers ook duidelijke investeringskansen. De opdrachtgevers hebben dit vormgegeven door een impactinvesteringsprogramma en beleggingen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's), de zogenaamde Sustainable Development Investments. De opdrachtgevers van MN hebben hun impactinvesteringen vormgegeven via het Kader Positieve Impact. Hierin zijn verschillende thema's gedefinieerd, waarvan er twee raken aan investeringskansen voor klimaat. Het eerste thema is 'Energietransitie'. De opdrachtgevers van MN zien duidelijke investeringskansen in technologieën die bijdragen aan klimaatmitigatie: om de energietransitie te realiseren is er een sterke toename nodig van de opwekking van schone energie. In 2018 hebben PMT en PME meerdere investeringen gemaakt relaterend aan de opwekking van energie met schone technologieën en de opslag van energie. Het tweede thema van impactinvesteringen dat raakt aan klimaat is 'Circulaire Economie'. Doordat dit een jonge markt betreft, hebben PMT en PME in 2018 geen investeringen binnen dit thema kunnen maken.

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

In het Maatschappelijk Verantwoord Beleggingsbeleid (MVB) van de opdrachtgevers van MN is opgeschreven op welke manier zij willen omgaan met klimaatgerelateerde kansen en risico's in haar beleggingsbeleid. MN heeft dit beleid voor haar opdrachtgevers op elke plaats in de investeringsketen verankerd. Figuur 1 geeft een overzicht van de investeringsketen van PMT en PME. De eerste twee onderdelen in de investeringsketen relateren aan de strategie voor klimaatgerelateerde kansen en risico's relevant voor de opdrachtgevers van MN.

1. Investment beliefs > 2. Strategievorming > 3. Managerselectie- en monitoring > 4. Beleggingsbeslissingen > 5. Rapportage

Figuur 1: overzicht van de investeringsketen van PMT en PME

Investment beliefs
In het Strategisch Beleggingskader van de opdrachtgevers staan de beleggings-, uitvoerings- en risicomanagmentbeginselen. In de beleggingsbeginselen wordt verantwoord beleggen expliciet benoemd in twee beginselen.

Het eerste toegevoegde beleggingsbeginsel stelt dat de beleggingen van de opdrachtgevers van MN invloed hebben op de reële economie en de samenleving. Met de opname van dit beginsel kunnen MN en opdrachtgevers principieel verantwoordelijkheid nemen voor de gevolgen van haar investeringen op de reële wereld. Het vormt hiermee de basis voor het rekening houden met de invloed van beleggingskeuzes op de wereld. Het tweede toegevoegde beleggingsbeginsel stelt dat MN en opdrachtgevers ervan overtuigd zijn dat alleen beleggingen die rekening houden met duurzaamheid, oftewel Environmental, Social en Governance-factoren (ESG), op lange termijn rendabel zijn. Schadelijke gevolgen van een economische activiteit kunnen niet voor onbepaalde tijd op mens, maatschappij en milieu afgewenteld worden.

Opdrachtgevers van MN hebben een risicomanagementbeginsel opgenomen dat relateert aan de impact van klimaatverandering op de beleggingen van opdrachtgevers. MN monitort namens de opdrachtgevers expliciet ESG-risico's: de risico's van een veranderende wereld op de beleggingen van opdrachtgevers. Hieronder vallen in ieder geval financiële schade door regulering of ander overheidsingrijpen, financieel risico als gevolg van klimaatverandering en disruptieve economische veranderingen. De opname van de hierboven beschreven beginselen in de beleggingsbeginselen stelt MN en opdrachtgevers in staat om hier in de rest van de investeringsketen op voort te bouwen. De volgende processen dragen bij aan het identificeren van klimaatgerelateerde risico's en kansen:

Strategievorming
In 2018 zijn er door opdrachtgevers van MN verschillende strategieën herzien waarin in meer detail dan voorheen is uitgewerkt op welke wijze wordt omgegaan met klimaatgerelateerde kansen en risico's.

- In 2018 heeft PMT een nauwkeurige selectie gedaan in welke ondernemingen wel en niet wordt belegd, en randvoorwaarden gesteld aan bedrijven om in de aandelenportefeuille opgenomen te worden. PMT wil dat ondernemingen hun bedrijfsvoering op een goede manier vormgeven, en daarbij rekening houden met E, S, en G. De helft van de bedrijven in de standaard benchmark voldoet aan de vereisten, ongeveer 800 van de 1600 bedrijven zijn in de selectie gekomen als PMT-belegging. Hoe bedrijven omgaan met klimaatverandering is hierin een belangrijke voorwaarde.
- PME heeft voor de passieve aandelenportefeuille de afgelopen jaren gewerkt aan strengere randvoorwaarden voor ondernemingen in de indexportefeuille. Vooruitlopend op de nieuwe indexportefeuille (bewuste selectie) in 2019 heeft PME in 2018 de slechtst presterende ondernemingen onder de energiebedrijven, staalproducenten, mijnbouwbedrijven en olie- en gasbedrijven uit de portefeuille gehaald op basis van een best-in-class-methodiek.
- Met de introductie van de nieuwe strategie voor staatsobligaties opkomende landen komen landen die relatief slecht scoren op 'milieu'-criteria niet langer in aanmerking voor opname in de portefeuille. In de maatstaf die hiervoor wordt gebruikt spelen de mogelijke gevolgen van klimaatverandering een belangrijke rol.

- In 2018 zijn de beleggingsstrategieën met betrekking tot haar vastgoedbeleggingen herzien. Voor nieuwe aankopen in de directe vastgoedportefeuille wil PMT alleen in duurzame gebouwen investeren, bestaande investeringen verduurzamen en vastgoedmanagers beoordelen op hun GRESB-duurzaamheidsscore.
- Sinds begin 2018 belegt PME niet meer in producenten van steenkolen. PME is ervan overtuigd dat mijnbouwbedrijven die zich louter op steenkool richten geen toekomstbestendige bedrijfsvoering hebben en een risico vormen voor de beleggingsportefeuille van PME.
- PME heeft in de herziening van haar actieve aandelenmandaat 'De Betrokken Belegger' in 2018 twee nieuwe doelstellingen opgenomen in het mandaat:
  – CO_2-doelstelling: De doelstelling is om op portefeuilleniveau een 25% lagere CO_2-uitstoot te hebben per belegde euro dan de PME-aandelen Europa portefeuille per ultimo 2014.
  – SDI-doelstelling: De doelstelling is om op portefeuilleniveau een hoger SDI-percentage te hebben dan het doel gesteld door PME. Dit komt neer op een SDI-doelpercentage van minimaal 10%.
- Naast dat klimaat als onderdeel wordt meegenomen in strategieherzieningen hebben PMT en PME sinds 2016 een 'Kader Positieve Impact', waarmee PMT en PME de impactinvesteringsprogramma's vorm geven en bijdragen aan de energietransitie.

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

MN heeft voor 80% van het beheerd vermogen een scenarioanalyse gedaan om de transitierisico's in kaart te brengen. Hierin is MN ondersteund door het bedrijf Carbon Delta. De inzet is om op een toekomstgerichte manier de klimaatgerelateerde kansen en risico's in kaart te brengen.

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

Methodologie

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

Carbon Delta schat de potentiële kosten in die een bedrijf moet maken om in de toekomst aan klimaatwet- en regelgeving te voldoen op basis van de beleidsplannen van het land waarin het bedrijf productie heeft. Hoe groter het verschil met het huidige scenario-pad, hoe meer beleidsmaatregelen er in theorie nodig zijn om het nieuwe pad te bereiken: een 1,5-graden-pad vraagt daarom verdergaande beleidsmaatregelen van overheden dan een 3-graden-scenario. De tijdshorizon van Carbon Delta is vijftien jaar. Op basis van de beleidsmaatregelen rekent Carbon Delta emissieplafonds uit per bedrijf die het gebruikt om de impact op de marktwaardering van een bedrijf te berekenen. Een belangrijke aanname van Carbon Delta is dat er sprak is van een ordentelijke en geleidelijke transitie. Op het moment dat de transitie, als gevolg van bijvoorbeeld snelle materialisatie van fysieke risico's of politieke/publieke onrust, gepaard gaat met stress, kunnen de transitiekosten vele malen hoger zijn.

Naast de impact op de bedrijfswaardering als gevolg van klimaatgerelateerde transitierisico's, heeft Carbon Delta ook een aanzet gedaan om zowel de fysieke risico's als de klimaatgerelateerde kansen in kaart te brengen.

Data rondom klimaatgerelateerde transitiekosten zijn sterk in ontwikkeling en niet altijd compleet. De resultaten zijn afhankelijk van zowel bedrijfsspecifieke factoren als omgevingsfactoren waardoor de uitkomsten jaar op jaar sterk uiteen kunnen lopen. Daarnaast kunnen nieuwe inzichten leiden tot aanpassingen in het model wat de vergelijkbaarheid met eerdere jaren bemoeilijkt. Daarom is het belangrijk om de grote mate van onzekerheid rondom de uitkomsten te onderstrepen. Het betreft een 'best effort' op basis van analytische tools die MN en haar opdrachtgevers op dit moment tegen redelijke kosten tot hun beschikking hebben.

Uitkomsten Carbon Delta

De hier gerapporteerde uitkomsten behelzen uitsluitend de transitierisico's. De analyse van de fysieke kosten van klimaatverandering en klimaatgerelateerde kansen zijn, zowel qua data als qua methodologie, dermate onzeker dat er vooralsnog voor gekozen is om niet over deze uitkomsten te rapporteren.

De belangrijkste uitkomsten van de analyse zijn:
– De negatieve impact op de waardering van de obligatieportefeuilles is beperkt. Dit komt omdat obligaties een beperkte looptijd hebben en omdat obligatiehouders als eerste recht op terugbetaling hebben als er financiële problemen zijn bij een bedrijf;
– Onderstaande tabel geeft een overzicht van het geschatte effect op de waardering van 80% van de aandelenportefeuilles die MN beheert weer als gevolg van klimaatrisico's bij een geleidelijke en ordentelijke transitie. Deze berekening is voor drie verschillende klimaatscenario's uitgevoerd. In deze tabel zijn, om redenen zoals eerder uitgelegd, geen fysieke risico's en klimaatkansen meegenomen. In tegenstelling tot de transitierisico's zullen de fysieke risico's naar verwachting hoger worden bij scenario's waar uitgegaan wordt van een grotere temperatuurstijging.

Scenario	3°C-scenario	2°C-scenario	1,5°C-scenario
Klimaatgerelateerd transitierisico's: impact op de waardering van de aandelenportefeuille	Kleiner dan 1,5%	Circa 1,5% tot 3,5%	Groter dan 3,5%

– Uit de analyse blijkt dat klimaatgerelateerde financiële transitierisico's stijgen in scenario's waarin de huidige CO_2 uitstoot meer beperkt moet worden, zoals in de 2-graden- en 1,5-graden-scenario's. Bedrijven moeten daardoor sneller omschakelen naar andere productie-technieken of krijgen te maken met andere verdienmodellen. Dat brengt naar verwachting meer kosten met zich mee. De gebruikte methodologie brengt alleen de kosten in kaart. PME vindt het van belang om te benadrukken dat de overgang naar een koolstofarme economie ook kansen met zich meebrengt. Die zijn in deze analyse niet meegenomen omdat de data nog niet toereikend zijn.
– De transitierisico's van de aandelenportefeuille zijn lager dan vorig jaar. Dit heeft twee oorzaken. De grootste impact is het gevolg van het begrenzen van de klimaatrisico's per individueel bedrijf. Waar de methodologie vorig jaar nog toestond dat het financieel risico van een bedrijf groter was dan de waarde van het bedrijf zelf, is het risico dit jaar begrensd op de waarde van het bedrijf zelf. Daarnaast hebben de aanpassingen die in de loop van het jaar in de portefeuille hebben plaatsgevonden, geresulteerd in een lager transitierisico. Kleine aanpassingen in de methodologie ten opzichte van vorig jaar hebben geen significante impact gehad op het transitierisico van de aandelenportefeuille.
– De portefeuillebrede effecten maskeren significante sectorale verschillen. Vooral de sectoren: energie, luchtvaart, maritiem transport, bouw en materialen en nutsbedrijven kennen hoge risico's. Ook zijn er significante uitschieters op bedrijfsniveau in zowel positieve als negatieve zin. MN heeft voor haar opdrachtgevers aandacht voor zowel de risico's die deze sectoren meebrengen als de kansen die in deze sectoren ontstaan.
– De fysieke risico's van klimaatverandering zijn niet op portefeuilleniveau in kaart gebracht vanwege ontoereikende data. De inschatting van MN is echter dat deze risico's groter zijn dan de risico's die gepaard gaan met een overgang naar een 2-graden-pad zoals dat is afgesproken in het Klimaatakkoord van Parijs.

3 Risicomanagement

Klimaatrisico's zijn opgenomen in de beleggingsbeginselen van PMT en PME en vanuit deze basis identificeert, beoordeelt en beheerst MN namens PMT en PME klimaatgerelateerde risico's in verschillende processen. De processen die PMT, PME en uitvoerder MN hiervoor hanteren, zorgen ervoor dat er op een bewuste manier met risico's wordt omgegaan.

3.1 Met welke processen worden klimaatgerelateerde risico's geïdentificeerd en beheerst?

Klimaatrisico's worden geïdentificeerd en beheerst via verschillende reguliere processen in de investeringsketen. Figuur 2 geeft een overzicht.

1. Investment beliefs > 2. Strategievorming > 3. Managerselectie- en monitoring > 4. Beleggingsbeslissingen > 5. Rapportage

Figuur 2: onderdelen van de investeringsketen die worden ingezet voor het identificeren en beheersen van klimaatrisico's.

MN heeft een expertwerkgroep opgericht die zich richt op het identificeren en beheersen van klimaatrisico's. Deelnemers van deze expertgroep en andere werknemers van de uitvoerder van PMT en PME, doen door het jaar heen kennis op door: het bezoeken van conferenties die relateren aan klimaatrisico's, het deelnemen in panels over klimaatrisico's, het lidmaatschap van diverse expert-organisaties zoals de IIGCC en de PRI, het ondersteunen en sponsoren van de DNB Klimaatrisicowerkgroep en met het onderhouden van contact met peers.

Strategievorming

De expertwerkgroep heeft voor een groot deel van de beleggingscategorieën onderzocht of en hoeveel exposure er is naar klimaatrisico's in de betreffende categorie. De inzichten van het onderzoek naar klimaatrisico's, uitgevoerd door de expertwerkgroep, worden als input gebruikt bij de herziening van producten. Bij de ontwikkeling van nieuwe producten zullen de klimaatrisico's worden beheerst omdat ze dan worden meegenomen in de strategie. Klimaatrisico's worden op deze manier integraal meegenomen en beheerst in de ontwikkeling van nieuwe producten.

Managerselectie & monitoring

- PMT en PME hebben een eigen ESG-questionnaire en vragen aan externe managers hierop te reageren. Hiermee wordt gekeken of er kennis is over de CO_2-intensiteit van de portefeuilles die zij beheren.
- Het identificeren van klimaatrisico wordt meer en meer opgenomen in het verantwoord beleggingsbeleid. MN ziet erop toe dat (externe) vermogensbeheerders op dezelfde manier met verantwoord beleggen omgaan als de opdrachtgevers. Bij de selectie- en monitoring van externe vermogensbeheerders wordt daarom een Planet-score gegeven, waarbij punten worden toegekend aan het niveau van beleid, de klimaatintegratie en -rapportage.
  – Voor vastgoedmanagers is deelname aan de duurzaamheidsbenchmark GRESB verplicht. Voor vermogensbeheerders in andere beleggingscategorieën willen PMT en PME dat deze ondertekenaar zijn van de UN Principles for Responsible Investment (PRI), een duidelijk klimaatbeleid hebben en een goed proces van klimaatintegratie in de beleggingen. Dit wordt ieder jaar opnieuw bekeken en met externe vermogensbeheerders besproken.

Beleggingsbeslissingen & dialoogprogramma

- In de afgelopen twee jaar heeft MN namens de opdrachtgevers een scherpe dialoog gevoerd met tien bedrijven uit de aandelenportefeuilles die, in absolute zin, het meeste bijdragen aan de CO_2-voetafdruk van de portefeuille. MN doet dit in samenwerking met Climate Action 100+, het grootste gecoördineerde gezamenlijke klimaatdialooginitiatief tot nu toe. Deelnemers zijn leden van verschillende klimaatnetwerken van institutionele beleggers zoals de International Investor Group on Climate Change (IIGCC). Climate Action 100+ (een groep van 310 beleggers, gezamenlijk goed voor € 32.000 miljard belegd vermogen) gaat in gesprek met de top 100 ondernemingen die de grootste uitstoters van CO_2 zijn. Namens de opdrachtgevers worden de bedrijven gevraagd het thema klimaat stevig te verankeren in bestuursprocessen, CO_2-emissies terug te dringen in lijn met de doelstelling van het Parijse Klimaatakkoord en volgens het TCFD-raamwerk over voortgang te rapporteren.

De opdrachtgevers brengen in kaart in hoeverre bedrijven voortgang laten zien. MN kan ertoe besluiten om bedrijven uit te sluiten die onvoldoende voortgang tonen na een aanhoudende dialoog, of geen duidelijke strategie hebben om door de energietransitie te navigeren.
- Krediet- en aandelenanalisten nemen klimaat- en ESG-factoren mee in bedrijf- en sector-analyses.
- Aan de kredietkant worden bondholder engagementgesprekken gevoerd middels roadshows, landenbezoeken en conference calls. Onderdeel van het gesprek betreft bijvoorbeeld het gebruik van hernieuwbare energie.

3.2 Beschrijf hoe processen voor het identificeren, beoordelen en het managen van klimaatrisico's zijn geïntegreerd in het overall riskmanagement van de organisatie.

Risicobeheersing is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van pensioenfondsen en uitvoerders en is gestoeld op het 3LoD-model. De primaire verantwoordelijkheid voor de beheersing van risico's ligt bij de verantwoordelijke risiconemers zoals portfoliomanagers (eerste lijn). De afdeling Risk Management & Compliance vormt binnen MN de tweede lijn en stelt mede de kaders en richtlijnen op waarbinnen de risico's beheerst moeten zijn. Controle op naleving van de beheersing en het uitvoeren van onafhankelijke monitoring van de risico's vormen eveneens onderdeel van de taken van de afdeling Risk Management & Compliance. Vanuit de afdeling Audit (derde lijn) wordt controle op beide beheersingslijnen gehouden.

4 Meeteenheden en doelstellingen

MN heeft verschillende meeteenheden en doelstellingen die relateren aan klimaatgerelateerde kansen en risico's en rapporteert hierover in haar reguliere rapportages. Figuur 3 geeft een overzicht.

1. Investment beliefs > 2. Strategievorming > 3. Managerselectie- en monitoring > 4. Beleggingsbeslissingen > 5. Rapportage

Figuur 3: onderdelen van de investeringsketen die relevant zijn voor meeteenheden en doelstellingen.

4.1 Welke meeteenheden worden er gebruikt?

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

Indicatoren klimaatgerelateerde risico's
- Scope 1 & 2 CO_2-voetafdruk van haar aandelen- en bedrijfsobligatieportefeuilles.
- De mogelijke negatieve impact op de waardering van de aandelen en obligatieportefeuilles als gevolg van toekomstige wet- en regelgeving (transitierisico's) volgens de methodologie van Carbon Delta.
- De mogelijke negatieve impact op de waardering van de aandelen en obligatieportefeuilles als gevolg van veranderingen in de fysieke leefomgeving (fysieke risico's) volgens de methodologie van Carbon Delta.

Indicatoren klimaatgerelateerde kansen

PMT en PME doen investeringen met impact, en investeren in beleggingen die bijdragen aan de Sustainable Development Goals van de VN.
- Impactbeleggen richt zich op investeringen die een bijdrage leveren aan het oplossen van sociale en milieuvraagstukken. De hoeveelheid impactinvesteringen wordt uitgedrukt in miljoenen euro's.
- Investeringen in de Sustainable Development Goals worden Sustainable Development Investments (SDI's) genoemd. De hoeveelheid SDI-beleggingen wordt uitgedrukt in miljoenen euro's en percentage van de totale portefeuille.

4.2 Wat is de carbon footprint?

Het bedrijf ISS Ethix meet de carbon footprint van PMT en PME. De gefinancierde scope 1 & 2 CO_2-emissies per geïnvesteerde 100 euro in aandelen zijn, per ultimo december 2017, als volgt:
- PMT: 17,7 (Gefinancierde emissies ($kgCO_2e$) Scope 1 & 2/100 euro geïnvesteerd)
- PME: 16,9 (Gefinancierde emissies ($kgCO_2e$) Scope 1 & 2/100 euro geïnvesteerd)

4.3 Wat zijn relevante doelstellingen?

- In 2014 hebben PMT en PME de Montreal Carbon Pledge ondertekend, waarmee zij zich committeren aan het meten en ontsluiten van de carbon footprint van de portefeuilles.
- In 2018 hebben PMT en PME zich gecommitteerd aan het klimaatakkoord voor de financiële sector. Zij verbinden zich daarmee aan de doelen van het ontwerpakkoord ten aanzien van de vermindering van de uitstoot van CO_2. De sector gaat vanaf 2020 rapporteren over de klimaatimpact van financieringen en beleggingen en heeft uiterlijk in 2022 actieplannen opgesteld om deze te beperken.
- PME hanteert de volgende doelstelling: een reductie van de CO_2-voetafdruk van de aandelenportefeuille van 25% (per geïnvesteerde euro) per 2021 ten opzichte van de CO_2-voetafdrukmeting in 2015. PME is goed op weg om deze doelstelling te halen. De meting over 2014 bedroeg 23,4 (gefinancierde emissies ($kgCO_2e$) scope 1 & 2/100 euro geïnvesteerd). De meting over 2017 bedraagt 16,9 (gefinancierde emissies ($kgCO_2e$) scope 1 & 2/100 Euro geïnvesteerd). Er is sprake van een afname van circa 27,8%. PME heeft hiermee haar doelstelling van een afname van 25% gehaald.
- PMT heeft zichzelf ten doelstelling gesteld in 2025 jaar 2 miljard aan impactinvesteringen te hebben gemaakt. Eind 2017 bedroeg de Net Asset Value van de impact investeringen van PMT 739 miljoen euro; eind 2018 bedroeg de Net Asset Value van de impact investeringen van PMT 910 miljoen euro.
- PME stelt jaarlijks 250 miljoen euro beschikbaar voor het doen van nieuwe impact-investeringen. Eind 2017 bedroeg de Net Asset Value van de impact investeringen van PME 814 miljoen euro; eind 2018 bedroeg de Net Asset Value van de impact investeringen van PME 946 miljoen euro.

- PMT en PME investeren door middel van impactinvesteringen in bedrijven die bijdragen aan maatschappelijke ontwikkeling, en vervullen deze ambitie ook door te investeren in de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. PME heeft zichzelf ten doel gesteld binnen vijf jaar 10% van portefeuille te beleggen in ondernemingen die bijdragen aan deze SDG's. PMT hanteert geen target op SDI-beleggingen, MN meet en rapporteert wel op de SDI-exposure van de PMT-portefeuilles. De SDI-exposure van PME was per eind 2016 8,4% van de totale portefeuille; per eind 2017 was de SDI-exposure van zowel PME als PMT 8,9% van de totale portefeuille; per eind 2018 was de SDI-exposure van PME 8,8% en die van PMT 9,5% van de totale portefeuille. Het meten van SDI-exposure is nog in ontwikkeling en wijzigingen in de methodiek kunnen tot significante positieve of negatieve schommelingen in de uitkomsten leiden.

III Begrippenlijst

- Asset Liability Management: het proces van het verkrijgen van inzicht in de onderlinge afhankelijkheden in de ontwikkeling van rechten en verplichtingen van een organisatie.
- 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.
- CO_2-voetafdruk: Met behulp van een CO_2-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 effciënt en verantwoord wordt geleid waarbij het vooral ook gaat om de relatie met de belangrijkste belanghebbenden zoals de aandeelhouders, werknemers, klanten en de samenleving.
- 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.
- 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 Priniciples 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.
- WGA: Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten. U krijgt mogelijk WGA als u twee jaar of langer ziek bent en (in de toekomst) kunt werken.
- WIA: WIA is de uitkering die u kunt aanvragen als u door ziekte niet of minder kunt werken. WIA staat voor: Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen.

www.mn.nl